



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ ABOU BEKR BELKAID - TLEMCEEN-

FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU MAGISTER

OPTION : MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SUR LA PRISE
DE DÉCISION STRATÉGIQUE
ETUDE EXPLORATOIRE

PRÉSENTÉ PAR :

SOUS LA DIRECTION DE :

M.OTMANI HABIB

PR.CHERIFNASRADINE

MEMBRES DU JURY:

M.SAIDANI.M	Maitre de conférences Université de Tlemcen	Président
M.CHERIF.N	Prof. Université de Tlemcen	Encadreur
M.DJENNAS.M	Maitre de conférences Université de Tlemcen	Examineur
Mme.Hassaine.A	Maitre de conférences Université de Tlemcen	Examinatrice

ANNÉE UNIVERSITAIRE: 2013/2014

Dédicace :

A la mémoire de mes grands parents

A mes chers parents

A tous ceux qui me connaissent de prêt ou de loin

Remerciement :

Je remercie Dieu de m'avoir donné l'occasion, le courage et la volonté qui m'ont permis d'aborder ce modeste travail.

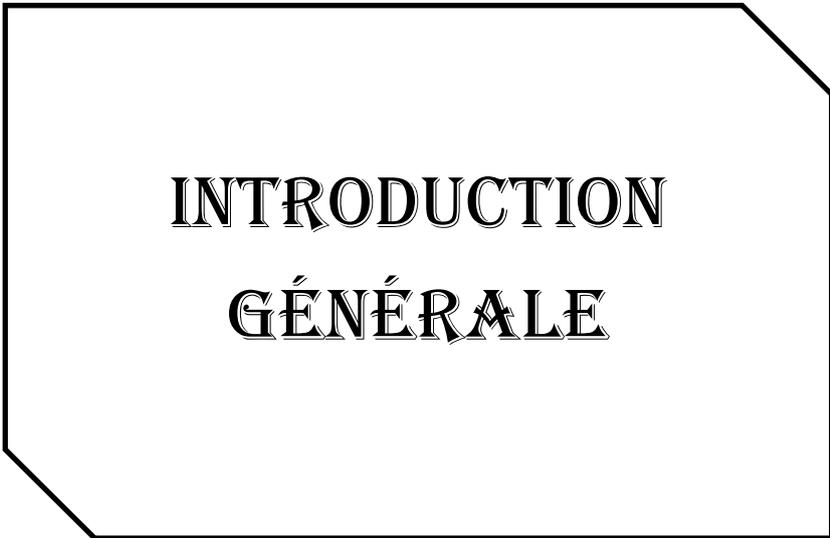
Ce travail porte l'empreinte de nombreuses personnes auxquelles je dois mes sincères remerciements, tout d'abord je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'égard de M.CHERIF Nasredine, professeur à l'université de Tlemcen pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour leurs précieux conseils tout au long de ma formation post-graduation.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré de leurs précieux temps pour étudier ce travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à mon encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin m'ont soutenu pour réaliser ce projet dans les meilleurs conditions, et particulièrement : mes parents, mes sœurs, mon cousin Jihad, M.Serradj Lyes (Maitre de conférence), ainsi que pour mes collègues de la première promotion de Magister (Management stratégique et Intelligence économique) à Tlemcen et mes amies

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	01
<u>CHAPITRE 1</u> : L'ENTREPRISE, UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT	07
Introduction	07
Section 1 : L'approche systémique de l'entreprise.....	08
Section 2 : L'environnement de l'entreprise.....	17
Conclusion	32
<u>CHAPITRE 2</u> : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE, LA SOLUTION AUX ALEAS ENVIRONNEMENTAUX	34
Introduction	34
Section 1 : De la planification stratégique au Management stratégique...	35
Section 2 : La stratégie et la prise de décision stratégique.....	44
Conclusion	88
<u>CHAPITRE 3</u> : L'intelligence économique, une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique	90
Introduction :.....	90
Section 1 : Tout sur l'intelligence économique.....	91
Section 2 : l'intelligence économique et la décision stratégique.....	123
Conclusion	130
<u>CHAPITRE 4</u> : Etude empirique	131
Introduction	131
Section 1 : Méthodologie de recherche.....	132
Section 2 :Analyse et interprétation des résultats.....	136
Conclusion	165
<u>Conclusion générale</u>	163



**INTRODUCTION
GÉNÉRALE**

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

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

Le développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication a créé une explosion de la masse informationnelle, ou, en d'autres termes, une surinformation flagrante rendant difficile sa gestion.

Un tel bouleversement dans l'économie mondiale contraint l'entreprise à se structurer et à revoir son organisation afin de pouvoir manager un patrimoine informationnel indispensable à son activité.

De tels constats ont fait que l'intelligence économique devient une démarche vitale pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille en vue de pouvoir gérer au mieux leurs relations avec leur environnement qui, d'ailleurs était la raison pour laquelle on est passé au management stratégique qui s'est avéré la solution adéquate aux aléas environnementaux.

De ce qui précède, on peut dire que l'IE¹ constitue en premier lieu de par sa dimension "veille stratégique" un moyen d'approvisionnement en information stratégique, qui est un élément capital, indispensable à la préparation et au contrôle de la prise de décision stratégique visant la saisie des opportunités qu'offre l'environnement de l'entreprise ainsi qu'à éviter les menaces émanant de ce même environnement. De ce fait, une décision stratégique efficace doit être accompagnée d'une démarche d'intelligence économique qui, via son volet veille stratégique permet de doter le décideur d'informations stratégiques lui permettant de répondre au mieux au problème décisionnel auquel il est confronté. En plus de cela, l'IE constitue un moyen efficace pour la protection de l'information acquise par l'entreprise, mais aussi un moyen d'influence permettant de modifier l'environnement par des pressions informationnelles². Donc, l'IE et la décision stratégique sont deux concepts étroitement liés, et c'est ce que préconisent plusieurs chercheurs en la matière en disant que : « *Ce phénomène est généralement expliqué par le fait que la veille stratégique aide à prendre*

¹ IE : abréviation que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner l'Intelligence Economique

² Sophie Larivet, François Brouard, « stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », 5^{ème} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 2005, p 04

INTRODUCTION GENERALE

la « bonne » décision (Fuld 1995), à mieux définir les orientations stratégiques (Salmon et Linares 1997), en découvrant des opportunités et en réduisant l'incertitude (Lesca 1994) »¹.

1-La problématique :

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

En quoi, une démarche d'intelligence économique servirait-elle à la prise de décision stratégique en entreprise ?

De l'analyse de la problématique ressort un certain nombre de questions secondaires, à savoir :

- Comment mettre en pratique une démarche d'intelligence économique et de veille stratégique ?
- A quel point l'intelligence économique et via son volet veille stratégique influence la prise de décision stratégique en entreprise ?

2- Les hypothèses de la recherche :

Pour consolider cette recherche, on propose les hypothèses suivantes :

-H1 : Les entreprises pratiquant la veille stratégique sont satisfaites de leurs décisions stratégiques.

-H2 : L'adoption d'une démarche de veille stratégique permet à l'entreprise d'améliorer ses décisions stratégiques.

-H3 : Une démarche de veille stratégique influe sur la nature des orientations stratégiques de l'entreprise.

3-Le but de la recherche :

Le but espéré de notre recherche est de traiter d'un sujet aussi intéressant et passionnant que celui portant sur deux pièces maîtresse du Management stratégique à savoir la stratégie et l'intelligence économique et les objectifs de cette recherche se présentent comme suit :

-Présenter un cadre théorique spécifiant les concepts de la stratégie, la prise de décision stratégique et de l'intelligence économique.

¹ Idem, p 2

INTRODUCTION GENERALE

-Répondre à la problématique de la recherche et comprendre le lien entre l'intelligence économique et la prise de décision stratégique.

-Mettre en exergue les différents concepts qui découlent de la stratégie d'entreprise.

-Savoir les points essentiels qui doivent être pris en considération lors d'une démarche d'intelligence économique afin d'aider le décideur dans l'entreprise.

-Donner une idée claire et précise sur l'intelligence économique.

4-Raisons du choix de ce sujet :

Plusieurs raisons sont à l'origine du choix de ce sujet :

Raisons personnelles :

- ✓ Le domaine de ma spécialité: Management stratégique et intelligence économique, J'ai jugé utile de ne pas sortir du cadre de ma spécialité et ce en choisissant un thème combinant les deux volets de la spécialité.
- ✓ Un intérêt personnel pour le domaine de l'intelligence économique qui est un sujet passionnant pour moi.
- ✓ Le désir de contribuer à répandre la démarche d'intelligence économique en élaborant une étude en la matière et en sensibilisant les acteurs économique de l'intérêt d'une telle démarche.

Motifs :

- ✓ L'intelligence économique est une démarche importante dans l'amélioration du processus de prise de décision stratégique dans l'entreprise.
- ✓ L'insuffisance des études sur ce sujet.
- ✓ Doter la bibliothèque universitaire d'un mémoire traitant du sujet de l'intelligence économique.
- ✓ L'enjeu du management de l'information pour les entreprises algériennes qui viennent de faire les premiers pas dans une économie de marché globalisée.
- ✓ Ce sujet est pour moi une initiation à l'intelligence économique et il fera l'objet d'une étude approfondie lors de la thèse de doctorat.

INTRODUCTION GENERALE

5- Les obstacles de la recherche :

Lors de la préparation du présent mémoire on s'est heurté à un certain nombre d'obstacles qui se présentent comme suit :

- ❖ le manque flagrant de références portant sur l'intelligence économique, chose qui nous a retardé dans l'élaboration du mémoire.
- ❖ la difficulté rencontrée lors de l'étude de cas et qui a pour origine la sensibilité du sujet sachant qu'il entre dans des détails jugés top secret pour les managers d'entreprises et qu'il traite de la décision stratégique qui met en cause la compétence des dits managers, un constat prouvé par la réticence lors de la réponse au questionnaire, sachant qu'au début c'était prévu une étude pratique auprès du groupe SAIDAL, mais l'indifférence et le refus de collaboration des cadres du groupe nous a mené à changer d'échantillonnage.

6- Les études précédentes :

La littérature n'est pas trop bavarde en ce qui concerne le sujet d'intelligence économique, et son impact sur la décision stratégique prise dans l'entreprise. Néanmoins il existe quelques études en la matière telles que :

1- Sophie Larivet, François Brouard, « stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », pôle universitaire Léonard de Vinci, Paris 2007.

2- Chedia Dhaoui, « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique », Thèse de doctorat, Université Nancy, 2008.

7- Démarche de l'étude :

Selon Michel BEAUD, « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »¹.

¹M. Beaud, l'art de la thèse, Casbah, 1999, p43-44

INTRODUCTION GENERALE

Ainsi, notre travail est divisé en deux volets, un théorique regroupant 03 chapitres dans lesquels on a tenté de présenter toutes les notions relevant du domaine du Management stratégique et celui de l'intelligence économique et un volet pratique relatif à une étude exploratoire auprès d'une dizaine d'entreprises algériennes. Le volet théorique se base essentiellement sur la collecte de données basée sur une étude documentaire variée mais également sur le réseau Internet qui nous permettra d'élargir la gamme des informations. Quant au volet pratique, il est consacré à l'illustration d'une étude pratique élaborée à l'aide d'un questionnaire adressé à une trentaine de cadres exerçant de différentes fonctions au niveau des entreprises touchant les différents secteurs d'activités économique.

Le premier volet se structure autour de trois (03) chapitres.

Dans le premier chapitre intitulé « L'entreprise, un système ouvert sur son environnement » nous traiterons de l'approche systémique appliquée à l'entreprise et de son environnement tout en présentant les deux volets de ce dernier à savoir : le micro-environnement et le macro-environnement et en mettant en exergue ses différentes caractéristiques.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude des concepts de base et notions qui découlent du Management stratégique.

Un troisième chapitre fait l'état de l'étude de l'intelligence économique, ses composantes, ses fonctions, ses outils,... etc.

Le quatrième et dernier chapitre sera réservé à l'étude pratique réalisée sur la base d'un échantillon représentatif composé d'une dizaine d'entreprises algériennes et étrangères exerçant en Algérie et réparti un peu partout sur le territoire national.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

CHAPITRE 01 : L'entreprise, un système ouvert sur son environnement

***Introduction :**

L'entreprise économique a connu depuis sa naissance plusieurs évolutions et mutations accompagnées de problèmes et complications sur tous les aspects de son management.

En effet, le macro-environnement, tout comme le micro-environnement de l'entreprise comporte tant de variables difficiles à appréhender et à gérer.

Elle est passée d'une simple entité avec une simple structure exerçant des activités répétitives dans un milieu caractérisé par une stabilité et une simplicité ayant rendu le seul souci de la manufacture : de produire en masse pour satisfaire une demande homogène et croissante de jour en jour. Donc l'équation économique est restée pour longtemps simple :

Produire = Vendre = Profit, sans pour autant se préoccuper de ce qui entourait l'entreprise, c'est ce climat qui a fait les beaux jours et a contribué au succès des théories classiques tels que : l'organisation scientifique du travail (**OST**) de Taylor et l'organisation administrative du travail (**OAT**) de Fayol.

Cependant, cette situation n'a pas duré éternellement. La période d'après-guerre (1939-1945) a marqué l'histoire de l'entreprise. Un environnement complexe et instable rendant la survie de l'entreprise un grand défi pour ses managers et un champ vaste et fertile offrant aux académiciens et chercheurs en management un nouveau objet de recherche à explorer. La complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence sont devenues des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management. Plusieurs courants de pensée ont vu le jour dans ce contexte susceptible d'apporter des explications.

Ce qui nous importe parmi ces théories, c'est la systémique, à laquelle a été consacré ce premier chapitre, ou on a essayé de traiter quelques points y afférent.

Ces points portent essentiellement sur la présentation de quelques chercheurs en la matière ainsi qu'à la notion du système et ses caractéristiques.

On a abordé aussi le concept d'environnement de l'entreprise, qui en tant qu'un système ouvert se trouve exposée à un environnement à la fois hostile et bénéfique, source de menaces et d'opportunités.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

Section I : L'approche systémique de l'entreprise

L'objectif de cette section est de montrer le rôle important qu'a joué l'approche systémique pour comprendre et élucider la relation existante entre l'organisation et son environnement. L'intérêt d'aborder une telle approche revient principalement au fait que l'entreprise peut être considérée comme un système ouvert sur le monde qui l'entoure, c'est-à-dire son environnement et que l'entreprise est en permanente interaction avec celui-ci.

Afin de mieux comprendre une telle approche, nous commençons d'abord par présenter quelques penseurs et leurs travaux, des penseurs qui lui ont jeté les bases.

De tels courants de pensée nous permettent d'établir une définition du système et ses caractéristiques pour ensuite les appliquer à l'entreprise

I-1 : Aperçu historique

La théorie générale des systèmes fait son apparition dans les années 1930¹, fruit de la rencontre entre chercheurs appartenant à des univers disciplinaires différents. « *L'analyse systémique devient à la fin des années 1950 et dans les années 1960, une des grilles de lecture les plus utilisées pour comprendre les organisations formelles* »².

Etant donné que la théorie générale des systèmes a fait ses preuves dans de différentes disciplines telles que : la biologie, la physique ..., l'idée de départ quant à l'organisation était simple : appliquer l'analyse systémique à la sociologie pour comprendre le fonctionnement des organisations en les considérant en tant que des systèmes.

I-1-1 JAY WRIGHT FORRESTER

Forrester est le premier chercheur à avoir parlé de la dynamique des systèmes et son nom est souvent associé à cette dernière³. Il a apporté une contribution majeure quant à la théorie des organisations en mettant au point un modèle mathématique d'analyse systémique appliquée

¹ Les pères fondateurs de l'approche systémique sont : Norbert Wiener (professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), Boston), Warren Mac Culloch (créateur de la bionique), Ludwig Von Bertalanffy (biologiste) et Jay W. Forrester (cybernétique, MIT)

² LINDA Rouleau, Théorie des organisations, Presses de l'université du Québec, 2007, p 40

³ Morgen Witzel, Fifty Key figures in Management, Routledge, London, 2003, p 101

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

aux organisations¹. Un système social ne se comprend pas tel un système technique. Partant de ce constat, Forrester préconisa la représentation mathématique de la complexité des interrelations existant entre les différents éléments constituant un système social telle l'organisation

Sa première expérience en ce sens a été réalisée pour la General Electric dans les années 1950. A cette époque, l'entreprise était aux prises avec une grande instabilité de l'emploi dans ses usines de fabrication d'appareils électriques situées aux Kentucky².

En mettant au point une simulation faisant varier l'écoulement des stocks et impliquant les décisions d'embauche et de licenciement ; Forrester démontra que l'instabilité de l'emploi à la Général Electric était reliée à la structure de l'entreprise et non à un cycle de l'industrie. Cette simulation constituait le début de la dynamique des systèmes comme champ d'étude.

I-1-2 FREDERICK EMERY (1925-1997) et ERIC L. TRIST (1909-1993)

A la fin des années 1960, Emery et Trist, des chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations de Londres, spécialisés dans l'étude des problèmes du travail, proposent de définir l'entreprise comme un système sociotechnique ouvert. « *Un système sociotechnique est un système ou le technologique et le social sont en interaction constante, c'est un système autorégulé susceptible d'être influencé par l'environnement* »³. Ces auteurs défendent notamment l'idée que l'étude des petits groupes ne doit pas se limiter à l'analyse des caractéristiques professionnelles et psychologiques de ses membres, car les contraintes techniques influencent les contraintes individuelles et réagissent à celles-ci.

Considérer les entreprises comme des systèmes sociotechniques ouverts implique de reconnaître à quel point elles sont influencées par leur environnement.

L'environnement externe exerce des pressions constantes sur les systèmes technique et social de l'entreprise.

¹ Jay Wright Forrester, ingénieur au laboratoire de servomécanismes du MIT, déposa plusieurs brevets dans ce domaine et dans celui des ordinateurs. En 1956 il devint professeur de Gestion à la Sloan School of Management du MIT.

Ses idées lui valurent la notoriété dans le domaine des systèmes sociaux

²Valérie Gacogne http://www.complexio.eu/pages/dynamiquesystemes_complexio.html consulté le 14/02/2014 à 20:00

³LINDA Rouleau, op.cit., p 43

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

En plus de ce trio de chercheurs, on abordera aussi les travaux de J.L Le Moigne et de V.L Bertalanffy qui seront l'objet du deuxième point de cette section.

Pour conclure sur ce point relatif aux travaux des chercheurs appartenant au courant de la systémique, on ne peut que dire que cette dernière est d'une grande importance pour la théorie des organisations, vu les contributions majeures qu'elle a pu y apporter.

En effet, le fait d'avoir défini l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement, donne plus de dynamisme à cette dernière et remet en question le One Best Way. D'une part, en proposant de s'intéresser aux interactions et aux processus de rétroaction, elle propose une vision dynamique de l'organisation, d'autre part, l'analyse systémique, et plus particulièrement celle des systèmes sociotechniques, se fonde sur la reconnaissance du fait qu'il y a plusieurs manières de s'organiser pour faire face à l'environnement et qu'il n'y a pas qu'une seule façon, pour une organisation, d'atteindre des résultats positifs.

I-2 : Le système

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes.

I-2-1 : Définition d'un système :

Un système est considéré, selon J.L Le Moigne (1977), comme : *«un ensemble organisé d'éléments en interaction dynamique pour atteindre un objectif»*¹.

Cinq caractéristiques du système peuvent être repérées et appliquées à toute entité :²

- Des éléments différenciés et interdépendants
- Une frontière
- Un environnement
- Un objectif

¹Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique », université de Nancy2, 04 Avril 2008, p 18

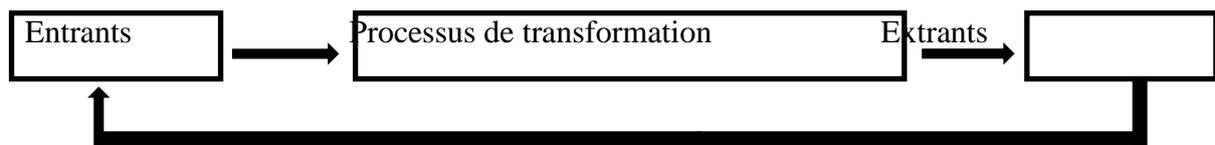
²R.Brennemann et S.Sépari, Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, p42

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

-Des processus de régulation (rétroaction).

Un système regroupe généralement trois éléments essentiels. Le premier est constitué par les intrants, le deuxième représente un processus de transformation et le troisième représente les extrants qui sont les produits et/ou les services proposés par le système dans le cas où ce dernier est une entreprise.

En plus de ces trois éléments, le système contient une opération qui lui donne son dynamisme et qui résulte de son ouverture sur le milieu extérieur à savoir le feed back ou en d'autre terme : la rétroaction. Il s'agit là de la réaction émanant de l'environnement en réponse des extrants du système que ce dernier doit prendre en considération et la faire entrer de nouveau dans son processus de transformation.



Feed back

Figure 01 : le système

Source : Thèse de doctorat « le processus de décision dans les systèmes complexes », présentée et soutenue par, Céline Bérard, Université Paris Dauphine, 2010, p 28

I-2-2 : Typologie des systèmes :

J.L Le Moigne a proposé une typologie des systèmes distinguant trois types de systèmes¹ : d'abord, les systèmes machines relevant de la mécanique et de l'ingénierie, ensuite, les systèmes vivants et artificiels dans lesquels apparaissent les processus de mémorisation, des centres de décision ou de commande et de coordination ou de pilotage, et enfin les systèmes humain et social permettant une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention.

En définissant les systèmes par leurs composantes, et leurs finalités, J.L Le moigne met à notre disposition un outil efficace pour modéliser les différents phénomènes auxquels on

¹ChediaDhaoui, op.cit., p 18

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

voudrait apporter des explications et en établissant une typologie, il nous aurait permis de les classer en fonction de leur nature.

I-3 : Les principes de l'approche systémique :

A la base de la théorie des systèmes, on trouve les principes suivant :

I-3-1 : Le principe d'interaction et d'interdépendance¹ :

Renvoie à l'idée d'une causalité non linéaire. Ce concept est essentiel pour comprendre la Coévolution et la symbiose en biologie. Une forme particulière d'interaction est la rétroaction (ou feed-back) dont l'étude est au centre des travaux de la cybernétique.

I-3-2 : Le principe de totalité² :

Si un système est d'abord un ensemble d'éléments, il ne s'y réduit pas. Selon la formule consacrée, le tout est plus que la somme de ses parties. Selon L.V Bertalanffy "on ne peut obtenir le comportement de l'ensemble comme la somme de ceux des parties et [qu'on doit] tenir compte des relations entre les divers systèmes secondaires et les systèmes qui les "coiffent" [pour] comprendre le comportement des parties". Par exemple, le travail en équipe ou en groupe donne un résultat différent de ce que des individus auraient pu accomplir seuls, aussi performants soient-ils, par la rencontre de diverses compétences et subjectivités, un travail commun donne un résultat irréductible aux éléments qui le constituent.

I-3-3 : Le principe de rétroaction :

Comme on l'a déjà expliqué précédemment, le système se compose de deux éléments qui se situent à ses deux extrémités. Après avoir reçu des entrants, le système via son processus de transformation transmet des messages sous forme d'extrants à l'autre extrémité qui est l'environnement, ce dernier à son tour rétroagit et retransmet des messages-réponses.

Cette rétroaction peut être positive, comme elle peut être négative. Elle est positive lorsque l'émetteur fournit une variation supplémentaire ou amplifiée au récepteur. Au contraire, lorsqu'il provoque en lui une variation amortie ou diminuée, il s'agit d'une rétroaction négative. Les rétroactions positives ou négatives sont essentielles pour comprendre les

¹ Guy Turchany, Agir ensemble pour éduquer au développement durable, Bordeaux, 2008 www.prof-turchany.eu/culture/La_theorie_des_systemes.pdf

² Ibid.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

relations entre les éléments d'un système. Ce sont elles qui permettent de voir si un système est doté ou non de régulateurs efficaces.

I-3-4 : Le principe d'équifinalité :

Ce principe s'applique aux systèmes ouverts. Dans un système fermé, les conditions initiales déterminent l'état final du système. Dans un système ouvert, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des itinéraires différents¹.

Selon l'analyse systémique, une organisation productive est un système comme n'importe quel autre système qui peut être étudié à partir de ces principes comme un système fermé ou un système ouvert. En tant que système fermé, l'organisation est un ensemble de sous-systèmes dont il faut comprendre les interrelations. De plus, ce sont les objectifs d'ensemble qui doivent assurer la coordination des différents sous-systèmes de l'organisation. En tant que système ouvert, une organisation peut être étudiée en fonction des entrées par lesquelles l'extérieur intervient et des sorties qui influencent son environnement. La variation des relations entre les intrants et les extrants permet de déterminer si l'organisation est régulée efficacement ou non. Du point de vue de l'analyse systémique, il y a plusieurs manières d'assurer la stabilité et l'équilibre des relations entre l'organisation et son environnement.

Les organisations ne sont pas limitées dans leur gestion des changements internes à une uniformité de comportements.

I-4 : l'approche systémique appliquée à l'entreprise :

L'approche systémique appliquée à l'entreprise nous a permis de mieux considérer la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement selon plusieurs angles de vue. D'ailleurs cette même entreprise se définit parfois comme : « *un système sociotechnique complexe, ouvert et dynamique, à vocation économique* »²

¹ Thèse de doctorat « le processus de décision dans les systèmes complexes », présentée et soutenue par, Céline Bérard, Université Paris Dauphine, 2010, p 22

²Rita-Maria Züger, Gestion d'entreprise : notions de base en matière de gestion, CompendioBildungsmedien AG, Zurich, 2005, p 48

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

1-4-1 : L'entreprise comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement :

L'étude approfondie du concept d'entreprise en la considérant comme un système, nous a permis de bien cerner l'utilité d'une approche systémique qui met en exergue le fonctionnement de cette entité et qui la fait sortir du domaine des sciences sociales pour la faire entrer dans le domaine des mathématiques et de biologie, ou tout est calculé et bien étudié.

A l'opposé des approches analytiques traditionnelles qui prennent l'entreprise comme un ensemble de plusieurs unités découpées et indépendantes ayant chacune un objectif bien déterminé, isolant ainsi les éléments ou les variables environnementales. L'approche systémique quant à elle considère l'entreprise comme un système dynamique constitué d'un ensemble d'éléments en interaction permanente.

C'est en ce sens que L.V Bertalanffy précise que « *l'approche des systèmes n'est pas limitée aux êtres matériels (.....) elle s'applique aussi à des êtres en partie immatériels et totalement hétérogènes, par exemple, l'analyse des systèmes appliquée à une entreprise (.....) Donne des réponses sûres et des avis pratiques* »¹.

Afin de mieux comprendre la nature des systèmes ouverts, il est judicieux de comprendre plutôt ce que sont les systèmes fermés. Selon L.V Bertalanffy sont considérés comme des systèmes « *isolés dans leur environnement (...), Cependant on trouve des systèmes qui par leur nature même et par leur définition ne sont pas des systèmes fermés. Tout organisme vivant est essentiellement un système ouvert, il se maintient dans un flux entrant et un flux sortant continuels, une génération et une destruction de composants* »². En fait, une entreprise est par nature ouverte parce qu'il existe des flux entrants en matières premières, des ressources et des informations, et des flux sortants en produits finis et des services proposés à ses clients.

March souligne également cette interaction. Cependant, « *cette auteur s'oppose à l'hypothèse selon laquelle l'action est entreprise en réponse au milieu extérieur sans que ce milieu ne soit*

¹ L.V Bertalanffy, Théorie générale des systèmes, Edition Dunod, 1995, p59

²Idem, p 70

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

modifié par l'action de l'entreprise. Celle-ci crée alors son milieu par la façon dont elle agit et dont elle l'interprète »¹.

Donc on commence à parler de la pro-activité et de l'influence cœur même de l'intelligence économique.

Si l'entreprise se renferme sur elle-même et ne s'ouvre pas sur l'extérieur, elle est ainsi à la merci des aléas et des changements brusques de l'environnement et se positionne comme soumise, simple témoin inactif mettant en péril sa survie à long terme.

I-4-2 : L'entreprise comme système composé et complexe :

L'entreprise peut être considérée comme un système composé de plusieurs sous-systèmes, comme l'ont indiqué Emery et Trist², qui définissent l'entreprise tel un système regroupant des sous-systèmes, les uns concrets et les autres abstraits. Un sous-système des personnes et un sous-système des ressources techniques, qui constituent des sous-systèmes concrets, et des sous-systèmes abstraits tels que les politiques, le travail, les valeurs, et tous sont en interaction permanente et qui évoluent en adéquation avec les évolutions environnementale.

Chacun de ces sous-systèmes entretient des relations avec les autres sous-systèmes et avec l'environnement.

En outre, nous notons que la compréhension d'un système dans son ensemble dépend de celle de chacun de ses éléments constitutifs, mais aussi et surtout de l'interaction entre ses éléments.

L'approche systémique rend compte de la complexité dans le sens ou l'architecture d'un système se structure en un ensemble de composants en interrelation, source de complexité. C'est en ce sens que L.V Bertalanffy disait qu' « *alors que dans le passé la science essayait d'expliquer les phénomènes observables en les réduisant à un jeu d'unités élémentaires étudiables indépendamment les unes des autres, des conceptions apparaissent (.....) s'attachant à ce qu'on appelle vaguement la totalité, c'est-à-dire à des problèmes d'organisation, les phénomènes ne se réduisant pas à des évènements locaux, aux interactions dynamiques manifestées dans la différence de comportement des parties quand elles sont*

¹BassettiGroff, 8clés pour une organisation performante, Edition Afnor, 2006, p 02

²R.Brennamann et S.Sépari, op.cit., p 44

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

isolées ou situées dans un ensemble complexe, bref, à des systèmes de divers ordres qui ne peuvent s'appréhender par l'étude de leur parties prises isolément »¹.

Ainsi, l'entreprise, en tant que système, se structure en un ensemble d'unités ou de départements qui sont en interaction permanente.

I-4-3 : L'entreprise comme système finalisé :

La création d'une entreprise n'est pas une fin en soi, elle existe pour atteindre des buts et objectifs. Elle est donc un système finalisé poursuivant des fins multiples et suivant des stratégies lui permettant d'être compétitif.

I-4-4 : L'entreprise comme système « vivant » :

Pour décrire l'entreprise, Rapoport et Horvarth, soulignent que celle-ci peut même être considérée comme un organisme dit vivant « *il n'est pas dénué de sens de considérer une organisation réelle comme un organisme (.....). On peut trouver des fonctions quasi biologiques dans les organisations. Elles se maintiennent, elles réagissent aux tentions, elles vieillissent et elles meurent* »².

De ce fait, l'organisation tente par tous les moyens de s'adapter à son environnement pour pouvoir y exercer ses activités, tout comme l'être humain qui s'adapte au milieu où il vit. En plus de son adaptation, l'organisation essaye d'influer sur cet environnement en le rendant propice à son épanouissement.

¹L.V Bertalanffy, op. cit, p 115

²ChediaDhaoui, op.cit., p 20

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

SECTION II : L'environnement de l'entreprise

Partant du fait que l'entreprise est un système ouvert en interaction dynamique avec son environnement, les penseurs et chercheurs en Management se sont vu obligés de prêter une grande attention et de consacrer tant du temps à l'étude de ce fameux environnement, appelé aussi par d'autres auteurs « Milieu extérieur »¹ à lequel dépend la survie et le succès de l'entreprise.

Un tel constat, nous a conduit à notre tour à consacrer cette deuxième section à l'environnement.

L'objectif de cette section est de définir le concept d'environnement et de décrire ses éléments constitutifs regroupés en deux volets qui sont : le macro-environnement et le micro-environnement,

Notre démarche pour bien comprendre l'environnement consiste en la définition de ce dernier et de ses deux volets suscités.

L'autre objectif est de décrire ses caractéristiques. L'incertitude, la complexité, le dynamisme et la turbulence, sont autant d'attributs qui ont fait de l'environnement une source de préoccupation pour les managers des entreprises.

Commençons d'abord par définir l'environnement qui est considéré par **Duncan** comme : « *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 décision* »².

¹BassettiGroff, op.cit., p 01

²Thèse de doctorat présentée par Inès BoulifaTamboura, « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Université de Tunis, 2008, p 24

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

II-1 Le micro-environnement :

Le micro-environnement, il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise et qui se présentent comme suit :

II-1-1 : La concurrence :

Il existe trois formes de concurrence¹ : directe, indirecte, générique.

Généralement, on ne s'intéresse qu'à la concurrence directe, et l'on oublie de regarder les autres types de concurrents

***la concurrence directe** : elle est composée de tous les intervenants qui nous concurrencent sur le même marché en proposant les mêmes produits ou services répondant aux besoins des consommateurs .Sur le marché des médicaments, Glaxo Smith Klein est le concurrent direct de Sidal

***la concurrence indirecte** : ce sont tous les acteurs des marchés indirects.

Les laboratoires homéopathiques sont les concurrents indirects des laboratoires allopathiques pour les mêmes affections

***la concurrence générique** : elle est assurée par les produits de substitution produits par des fournisseurs de produits ou services très différents du produit principal mais qui apportent, sinon la même réponse au moins une fonction équivalente. Ainsi nous pouvons dire qu'un très bon ouvrage sur l'intelligence économique est une concurrence générique à une formation sur le même thème.

II-1-2 : Les fournisseurs :

Indispensable à toute entreprise pour obtenir les matières premières, machines, fournitures, main d'œuvre..., ils constituent des interlocuteurs constants en matière de négociation lors des achats, mais aussi pour les livraisons et la gestion des stocks.

II-1-3 : la clientèle :

Partie intégrante du marché avec les producteurs, la clientèle fait également partie de l'environnement du marché si on la considère dans son ensemble. Les tendances d'achat,

¹ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Edition Dunod, Paris, 2005, P12

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

l'évolution des modes de paiement, les changements d'habitudes d'achat, sont autant de facteurs qui donnent à la clientèle toute son importance dans l'environnement de l'entreprise.

II-1-4 : les banques et les marchés financiers :

Les banques (prêts à court, moyen ou long terme) et les marchés financiers (augmentation de capital) sont en dehors de l'autofinancement, les fournisseurs d'argent des entreprises, les interlocuteurs indispensables dans une économie capitaliste.

II-2 : Le macro-environnement :

En plus du micro-environnement, l'entreprise exerce ses activités dans un environnement plus vaste qui s'appelle le macro-environnement qui constitue à la fois une source d'opportunités et de menaces.

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère.

En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations. Le macro-environnement est composé de quatre éléments interdépendants : politique, économique, socio-culturel et technologique, connus sous l'acronyme PEST.

L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.

II-2-1 : L'environnement politique :

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

- a) **Relation entre l'état et les entreprises** : l'état peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises. Exemple : *En 2002, le gouvernement américain qui avait poursuivi Microsoft pour violation des lois antitrust et infligé une amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, a réalisé de nombreux tests sur les versions beta de son nouveau logiciel Windows Vista, afin de s'assurer que Microsoft respectait bien les précédents accords¹.*

¹Idem, p 22

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- b) Stabilité gouvernementale :** Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale. Exemple : *En 2007, le Venezuela a parachevé la nationalisation de sa région pétrolière de l'Orénoque en obtenant de plusieurs multinationales qu'elles lui cèdent le contrôle de co-entreprises. Des entreprises comme Total ont accepté une augmentation de la participation de la compagnie nationale, Petroleos Venezuela, dans les co-entreprises pétrolières de 39% à 78%. En revanche, deux compagnies pétrolières américaines, Conoco Philips et Exxon Mobil, ont préféré se retirer de l'Orénoque*¹.
- c) Contraintes réglementaires :** L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères. Exemple : *Depuis sa création en 1992, l'Union européenne favorise le commerce entre les pays membres, notamment à travers la libre circulation des hommes et des marchandises. De plus, de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de lobbying afin d'orienter l'élaboration des textes en leur faveur, comme en témoignent les demandes des restaurateurs français pour une baisse de la TVA à 5,5% depuis 2002*².
- d) Politique fiscale :** Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses. Exemple : *l'Allemagne a réduit en 2001 son taux d'impôt fédéral sur les sociétés de 40 à 25%*³

II-2-2 : Economie :

Le deuxième élément concerne le climat économique ; c'est-à-dire l'état de santé général du système économique, dans lequel l'entreprise évolue.

- a) PIB :** le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.. Exemple : *En 2008, le PIB par habitant en dollars US était de 33.800 pour la France (33^{eme} au niveau mondial) et de 6900 pour l'Ukraine (117^{eme})*⁴.
- b) Taux d'intérêt et inflation :** Afin de lutter contre une hausse des prix (des prix pétroliers, par exemple) qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie. Exemple : *En avril*

¹Manuel Cartier et al, op.cit., p 22

²Idem, p 22

³Idem, p 22

⁴Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

2009, la banque d'Indonésie a baissé à 7,5% son taux directeur afin d'aider la première économie de l'Asie du Sud-Est à faire face à la crise. Cette décision fait suite aux chutes des exportations de 33% et des importations de 42%. « Il y a de la marge pour de nouvelles baisses des taux d'intérêt car l'inflation devrait continuer à reculer en raison de la contraction des prix des matières premières », a expliqué le vice-gouverneur de la banque centrale, H. Sarwon¹

- c) **Taux de change** : Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise. Exemple : Au cours du premier semestre 2008, Nestlé a vu les taux de change impacter négativement ses ventes à hauteur de 8,3%. Nestlé a dû relever ses tarifs pour contrebalancer l'augmentation du prix des matières premières².
- d) **Coûts salariaux** : Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et des coûts de production. Exemple : Si le tourisme suisse peut compter sur une situation économique et des taux de change favorables, les prix proposés restent 12% plus chers en moyenne comparés à l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie et la France. Le secteur doit composer avec des coûts salariaux unitaires plus élevés de 20% par rapport à ses voisins³.
- e) **Revenu disponible** : Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays, Exemple : Suite au recul de ses ventes de 7% au Japon en 2008, le groupe LVMH, qui réalise 11% de son chiffre d'affaires consolidé au Japon, a pour la première fois du baisser de 7% en moyenne le prix de vente des produits de sa marque vedette Lois Vuitton au Japon⁴.

II-2-3 :Socio-culturel :

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel.

- a) **Démographie** : La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

¹ Idem, p 23

² Idem, p 23

³ Idem, p23

⁴Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

Exemple : *Dans l'industrie automobile, l'Austin Mini est aujourd'hui la cible privilégiée des nouveaux riches : les Bourgeois-Bohèmes. Aux Etats-Unis, pour faire face à la croissance de la population hispanique, les préférences pour des saveurs à caractère latino-américain ont alimenté l'augmentation des ventes de viande assaisonnée, de poivrons, de citrons, de fines herbes et d'épices, de fruits et de porc*¹.

- b) Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique :** Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services. Exemple : *Le développement des magasins de surgelés Picard, passant de 440 points de vente en 2000 à 766 en 2009, témoigne d'une évolution des modes de vie, d'une urbanisation grandissante et d'un travail féminin en essor*².
- c) Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement :** La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits. Exemple : *Dans un marché des produits laitiers en berne, seuls les yaourts bio affichent une croissance record de 20% en 2008. Le lancement par Danone de la marque de yaourts « Les deux vaches des fermiers du bio » est « autre chose qu'une démarche Marketing. C'est quasiment une démarche sociétale ». a annoncé Frank Riboud, le PDG du groupe lors du lancement en France*³.

II-2-4 : Technologie :

Le quatrième élément à prendre en compte concerne la dimension technologique. En effet, l'industrialisation ne va pas sans progrès technique. *la recherche dans les universités et les nouveautés/améliorations des concurrents occupent une place importante dans l'environnement technologique de l'entreprise*⁴

¹Idem, p 23

²Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

³Idem, p 24

⁴ Rita-Maria Züger, op.cit. , p 39

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- a) **Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence** : Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé. La situation idéale correspond à une égalité parfaite entre le taux d'obsolescence et le taux de remplacement des équipements, ce qui peut être perturbé par des lancements soutenus de nouveaux produits. Exemple : *Une innovation technologique comme la possibilité de télécharger de la musique sur Internet représente une opportunité pour des entreprises comme Apple avec la création d'iTunes mais une menace pour les entreprises traditionnelles de ce secteur comme les maisons de disque*¹.
- b) **Investissement public et privé en R&D** : Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel. Exemple : *En octobre 2008, Microsoft a décidé de renforcer ses investissements R&D en Europe par la création d'un centre technologique européen, déployé dans trois villes : Paris, Londres et Munich. Ce centre, dont la mission est d'innover en termes de recherche sur Internet, vient renforcer sa présence déjà significative en Europe avec 40 centres de R&D employant 2000 chercheurs et ingénieurs pour un investissement de plus de 600 millions de dollars par an*².
- c) **Vitesse de transfert des technologies** : Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps. Exemple : *Si l'Inde fut sans doute le premier cas important de délocalisation tertiaire en accueillant les services de réservation de la compagnie aérienne Swissair dans le début des années 1990, des acteurs de la téléphonie (Orange, SFR, Bouygues), de l'accès à Internet, du commerce électronique (fnac.com), de la presse (Reuters) et de l'assurance (Axa) ont, par exemple, tous testé, au moins ponctuellement, les services délocalisés*³.

En outre, le macro-environnement contient de plus en plus de composantes telles que : l'écologie et les lois. De ce fait, l'acronyme PEST devient PESTEL⁴.

¹Manuel Cartier et al, op.cit. , p 24

²Idem, p 24

³Idem, p 24

⁴ Nathalie Van Laethem et al, la boîte à outil du responsable marketing, Dunod, Paris, 2007, p 38

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

II-2-5 :l'environnement écologique :

Les entreprises progressent davantage vers le respect de l'environnement, pour cela, il faudrait qu'elles s'intéressent à la provenance des matériaux utilisés et aux mentalités. En effet, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments¹.

II-2-6 :l'environnement légal :

L'état régleme la activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit,... pour beaucoup d'entreprises cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose².

Pour schématiser le macro-environnement, on est arrivé à élaborer la figure suivante qui illustre ses différentes composantes :

¹Bennamar Hafida, Thèse de doctorat « Impact de l'environnement et modes organisationnels », p 59

² Idem, p 60

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

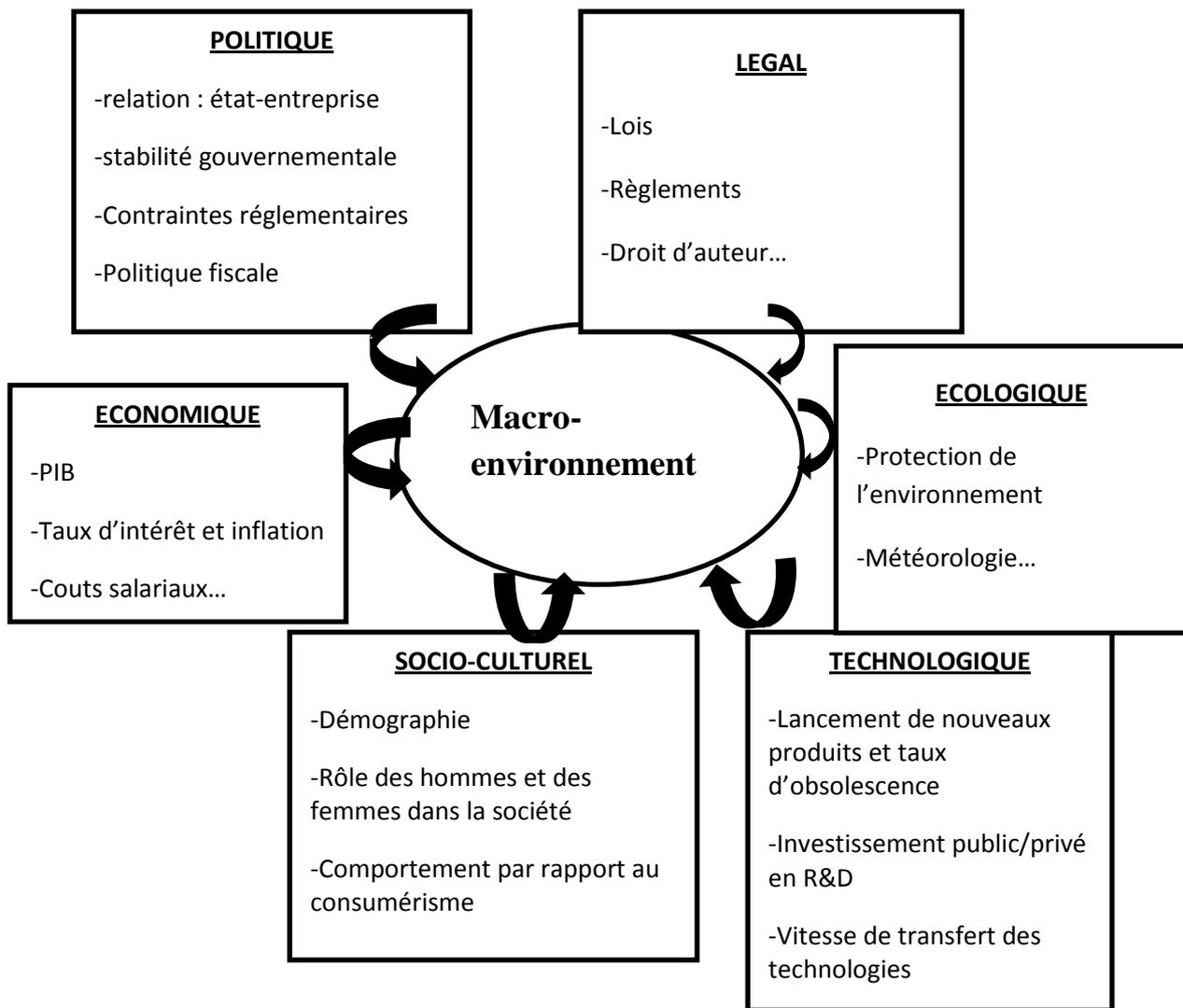


Figure 02 : Le macro-environnement : PESTEL

Source : schéma élaboré par nous-même

PESTEL permet de recenser l'ensemble des influences agissant sur un marché au niveau de l'analyse macro-environnementale¹

II-3 Caractéristiques de l'environnement :

L'entreprise est un acteur exerçant ses activités dans un milieu extérieur évolutif caractérisé par certaines caractéristiques, à lesquelles elle doit prêter attention et doit œuvrer à s'y adapter et à y opérer des actions visant à le rendre propice à son développement et à sa croissance.

¹ Nathalie Van Laethem et al, op.cit. , p 39

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

En d'autres termes, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Et comme l'entreprise et l'environnement sont deux concepts indissociables, il est judicieux de bien connaître cet environnement et de bien comprendre ses caractéristiques. La littérature en management met en avant plusieurs caractéristiques parmi lesquelles, Nous avons retenu celles ayant une liaison plus ou moins importante avec l'information, matière première de notre recherche : *l'incertitude* qui est appréhendée comme la relativité qui caractérise la prise de décision au sein de l'entreprise et qui naît du manque d'information émanant de l'environnement, chose qui rend difficile, voire parfois impossible d'anticiper les événements imprévus.

La complexité peut être envisagée comme l'hétérogénéité et la diversité de facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en compte, et c'est ce que Morin appelle : « *Un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associé* »¹

Le dynamisme correspond à l'aspect évolutif et changeant de l'environnement.

La turbulence est définie en termes de : « *rapidité, d'imprévisibilité et de renouvellement des changements susceptibles de survenir au sein de l'environnement* »². Nous détaillons les dimensions retenues dans la suite de cette section.

II-3-1 : L'incertitude de l'environnement de l'entreprise :

La première dimension renvoie à l'incertitude environnementale et il s'agit de l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement.

Le décideur prend des décisions dont l'issue est incertaine car les occurrences des événements au sein de l'environnement sont imprévisibles. La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois (03) sources d'incertitude qui se présentent comme suit :

- Le manque d'information sur l'environnement comme source de son incertitude

La prise de décision dans un contexte caractérisé par un manque d'informations fiables sur l'environnement rend imprévisible le résultat de la décision et l'impact de celle-ci sur l'entreprise et ses retombées sur l'environnement

¹BassettiGroff, op.cit., p 03

²ChediaDhaoui, op.cit., p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

H.Demsetz (1998) souligne que : « *l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles* »¹.

En effet, l'incertitude est étroitement liée à l'information, plus cette dernière est rare, plus l'incertitude est grande et vice versa, plus l'information est disponible et en qualité espérée, plus l'incertitude diminue et la décision sera prise sur la base d'une réelle connaissance des faits.

- La surcharge d'information et la difficulté de sélection de l'information pertinente.

Contrairement à la première source, une quantité trop grande d'informations peut aussi constituer un handicap sérieux pour le décideur qui se trouve face à une grande masse d'informations de tout genre. Chose qui le met devant la difficulté du choix et de sélection de l'information pertinente pour sa décision.

De ce fait, une démarche de traitement et d'analyse des informations collectées de l'environnement est inéluctablement indispensable.

- Le risque comme source d'incertitude de l'environnement²

Les écrits de F.H. Knight introduisent une différenciation entre risque et incertitude, en partant de l'observation que nos connaissances sont souvent insuffisantes pour déterminer les probabilités des différents événements possibles. L'auteur caractérise le risque par sa mesure et l'incertitude par le degré de validité attaché à cette mesure. Dans un souci de clarification, C. Schmidt s'est appuyé sur l'analyse des écrits de F.H. Knight afin d'élucider les concepts de risque et d'incertitude. Le risque sera associé à la mesure de l'occurrence d'un événement, à la probabilité associée à l'événement d'une manière objective. L'incertitude, à son sens, correspondra à l'estimation subjective du risque qu'un acteur évaluera. Ainsi, C. Schmidt intégrera le caractère cognitif de l'acteur dans l'évaluation de l'incertitude, vu sous l'angle du jugement personnel.

¹Idem, p 23

²Idem, p 24

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- L'impact de l'incertitude de l'environnement sur l'entreprise¹

L'incertitude est à relier à la complexité et au dynamisme : Duncan (1972) estime que plus la décision stratégique sera prise dans un contexte de dynamisme et de complexité environnementale, plus il existera d'incertitude dans la prise de décision (mais l'impact du dynamisme sera prépondérant). Cependant, l'auteur constate qu'on peut la mesurer indépendamment. Daft, Sormunen et Parks (1988) montrent que l'incertitude est différente en fonction du secteur d'environnement étudié (client, concurrence, technologie,...). L'incertitude environnementale augmentera l'activité de veille environnementale afin d'améliorer le processus informationnel. Mais cette activité sera contrainte par la complexité de l'environnement. Cette incertitude sera observée sous l'angle du perceptif et elle dépendra de la complexité et du dynamisme du secteur. Elle sera d'autant plus forte que ce secteur aura une importance cruciale pour l'entreprise. En poursuivant et confirmant leur étude, Sawyerr (1993) montre que l'incertitude sera plus forte dans les secteurs environnementaux proches de l'entreprise.

II-3-2 : Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise :

La deuxième dimension qui caractérise l'environnement est traduite par le dynamisme. La dimension de dynamisme de l'environnement repose sur différentes facettes d'après L.J. Bourgeois² que sont la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution des technologies

- Le changement comme source de dynamisme dans l'environnement

L.J. Bourgeois & K.M. Eisenhardt considèrent que l'industrie informatique relève d'un environnement qui se caractérise par de nombreux changements rapides et discontinus rendant l'obtention et l'utilisation de l'information difficiles³. Les auteurs considèrent qu'un tel dynamisme du aux changements fréquents également que la prise de décision stratégique est problématique, car il est difficile de prédire la signification d'un changement qui pourra se produire dans l'environnement. L'entreprise, confrontée à cette vélocité environnementale, pourra rentrer dans une logique d'imitation, mais cela risque d'être un comportement peu

¹G. Gueguen, l'environnement perçu des PME internet, 5^{ème} conférence internationale Francophone sur la PME, Lille, 2000, <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/lille/lille.html> consulté le 20/12/2013 à 15:30

²Thèse de doctorat présentée par Chedia Dhaoui, op.cit., p 25

³ Idem, p

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

pertinent, car il y aura un risque de modification des positions concurrentielles, de changement des stratégies concurrentielles, et par la suite de perte d'opportunités d'affaires pour l'entreprise.

- L'instabilité comme source de dynamisme dans l'environnement¹

A.W. McArthur & P.C. Nystrom retiennent, comme définition du dynamisme, le degré d'instabilité du marché de l'entreprise issue de l'interconnexion entre les organisations. La perspective envisagée repose sur les bases de l'incertitude et de la turbulence mais aussi sur les liens qui unissent les différentes entreprises présentes au sein d'un environnement.

- L'entreprise elle-même comme source de dynamisme dans l'environnement²

R. Aveni atteste que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques telle l'hypercompétition ou l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires.

- L'impact du dynamisme de l'environnement sur l'entreprise³

Le dynamisme pourra induire de l'incertitude s'il est considéré comme négatif. En effet, Milliken (1990) pense que les managers des entreprises qui sont performantes sont moins vigilants dans la surveillance de leur environnement. Ils ne verront pas le changement comme une menace. Pour lui, les managers qui n'attachent pas beaucoup d'importance au changement sont plus sûrs quant à la réponse à apporter à ce dynamisme. En fait, la perception du dynamisme dépendra de l'expérience du changement. C'est ainsi que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques tel que l'hypercompétition (D'Aveni, 1995, p. 277) où l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires. Mais un haut degré de dynamisme s'apparentera à de la turbulence, car vecteur d'incertitude et de complexité.

II-3-3 : la complexité de l'environnement de l'entreprise

La complexité est une notion très présente et persistante dans l'étude de l'environnement. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les

¹Idem, p 26

²Idem, p 26

³G.Gueguen, op.cit

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.¹. La complexité renvoie ainsi à une diversité et à une hétérogénéité des éléments composant l'environnement mais aussi à l'intensification des relations entre ces éléments.

- L'intensification des inter-relations entre les éléments de l'environnement comme source de sa complexité

Le critère le plus représentatif d'un environnement complexe est le niveau de relations entre ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus l'environnement deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte corrélation, les éléments d'un système dépendront les uns des autres et par simple transmission de dépendances, de nouvelles relations peuvent se créer. De plus, la complexité sera encore plus élevée lorsque les systèmes constituant l'environnement auront, à leur tour, des interactions entre eux. Nous pouvons considérer à titre illustratif, le cas de certaines entreprises situées dans une même zone géographique. Les échanges entre elles seront fréquents et élevés. Les entreprises elles-mêmes pourront à leur tour, développer des relations avec d'autres entreprises situées en dehors de leur zone géographique.

- L'impact de la complexité de l'environnement sur l'entreprise²

A.W. McArthur & P.C. Nystrom considèrent la complexité comme le degré d'hétérogénéité et de dispersion des activités de l'organisation. C'est en sens que P.N Kandwalla souligne que cette hétérogénéité environnementale entraîne une plus grande décentralisation au sein de l'entreprise et un accroissement de sa différenciation.

Toutefois, les échanges contribuent à enrichir les relations entre les systèmes, mais dès que le niveau d'échanges augmente, cela engendre des difficultés de discernement pour les entreprises.

Une autre difficulté induite par la complexité d'un environnement sera l'imprévisibilité. La combinaison des relations et le degré de dépendance entre les éléments diminue l'efficacité du contrôle. Les éléments constitutifs de l'environnement et le degré de dépendance entre les éléments diminue l'efficacité du contrôle. Les éléments constitutifs de l'environnement n'étant plus gérés par des causes identifiables, la prévision d'événements sera de moins en moins

¹Bennamar Hafida, op.cit, p 62

²Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 28

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

facile. Le contrôle direct sera biaisé par des effets indirects provenant d'éléments lointains. En fait, un environnement complexe est sujet à des effets en chaîne. La modification d'un élément induira, en raison du niveau élevé de relations, la modification d'autres éléments.

II-3-4 : la turbulence de l'environnement de l'entreprise

L'internalisation des marchés, l'avancée rapide des NTIC¹, l'évolution des goûts changeants des consommateurs, la concurrence grandissante des entreprises attestent des caractéristiques instables et turbulentes de l'environnement des entreprises. La turbulence est donc synonyme de discontinuités et des surprises face auxquelles l'entreprise doit posséder une forte capacité de réaction. Généralement ces turbulences sont imputées aux faits suivants² :

-le développement des technologies souvent rapide et dans bien des domaines a rapidement concerné tous les secteurs d'activité,

-des changements profonds dans la demande liés à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de prix, de qualité et de service, exigence qui se traduira par une demande de plus en plus pointue,

-les turbulences peuvent être imputées aussi aux actions menées par l'entreprise elle-même : innovation, nouveau procédé de production, nouveaux produits,...

De plus, avec la mondialisation des économies et la globalisation des marchés, les économies nationales sont devenues très sensibles aux crises mondiales et sujet à de graves ennuis. Dans ces conditions la conséquence la plus spectaculaire est certainement une mondialisation des conditions d'une concurrence féroce et par conséquent l'accroissement de la complexité environnementale.

- Impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise³

Tout comme pour l'incertitude, le dynamisme et la complexité, la turbulence peut avoir aussi un impact positif que négatif sur l'entreprise.

D'abord, les actions stratégiques des différentes entreprises présentes dans l'environnement vont souvent enclencher une série perpétuelle de réactions et de contre-réactions

¹ NTIC : abréviation de « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication »

² Bennamar Hafida, op.cit, p 64

³ Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 30-31

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

concurrentielles avec comme objectif recherché de bouleverser constamment le marché afin de créer des avantages éphémères. R.Aveni indique que pour parvenir à cet état de déstabilisation dans l'environnement, les entreprises peuvent s'inscrire dans une perspective de coopération au-delà de leur secteur d'activité pour tirer parti des ressources d'autres entreprises.

Lorsque l'environnement est hyper compétitif, la coopération entre entreprises, selon R.Aveni, ne peut réussir que s'il y a de fortes barrières à l'entrée car les nouveaux entrants sur le marché peuvent faire basculer l'équilibre précédemment établi.

Ensuite, la turbulence, faisant souvent référence à la rapidité des changements de l'environnement, amène l'entreprise à réagir aux actions des autres entreprises concurrentes, mais également aux aléas et aux mutations de l'environnement qui se révèlent complexes parce qu'il en résultent des différentes interdépendances de la part des différents acteurs environnementaux. La turbulence entraîne ainsi un dynamisme de plus en plus fort de l'environnement ce qui entraînera la perte d'adaptation des organisations. Dès lors, l'hostilité de l'environnement face aux entreprises vulnérables augmentera et l'environnement leur procurera peu de ressources parce que les entreprises n'auront pas la visibilité suffisante pour les obtenir.

H.I. Ansoff & al estiment que les turbulences stratégiques entraînent des événements inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui ont un impact majeur sur la pérennité des entreprises.

Si les causes de la turbulence de l'environnement ont été principalement attribuées à une élévation de la structure des entreprises, des relations entre elles et de l'innovation, la turbulence, à son tour, entraînera un accroissement de l'incertitude. Les conséquences des actions stratégiques menées dans l'environnement seront imprévisibles, elles pourront s'intensifier sans que les décideurs puissent s'en douter au sein d'un système caractérisé par un état chaotique. Par conséquent, ce dynamisme qui va rendre l'environnement défavorable aux organisations, du fait de la difficulté rencontrée pour parvenir à l'adaptation, va entraîner une perte de capacité de contrôle de l'organisation.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons éclairé ce que signifie le système et plus particulièrement « le système ouvert » qui constitue la caractéristique principale de l'entreprise, qui de par sa nature est un système ouvert qui s'approvisionne de l'extérieur et qui à travers une opération de transformation offre à ce même extérieur des produits finis et des services pour répondre aux attentes et aspirations des différents acteurs y présents.

L'extérieur de l'entreprise ou autrement dit son environnement présente des caractéristiques et des spécificités qu'on peut résumer en l'incertitude, qui trouve son origine dans le manque d'informations sur cet environnement, chose qui crée un risque pour l'entreprise tout au long de son processus de prise de décisions stratégiques qui mettent son avenir et sa survie à la merci des aléas et des changements de cet environnement.

On peut aussi les résumer en le dynamisme qui constitue une conséquence du changement permanent de l'environnement de l'entreprise et de son instabilité qui amènent l'entreprise à innover en continu pour y faire face et pour garantir sa pérennité sur les marchés où elle est présente et espérer se lancer dans des autres marchés.

La complexité est une autre caractéristique de l'environnement de l'entreprise causée par l'intensification des interrelations entre ses éléments, chose qui amène à une décentralisation au sein de l'entreprise et l'accroissement de sa différenciation.

La dernière caractéristique évoquée dans ce premier chapitre est la turbulence qui trouve son origine presque dans les mêmes causes que les précédentes caractéristiques de l'environnement et qui engendre aussi bien un impact positif que négatif sur l'entreprise.

A l'issue de l'étude de l'entreprise et de son environnement, nous avons pu répertorier les différents acteurs intervenant lors d'une démarche d'Intelligence économique qui est le thème de notre projet de mémoire et à laquelle on a consacré tout un chapitre.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéressons particulièrement à l'étude du management stratégique comme une solution efficace et efficiente aux problèmes que représente l'environnement de l'entreprise et à lequel l'intelligence économique représente une nouvelle pratique managériale. Nous y présenterons la stratégie de différents angles ainsi que les

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

différents choix stratégiques qui sont une conséquence logique de la prise de décision stratégique qu'on abordera aussi.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Chapitre 02 : Le Management stratégique : La solution aux aléas environnementaux

Introduction :

La stratégie est depuis quelques années considérée comme l'arme indispensable à toute tentative de développement ou de croissance, si ce n'est pas pour survivre et s'accaparer d'une part de marché.

L'environnement, ce concept qui veut dire beaucoup de choses pour les managers qui ont inventé la notion de la planification d'entreprise dans un contexte environnemental caractérisé par une stabilité relative. Cependant, cette stabilité relative n'a pas duré éternellement, chose qui a conduit à adopter une nouvelle approche permettant de se structurer afin de mieux faire face aux nouvelles données de l'environnement. Cette approche qui est la planification stratégique permet d'avoir une vision plus claire et prévisible du futur et servira en tant qu'un instrument de la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Tout comme la planification d'entreprise, la planification stratégique a démontré ses limites. Donc un passage vers le Management stratégique était une fatalité et une réalité incontournable.

Dans ce deuxième chapitre intitulé : Le Management stratégique, la solution aux aléas environnementaux, on va aborder en détail ce concept.

Le présent chapitre est divisé en deux sections, une première qui passe en revue l'itinéraire emprunté pour arriver jusqu'au Management stratégique, commençant par la planification d'entreprise et la planification stratégique démontrant les limites de chaque démarche.

Une deuxième section sera consacrée à la stratégie et à la prise de décision stratégique dans laquelle, il sera question de voir en détail ce qu'est la stratégie et d'aborder les décisions stratégiques prises au sein de l'organisation par son sommet stratégique

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Section I : De la Planification Stratégique au Management stratégique

Au cours des années 60, le problème de la stratégie est le plus souvent confondu avec celui de l'identification d'un plan, et la mise en œuvre de procédures budgétaires. À la limite, une entreprise sans plan est considérée comme n'ayant pas de stratégie.

Il y'a dans cette conception un fond de vérité, Mais, au cours des années 70, les limites d'une telle assimilation vont apparaitre. Pour l'essentiel, l'idée majeure de cette remise en cause est que la procédure de planification ne peut être isolée de l'ensemble des problèmes d'ordres stratégique qui se posent à l'entreprise¹. Le plan ne devient alors qu'un outil au service de l'articulation entre politique générale (corporatestrategy) et les stratégies d'activités (business strategy), c'est-à-dire au service du Management stratégique

I-I : La planification d'entreprise (corporate planning)

La planification d'entreprise est une notion qui remonte au début du siècle.

En effet, le français Henri Fayol, un pionnier de l'école classique et dans un ouvrage intitulé « Administration industrielle et générale »(1916), il présente les cinq principes² universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation et parmi lesquels, on trouve la planification, (ou la prévoyance comme il l'a appelé exactement), qui vient en première place vu son importance et son aspect décisif pour l'entreprise.

Ce même penseur a mis en avant le rôle crucial que joue le contrôle. Une fois le plan élaboré, la direction générale doit contrôler la mise en œuvre et évaluer les résultats obtenus pour les consolider ou les corriger. Pour cela, il faut fixer des objectifs, prévoir des moyens pour les réaliser et vérifier que les dits objectifs ont bien été réalisés. Fayol suggère des plans à cinq ans, soumis à modification annuelles, au vu de l'évolution interne et externe.

En grosso modo, on peut définir la planification d'entreprise comme : *un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté*³

¹Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004, p 57

² Planifier, Organiser, Coordonner, Commander, Contrôler

³ Groupe HEC, Strategor, Edition Dunod,4 eme édition, Jouy-en-Josas, 2004, p 597

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

I-I-1 : Les raisons de développement de la Planification

Le souci de la planification va animer les tenants américains de l'école du Management (Barnard, Drucker) : le bon manager planifie ses activités.

Cette idée, somme toute évidente, connaît un grand développement après la Seconde Guerre Mondiale, pour les raisons suivantes¹ :

-Les progrès accomplis dans les techniques financières et comptables (notamment la comptabilité analytique)

-l'accroissement de la taille des entreprises, accompagné le plus souvent d'une extension du champ de leur activités, en termes géographiques, mais aussi en termes de produits proposés, c'est en effet une période où la croissance de la demande est forte et régulière.

-le développement des techniques macro-économiques de planification et de prévision (comptabilité nationale, planification indicative) constitue un modèle pour les grandes entreprises gérées par des spécialistes (la technostructure selon Kenneth Galbraith) qui privilégient un modèle technocratique de gouvernement des entreprises privées.

-le développement des techniques quantitatives (mathématiques et statistiques) de prévision et d'études de marché.

Pour ces diverses raisons, la planification d'entreprise se développe dans les grandes entreprises entre 1950 et 1970. La démarche logique est très simple, et consiste en trois étapes² : élaboration d'objectifs, mise au point de programmes, établissement des budgets

1°) : Se fixer des objectifs : il s'agit dans cette étape de fixer des objectifs précis et qui soient quantifiables tels que (chiffre d'affaire, profit, taux de croissance), il faut bien distinguer les objectifs des buts généraux que poursuit l'entreprise et qui sont généralement : la satisfaction des actionnaires, être le leader sur le marché...etc.

2°) : Elaborer des programmes d'action : Une fois, les objectifs fixés, la direction générale doit penser à tracer le bon chemin qui mène à la concrétisation et la réalisation des objectifs prédéfinis, autrement dit, le chemin menant à l'efficacité.

¹Michel Marchesnay, op.cit., p 59

²Michel Marchesnay, Management Stratégique, op.cit., p 85

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Pour le faire, les Top Managers doivent élaborer des programmes d'action qui sont le plus souvent établis par fonction majeure (Programmes d'actions commerciales, de recrutement ou de gestion du personnel, etc.).

Ils visent à atteindre certains résultats, à réaliser certaines performances : Si le but est d'être plus compétitif, l'objectif sera une réduction du coût de production.

3°) : Une fois les programmes sont déterminés, le plan est annualisé sous la forme de budgets. Ces budgets sont décomposés par services, correspondant à une fonction précise : le responsable du service est responsable de l'exécution du budget, et de l'atteinte des résultats qui avaient été préalablement fixés.

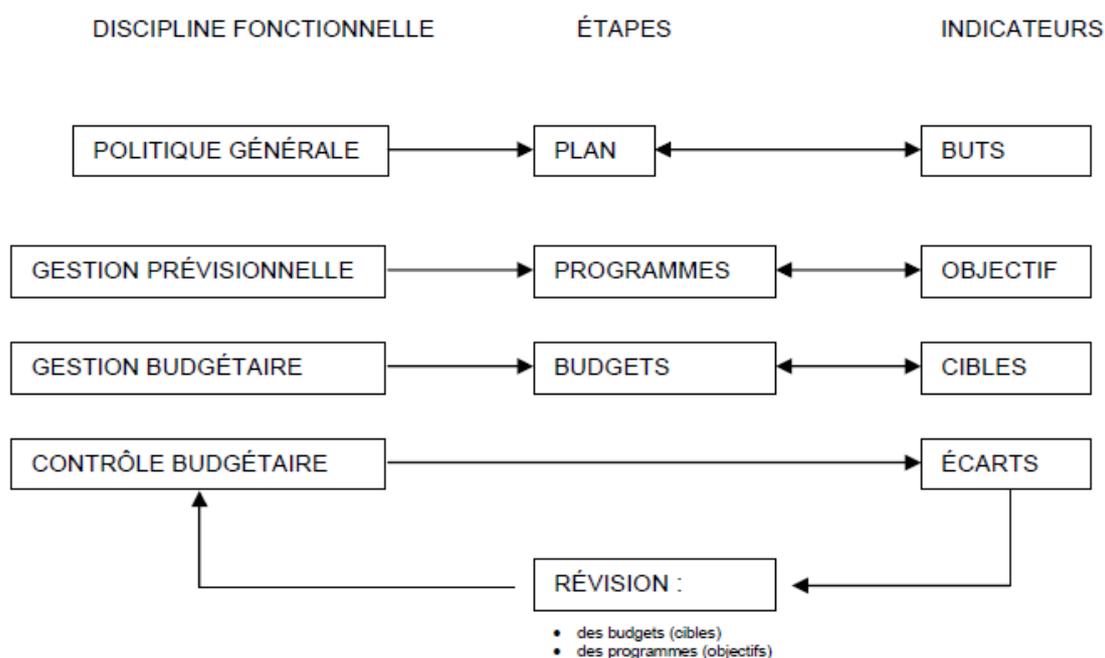


Figure 03 : Schéma simplifié de planification d'entreprise

Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004, p 62

Cette conception de la planification d'entreprise est encore largement répandue, notamment dans les grandes entreprises très formalisées.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

I-I-2 : Les critiques de la planification d'entreprise :

Une telle conception du plan a subi de nombreuses critiques au cours des années 1970. Les principales sont les suivantes¹ :

- Une telle conception conduit à accroître la lourdeur bureaucratique, à multiplier les formulaires. Par ailleurs, ce que l'on a appelé le « Phénomène bureaucratique » (Crozier) apparaît également dans les procédures de négociation des budgets, des objectifs alloués aux services. Généralement, chaque service tend à gonfler ses demandes de ressources, à sous-évaluer les cibles à atteindre, etc. la lourdeur bureaucratique apparaît également dans le fait que l'on cherche avant tout à réaliser les objectifs fixés, sans chercher à innover.
- Cette conception peut être qualifiée de technocratique, dans la mesure où elle privilégie l'outil (la planification) par rapport aux fins (la stratégie). Elle laisse entendre que les entreprises qui planifient, ont, ipso facto, une stratégie, et seront en conséquence plus performantes que les entreprises qui ne planifient pas. Cette idée, largement répandue dans les ouvrages de Management au cours des années 70, est de nos jours vivement combattue : les enquêtes ne font pas apparaître a priori de supériorité manifeste des entreprises « Planificatrices » par rapport aux entreprises n'ayant pas de plan écrit.

I-II La Planification Stratégique :

La planification stratégique est un processus systématique au moyen duquel une organisation décide des priorités essentielles à sa mission et adaptées à l'environnement dans lequel elle opère et obtient des actionnaires clés qu'ils s'engagent vis-à-vis de ces priorités². On peut aussi la définir comme : *un processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence*³

¹ Michel Marchesnay, Management Stratégique, op.cit., p 63

² Jonathan Bowyer et al, Le management des organisations, édition T-KIT, Strasbourg, 2000, p 71

³ Groupe HEC, op.cit., p 601

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

I-II-1 : la planification stratégique selon IGOR ANSOFF :

Il revient à l'américain Igor Ansoff d'avoir développé la notion de Planification stratégique au cours des années 70. Les avancées essentielles sont les suivantes¹ :

- La planification ne peut plus être conçue dans une hypothèse d'environnement stable. Il faut prendre en compte l'environnement et ses discontinuités. Celles-ci se manifestent par le fait que cet environnement est devenu plus complexe (plus d'acteurs, plus d'interrelations entre ces acteurs) et turbulent (changement plus fréquents et plus profonds qu'auparavant).
- A côté des procédures de planification, qui implique la rédaction d'un plan écrit, la formulation explicite de buts et d'objectifs, des directives adressées aux échelons inférieurs de la hiérarchie, des systèmes de contrôle aussi explicites que possible, etc., il convient de mettre l'accent sur les processus de mise en œuvre de ces procédures, dans la mesure où ce sont ces processus de choix, de prise de décision et de vérification qui contribuent à expliciter, à élucider ce que sera la stratégie poursuivie par l'entreprise au cours des prochaines années. Par « processus », il faut entendre les points suivants :
 - Le processus a un caractère quasi analytique, voire « non analytique », selon Ansoff : les informations sont entachées d'incertitude. D'où le caractère heuristique de la prise de décision : on a recours à de multiples critères, pas toujours quantitatifs, pour trier les informations, choisir des options et décider de celle qui sera retenue.
 - Le processus a un caractère adaptatif : le plan n'est pas déterminé une fois pour toutes. L'entreprise procède par approximations successives, par essais-erreurs et corrections. De même, la hiérarchisation buts-objectifs programmatiques-cibles annuelles est amendée par la possibilité de reboucler, de revenir sur des options prises à un niveau supérieur, de remettre en cause des choix stratégiques. Bref : l'entreprise doit être en mesure de faire preuve de « réactivité » forte, face à des événements perturbateurs (les « discontinuités stratégiques »). Le processus est donc structuré, décortiqué, en une série d'étapes qui donnent lieu à des évaluations de cohérence et de faisabilité.

¹<http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/strategie/dissertation/management-strategique-concept-approche-organisationnelle-socio-politico-culturelle-132151.html> consulté le 27/12/2013 à 21:00

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Le schéma ci-après, inspiré des modèles beaucoup plus complexes présentés par Ansoff lui-même, montre le cheminement du processus d'élaboration de la planification stratégique. Le plan stratégique n'est que la résultante d'une succession de choix, impliquant éventuellement un retour en arrière pour assurer la cohérence et la faisabilité. Une fois les objectifs fixés (qui pourront être remis en cause à l'issue de l'exécution du plan), on procède à une analyse « SWOT », qui débouche, une fois les ajustements faits, sur des perspectives d'expansion et de diversification.

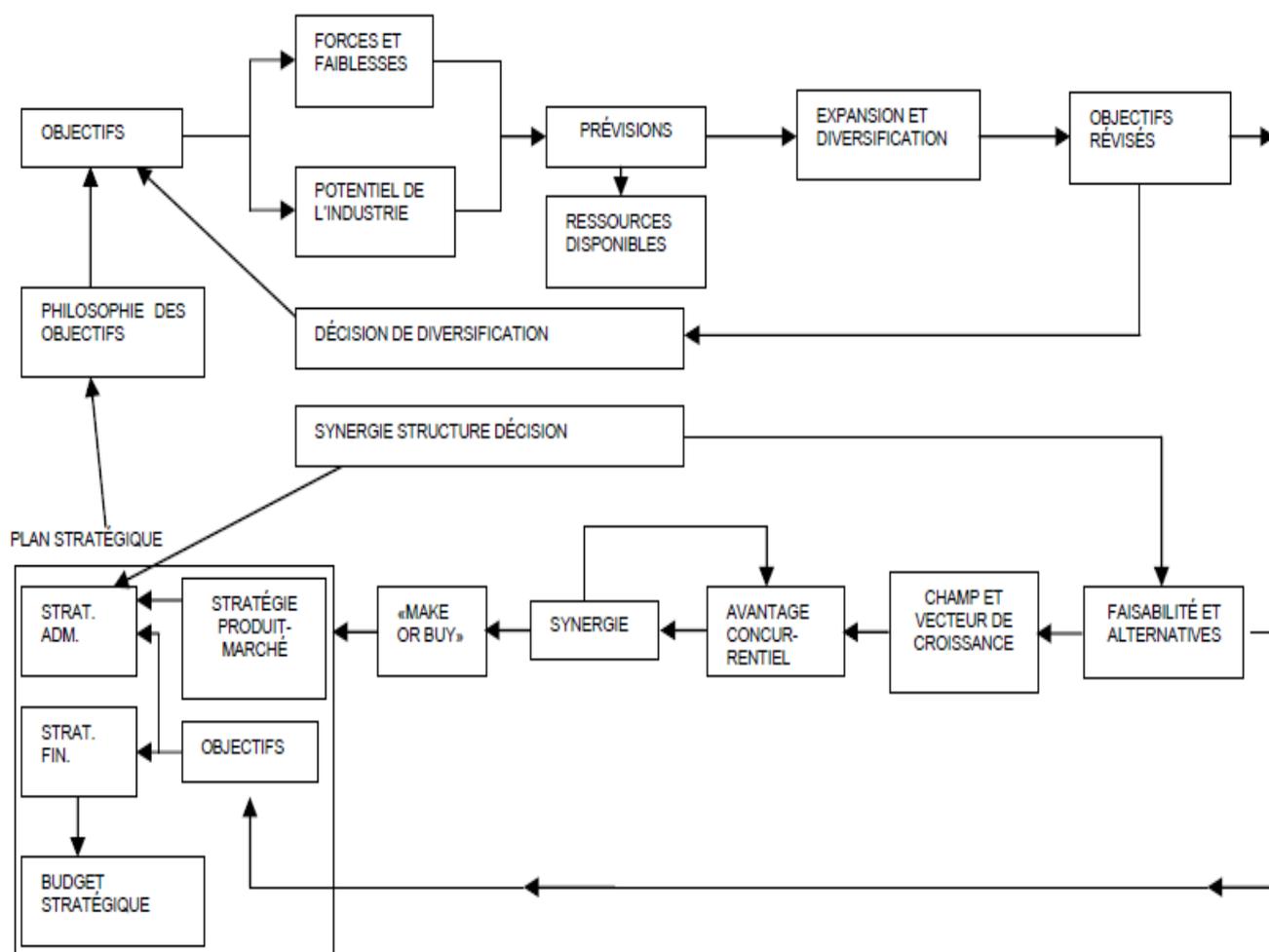


Figure 04 : La planification stratégique

Source : Michel Marchesnay ; op.cit., p 67

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Ces perspectives ne deviennent véritablement objectifs qu'après vérification des synergies possibles. La synergie est définie par Ansoff comme la règle « 2+2=5 » : les activités additionnelles viennent renforcer la compétitivité des activités existantes. La concrétisation de ces objectifs révisés implique de se poser des questions de faisabilité, en fonction des ressources existantes, de délimitation du champ de l'avantage concurrentiel, de choix entre faire soi-même ou acheter. Une fois ces choix fixés, les actions délimitées, il reste à mettre en œuvre ces options au travers d'un plan stratégique ; on retrouve alors la procédure évoquée précédemment, à savoir, l'élaboration de programmes d'action commerciale (« stratégie produit-marché »), d'organisation (« stratégie administrative »), financiers (« stratégie financière »), qui se concrétisent dans le budget « stratégique » (appelé ainsi dans la mesure où il découle de choix stratégiques).

I-II-2 : les avantages de la planification stratégique :

Au regard des mutations et des changements profonds qu'a connu l'environnement de l'entreprise, un passage obligatoire a été opéré de la planification d'entreprise vers la planification stratégique, chose qui a donné à l'entreprise une vision de son avenir en prenant en considération ses acquis et ses ressources matériels et immatériels, et en analysant les opportunités et menaces que représente cet environnement.

La planification stratégique a un certain nombre d'avantages qui peuvent être résumés dans les points suivants¹ :

-Evaluation de différentes options : la démarche de la planification stratégique permet au sommet stratégique de l'entreprise d'avoir toute une panoplie d'options, parmi lesquelles, il aura à choisir l'option la mieux adaptée à la réalité de l'entreprise. L'option qui permettra la réalisation des objectifs fixés auparavant avec les moindres ressources (efficacité/efficience).

-Systématise et enrichit le processus de prise de décision : une telle démarche rend le processus de prise de décision plus systématique et mieux ordonné.

-Gestion proactive : la planification stratégique et comme on l'a vu précédemment se sert de l'analyse SWOT à l'effet de fixer des buts et des objectifs qui seront concrétiser à l'avenir, un

¹<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CF0QFjAF&url=http%3A%2F%2Falpha.mtds.com%2Fimages%2Fdocuments%2Fmobilisatio> consulté le 30/01/2014 à 15 :00

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

tel raisonnement permet de voir plus clair et d'être attentif à l'égard des éventuels changements ou mutations susceptibles d'être opérés dans l'environnement.

-Obligation des dirigeants d'énoncer une mission, des objectifs et des plans stratégiques : dans une démarche de planification stratégique, les dirigeants se trouvent dans l'obligation de se fixer des objectifs et d'élaborer des plans pour les réaliser.

-Elaboration des points de repère pour une évaluation : le fait de planifier permet l'élaboration des points de repère qui seront à la base de toute évaluation. Le management par objectifs apparaît comme la solution la mieux adaptée pour juger la performance de l'organisation et de ses dirigeants.

I-II-3 : Les critiques :

Cette approche de planification stratégique constitue un indéniable progrès par rapport aux méthodes traditionnelles de planification d'entreprise. Toutefois, elle a encouru un certain nombre de critiques¹ :

- En dépit du recours à l'analyse d'écarts (« gaps ») la méthode reste encore largement linéaire et analytique. En décomposant les étapes du processus, celui-ci risque rapidement de se transformer en procédures de diagnostic et de décision.

- Le processus reste peu explicite sur les conditions de mise en œuvre de la planification stratégique, qui semble aller de soi. Cette vision reste finalement très mécaniste et très rationnelle. Cette méthode ignore les problèmes posés au sein de l'organisation.

- D'être bâtie sur des hypothèses de relative stabilité qui sont démenties par les faits.

-Enfin, la méthode n'expose que de façon sommaire les problèmes posés par l'environnement. Celui-ci reste peu spécifié, mal inventorié.

Il faut ajouter que les expressions utilisées par Ansoff, intéressantes par leur caractère très suggestif (« synergie », « réactivité », etc.), restent mal définies et finalement peu opérationnelles, même si elles ont contribué à faire formidablement avancer la réflexion stratégique au cours des années 70.

¹ Idem

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Partant de ce constat, de nouvelles perspectives se sont ouvertes, pour approfondir les problèmes internes (organisation) et externe (environnement) soulevés par la planification stratégique. On passe alors aux problèmes de management stratégique et de contrôle stratégique.

Le management stratégique est une nouvelle donne et preuve de l'évolution du management. Il prend en compte toutes les techniques de gestion qui ont fait leur preuve comme la comptabilité générale et analytique, le contrôle de gestion, les techniques des ratios, les statistiques, l'analyse financière, la recherche opérationnelle etc., mais s'appuie plus sur le développement exponentiel des technologies de l'informations et de la communication ainsi que sur des méthodes de gestion proactive et prospective (Intelligence économique et veille stratégique). Le management stratégique s'intéresse essentiellement aux missions stratégiques de l'entreprise.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Section II : La Stratégie et la prise de décision stratégique.

On a vu précédemment l'évolution de la logique de gestion de l'entreprise, cette dernière qui, depuis quelque temps est vue comme un système complexe et dynamique qui opère dans un environnement caractérisé par une complexité et une instabilité flagrante, chose qui a rendu primordiale l'adoption d'une démarche stratégique, qui conduit à prendre des décisions stratégiques qui auront des retombées positives ou négatives sur la performance de l'entreprise.

L'objectif espéré de cette section est de clarifier la démarche stratégique dans l'entreprise qui aboutit à une prise de décision stratégique, cette dernière qui met en place une stratégie à suivre et à réaliser pour l'organisation

II-1 : la stratégie d'entreprise.

II-1-1 : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.

a- *Stratégie militaire : origine de la pensée stratégique.*

La Stratégie, du grec stratos qui signifie « armée » et agein qui signifie « conduire »¹, présente clairement des origines militaires lointaines. En effet, parmi les anciennes et riches références portant sur la stratégie militaire, nous pouvons citer l'ouvrage intitulé « l'art de la guerre » de Sun Tzu (1972).

Dans son ouvrage, Sun Tzu se fonde sur le principe selon lequel gagner une guerre ne se fait pas par hasard, c'est une question de méthode et de stratégie². L'auteur propose ainsi des principes stratégiques conduisant à la victoire. Cette approche était révolutionnaire à l'époque.

Sun Tzu a formulé les principes de la stratégie militaire en insistant sur l'importance de l'esprit de corps dans les troupes et de la confiance réciproque entre le général et son armée.

Il met également en avant la nécessaire connaissance de l'environnement et la bonne connaissance de soi-même « **Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même,**

¹<http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/strat%C3%A9gie/94034> consulté le 30/03/2014 à 10:00

²Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 157

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

perdra inéluctablement toutes les batailles »¹.il y'a cinq manière de connaitre la victoire² : Celui qui sait s'il est possible de combattre ou s'il n'est pas possible de combattre, remporte la victoire :celui qui sait utiliser des armées nombreuses et peu nombreuses remporte la victoire :celui, dont les soldats, du haut en bas de la hiérarchie sont unis autour du même objectif, remporte la victoire : celui, dont le général est capable et dont le souverain ne dirige pas les affaires militaires, remporte la victoire, les cinq conditions forment la voie de la connaissance de la victoire ».L'auteur met l'accent plus particulièrement sur la dimension psychologique chez l'adversaire «l'art de la guerre, c'est de soumettre l'ennemi sans combat »³, sur le rôle de la ruse et de la fuite ,lorsque l'ennemi présente un intérêt, il faut l'attirer. Lorsqu'il est en pleine confusion, il faut s'en emparer. Lorsqu'il est groupé, il faut s'en garder. Lorsqu'il est puissant, il faut le fuir. Lorsqu'il s'emporte, il faut le troubler. Lorsqu'il est vil, il faut le rendre arrogant. Lorsqu'il se repose, il faut le harceler. Lorsqu'il est uni, il faut le diviser »⁴

Dans ses travaux, Sun Tzu se fonde sur deux concepts pour aborder la stratégie militaire. D'abord « prendre en entier » autrement dit garder l'adversaire, si possible, intact, en particulier les civils, car l'ennemi d'aujourd'hui est le sujet de demain.

Ensuite, le « Shih » mot chinois qui renvoi au concept de l'engagement de forces anodines pour faciliter la victoire. Ce déploiement repose sur la préparation, le travail, la bonne connaissance du terrain et des forces en présence, et l'adaptation aux circonstances.

L'auteur propose également cinq éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie militaire : la cause morale (le « dao ») du « Daoïsme » qui garantit la moralité et la vertu d'une bataille) ; les conditions temporelles (principalement les saisons), les conditions géographique (terrains ouverts, passages étroits...) le dirigeant sage, honnête, bienveillant, courageux et strict, à l'organisation et la discipline, autorité et délégation de responsabilités).

¹<http://delivre.wordpress.com/2008/03/31/citations-et-strategies-de-sun-tzu-lart-de-la-guerre/> consulté le 19/01/2014 à 22 :06

²Pierre fayard, Comprendre et appliquer le Sun Tzu, Edition Dunod, 2^{eme} édition, Paris, 2007, p 134

³ Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Edition Bréal, Paris, 2007, P47.

⁴ Pierre fayard, op, cit. p 150

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Considérant la guerre comme une réalité inévitable, il montre comment la réflexion peut mener à la victoire et comment l'analyse des faiblesses de l'ennemi peut fonder une tactique, si l'on sait les exploiter, et même les aggraver.

Donc de ce qui précède, on déduit que la stratégie a des origines militaires. Mais que recouvre réellement ce concept, autrement dit qu'elle est sa définition ?

En essayant de trouver une définition à la notion « stratégie » on s'est trouvé devant une multitude de définitions du concept stratégie dans la littérature en management et voici quelques-unes :

-La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être. (**Peter Drucker**)

-La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte(**Chandler**)

- La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être (**Learned, Christensen, Andrews et Guth**).

- Quant à Henry Mintzberg qui fut un des premiers chercheurs à tenter de réunir les multiples facettes de la stratégie en combinant plusieurs idées au travers de mots clés qu'il les a appelé les **5P** et qui sont¹ :

1/Un Plan : une intention consciente adaptée à l'environnement

2/Un Stratagème (aPloy) : Les manœuvres d'évitement de certains concurrents

3/Un modèle (a Pattern) : un guide d'action

4/Une position : La distance qui relie la firme à ses concurrents vue qu'elle ne peut être dissociée de son environnement et de ses concurrents

5/Une perspective : La façon dont les managers se voient et voient le monde

¹ Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, op.cit, P27.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

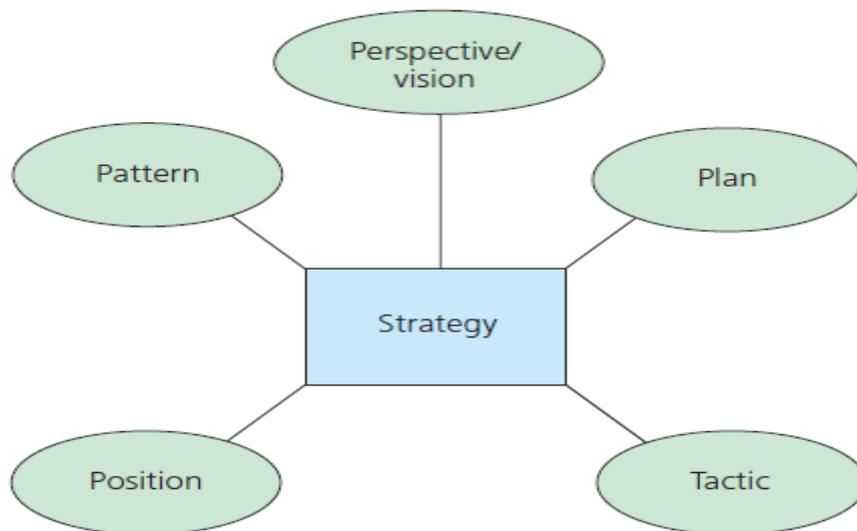


Figure 05: Les 5P de Mintzberg

Source: John Thompson & Frank Martin, Strategic Management, Edition Thomson, 5^{ème} édition, p 17

Une autre définition qu'on a choisi de la présenter est celle d'Enri Morin, qui a défini la stratégie par opposition au programme. Un programme constitue une séquence d'actions prédéterminées, qui ne peut s'accomplir que dans un environnement comportant très peu d'aléas ou désordres. La stratégie, elle, se fonde sur un examen des conditions à la fois déterminées, aléatoires, incertaines dans lesquelles va s'engager l'action en vue d'une finalité donnée. Le programme ne peut se modifier, il ne peut que s'arrêter en cas d'imprévu ou danger. La stratégie elle, peut modifier le scénario d'actions prévues en fonction des informations arrivant en cours de route (...) elle peut même utiliser l'aléa à son profit¹.

b- Les similitudes entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise :

La recherche sur la stratégie de l'entreprise s'est démocratisée dès le début du 20^{ème} siècle avec les précurseurs en management stratégique que furent F.W Taylor (1912), H.Fayol (1916) et M.P Follet (1924).

L'historique de la stratégie d'entreprise nous montre qu'elle a des origines militaires et que ses principes sont actuellement appliqués au champ économique.

¹NobertLebrument, Intelligence économique et Management stratégique, Edition l'Harmattan, Paris, 2012, p75

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

La relation est simple : les stratèges, dans la cité athénienne, étaient chargés de la conduite de la guerre, sous l'œil vigilant des archontes, notables chargés de gérer la cité (polis, en grec : on voit ainsi une première figuration de la distinction entre la politique générale et la stratégie d'activités). Il fallut attendre les guerres napoléoniennes pour que des théoriciens dépassent la simple conduite des batailles pour se pencher sur l'art de la guerre. Un général prussien, Karl Von Clausewitz, observant les campagnes de Napoléon élargit le débat, en montrant que la guerre n'est qu'une des formes de la politique extérieure, diplomatique d'un pays, forme violente subordonnée à la poursuite des objectifs politiques.

Après la seconde guerre mondiale, les conditions géopolitiques de la Guerre Froide et des guerres d'indépendance remirent du premier plan cette idée de subordination du « Management stratégique » à la « Politique Générale ». Or, dans les années 50, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie et crurent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des guerres, des campagnes et des batailles. On vit ainsi fleurir de nombreux ouvrages sur l'art de la guerre appliqué aux affaires et même des livres décrivant des batailles célèbres pour les appliquer aux problèmes stratégiques des entreprises.

On débat beaucoup des affinités entre les deux stratégies. De ces débats, on peut tirer les observations suivantes¹ :

-Au niveau le plus simple, l'image guerrière donne lieu à de nombreuses expressions (guerre des prix, capitaine d'industrie, campagne promotionnelle, etc...) sans réelle réflexion de fond.

-A un autre niveau, on observe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles : d'abord sur la relation entre les forces respectives (les ressources de l'organisation, l'avantage concurrentiel), l'état du terrain et les conditions de l'engagement (le positionnement concurrentiel), ensuite, sur les conditions de déroulement de la bataille ou de la guerre (manœuvre tactiques). toutefois, l'objection fondamentale est que, dans la guerre des affaires, il ne s'agit généralement pas de détruire le concurrent (les forces du marché s'en chargent)

-les affinités sont en fait beaucoup plus fortes dans les deux cas suivants : d'une part, lorsque la stratégie de l'entreprise est une stratégie d'élimination directe des concurrents, ou lorsque

¹ChediaDhaoui, op.cit, p 185

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

l'environnement est fortement hostile, d'autre part, lorsque la guerre militaire n'a pas pour but l'anéantissement de l'adversaire, ou lorsque les batailles sont conduites sans rechercher la victoire totale (la guerre de golf, les guérillas en donnent de nombreux exemples)

II-1-2 : Typologie des stratégies

En ce qui concerne la typologie des stratégies, on a retenu deux classifications, celle qui distingue la stratégie délibérée de la stratégie émergente, et celle qui différencie la stratégie d'ensemble de la stratégie des domaines d'activités stratégiques.

A/Les stratégies délibérées ou émergentes :

***des stratégies délibérées : l'intention**

La stratégie délibérée est l'expression de l'orientation intentionnellement formulée ou planifiée par les managers. Elle se construit grâce aux outils, techniques et modèles stratégiques et peut résulter de différents processus¹.

**Les leaders stratégiques* : ils peuvent être les fondateurs, les propriétaires ou les leaders charismatiques à qui les décisions stratégiques échoient.

** la planification stratégique* : c'est l'élaboration et la coordination systématique, ordonnée et séquentielle de la stratégie. La planification suit plusieurs étapes, plus ou moins mises en valeur selon les entreprises : les directives initiales, les plans locaux, le plan global, la traduction en objectif. Exemple ; Shell est célèbre pour son utilisation de la méthode des scénarios qui lui a permis d'anticiper le choc pétrolier de 1973 et a même pu se renforcer dans l'intervalle, pour devenir la deuxième plus grande major par la taille et la première par la profitabilité².

** la stratégie imposée par les parties prenantes* : les actionnaires majoritaires, les gouvernements, ou même le contexte de développement international peuvent fortement orienter la stratégie de l'entreprise. Exemple : les collaborations entre les entreprises d'armement françaises et allemandes (Thomson et DASA, par exemple) se sont détériorées après que l'état français ait imposé des décisions stratégiques aux entreprises françaises

¹ Manuel Cartier et al, op.cit., p 14

²Manuel Cartier et al, op.cit., p 14

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

(report de programme, annulation de coopération, modification des formations, etc.), sans consulter les partenaires¹.

* Des stratégies émergentes : L'évolution

Les stratégies peuvent être le fruit d'un processus incrémental et donc se modifier au cours du temps

**L'incrémentalisme logique* : c'est l'élaboration d'une stratégie au travers d'expérimentations et d'engagements ponctuels. Exemple : quand Renault rachète Dacia, le constructeur automobile roumain, c'est pour s'implanter en Europe de l'est. L'importation parallèle de la Logan oblige Renault à la commercialisation en Europe de l'ouest. Fort du succès de ce véhicule, Renault sort en 2009 un nouveau modèle lowcost, la Sandero².

**Les routines d'allocation de ressources* : la stratégie émerge à partir de la manière dont sont utilisées et allouées les ressources dans l'organisation. Allocation qui repose elle-même sur les négociations entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Exemple : Nokia était dans les années 1980 une entreprise fabriquant des bottes en caoutchouc, des pneus et des tuyaux. A la suite de plusieurs opérations de rachats elle se retrouve avec division « câble ». Les compétences de Nokia et la chute de ses ventes suite à l'éclatement de l'URSS ont entraîné la révolution « Connecting people » qui propulse Nokia à la première place de la téléphonie mondiale en 2000³.

**Les processus politiques et culturels* : la stratégie résulte souvent de marchandages et de jeux politiques au sein des organisations. Exemple : la lutte entre les intérêts divergents de Bernard Tapie et du Crédit lyonnais en France lors de la session d'Adidas a bien failli coûter la vie à l'entreprise avant son rachat en 1994 par Robert Louis-Dreyfus.⁴

La stratégie peut aussi résulter de la culture. Exemple : Durant la crise financière asiatique de 1997, Toyota a enduré quatre années successives de pertes sans se séparer d'un seul de ses employés, l'ordre émanant de la direction de Toyota : « Coupez tous les coûts mais pas un

¹Idem, p 14

²Idem, p 15

³Idem, p 15

⁴Idem, p 15

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

seul emploi » Ce comportement a valu à Toyota une baisse de sa notation auprès des organismes de crédit, sans effet sur sa détermination à protéger ses salariés.¹

La figure ci-dessous montre bien la différence entre les deux types de la stratégie.

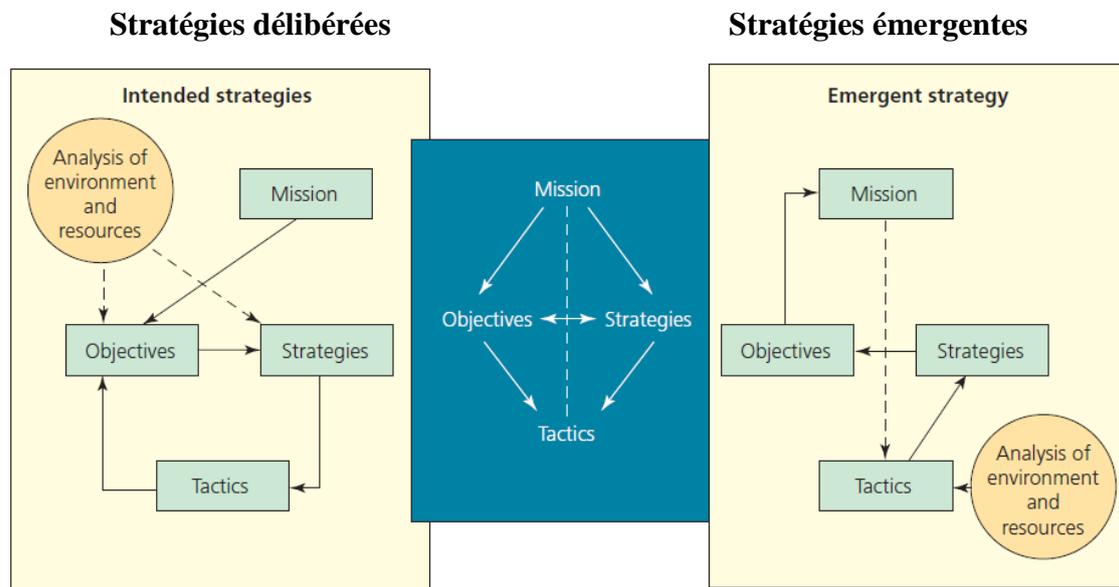


Figure 06 : Stratégies délibérées VS Stratégies émergentes

Source : John Thompson et Frank Martin, Op.cit., p 43

B/ Les Trois niveaux de la stratégie dans l'entreprise :

La stratégie représente la finalité du Management stratégique et le fruit d'une démarche stratégique, elle est aussi la résultante de la décision stratégique. Elle concerne trois niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.

1/La corporate strategy ou stratégie globale : qui détermine les domaines d'activités stratégiques (DAS) dans lesquels l'entreprise entend être présente, la corporate strategy décide des domaines où l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix, et elle vise la création de synergies entre les différents DAS retenus pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale et le conseil d'administration.

¹Idem, p15

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

2/La stratégie concurrentielle ou *business strategy* :il s'agit des choix portant la stratégie concurrentielle offerts à l'entreprise et parmi les quelle elle doit opter pour une stratégie appropriée pour chaque domaine d'activité stratégique, une notion qu'on abordera ultérieurement. Ces stratégies doivent être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale et des directeurs de divisions ou d'activités.

3/La stratégie fonctionnelle : Il existe un troisième niveau de stratégie dans l'entreprise, il s'agit de la stratégie fonctionnelle qui doit être élaborée pour chaque fonction existant dans l'entreprise par exemple : Stratégie GRH, stratégie R&D, Stratégie production...etc.) , et sont élaborées par la direction générale et les cadres supérieurs en charge de la fonction concernée et ont pour objectif la mise en œuvre des stratégies globales et par domaine d'activité stratégique

La figure ci-dessous montre bien la hiérarchie des stratégies au sein de l'entreprise ou chaque niveau inférieur n'est que l'interprétation du niveau supérieur et qui vont dans le même sens.

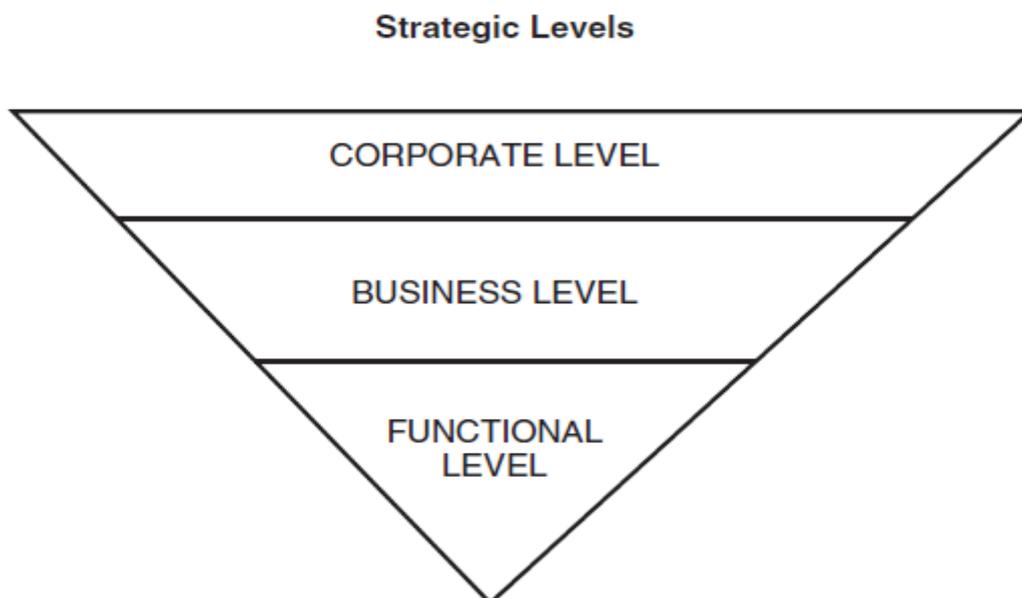


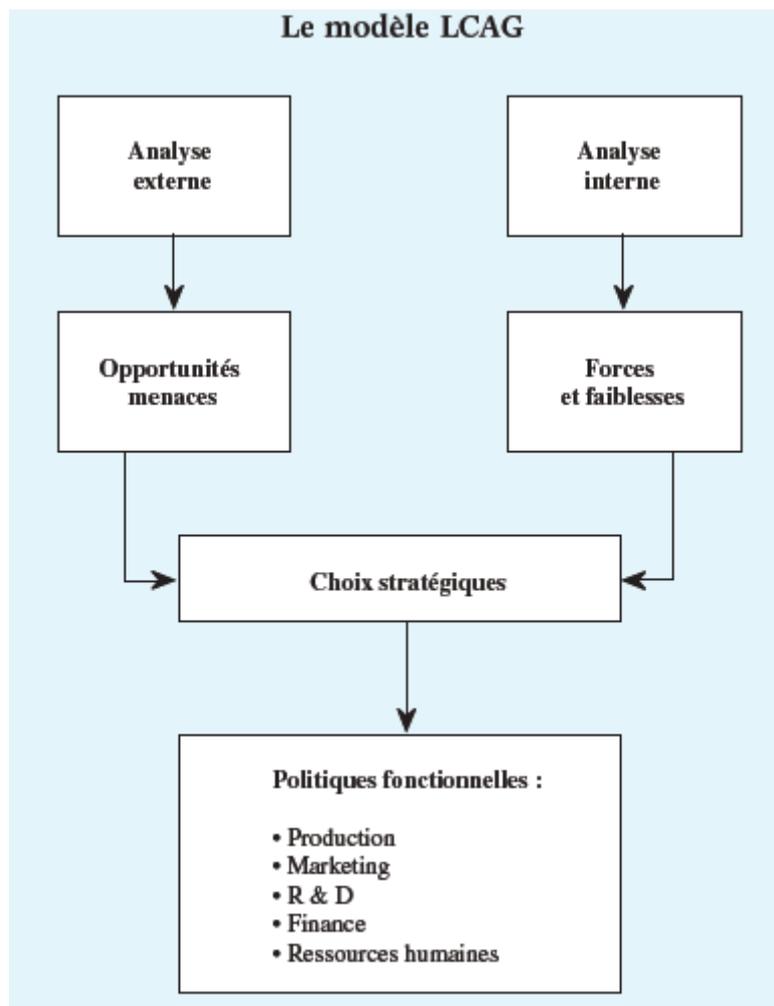
Figure 07 : Les trois niveaux de la stratégie

Source :MariosL.Katsioloudes,Strategic management, Edition Elsevier, Oxford, 2006, p 14.

II-I-3 : La démarche stratégique :

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

La démarche stratégique est composée de différentes phases, allant de l'analyse de l'environnement au contrôle stratégique. C'est le processus moderne relevant du management stratégique. Les entreprises américaines furent les premières entreprises ayant pénétrées ce domaine (les années 20) ; c'était des prévisions de durée moyenne (deux ans) qui étaient mises en places. Au cours des années cinquante, l'école d'Harvard a utilisé une nouvelle politique managériale (corporatetrategy) qui avait pour but de maximiser le profil en maximisant la valeur des actions ; le rôle de la direction générale consistait à harmoniser la politique générale et les stratégies produits/marché (business strategy) car les entreprises vendent plusieurs produits sur plusieurs marchés. Dans les années soixante, des chercheurs appartenant à l'école de Harvard Business School proposent un modèle baptisé L.C.A.G suivant leurs noms : Learned, Christensen, Andrews et Guth, il propose de fonder la politique de l'entreprise sur l'analyse de ses capacités et les ressources de l'environnement.



CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Figure 08 : Le modèle LCAG

Source: Groupe HEC, op.cit., p 12

Dans les années soixante-dix, la démarche dominante était la planification stratégique.

La démarche actuelle repose sur la notion du diagnostic stratégique. Elle consiste à analyser les compétences fondamentales de l'entreprise pour construire son réseau d'activité

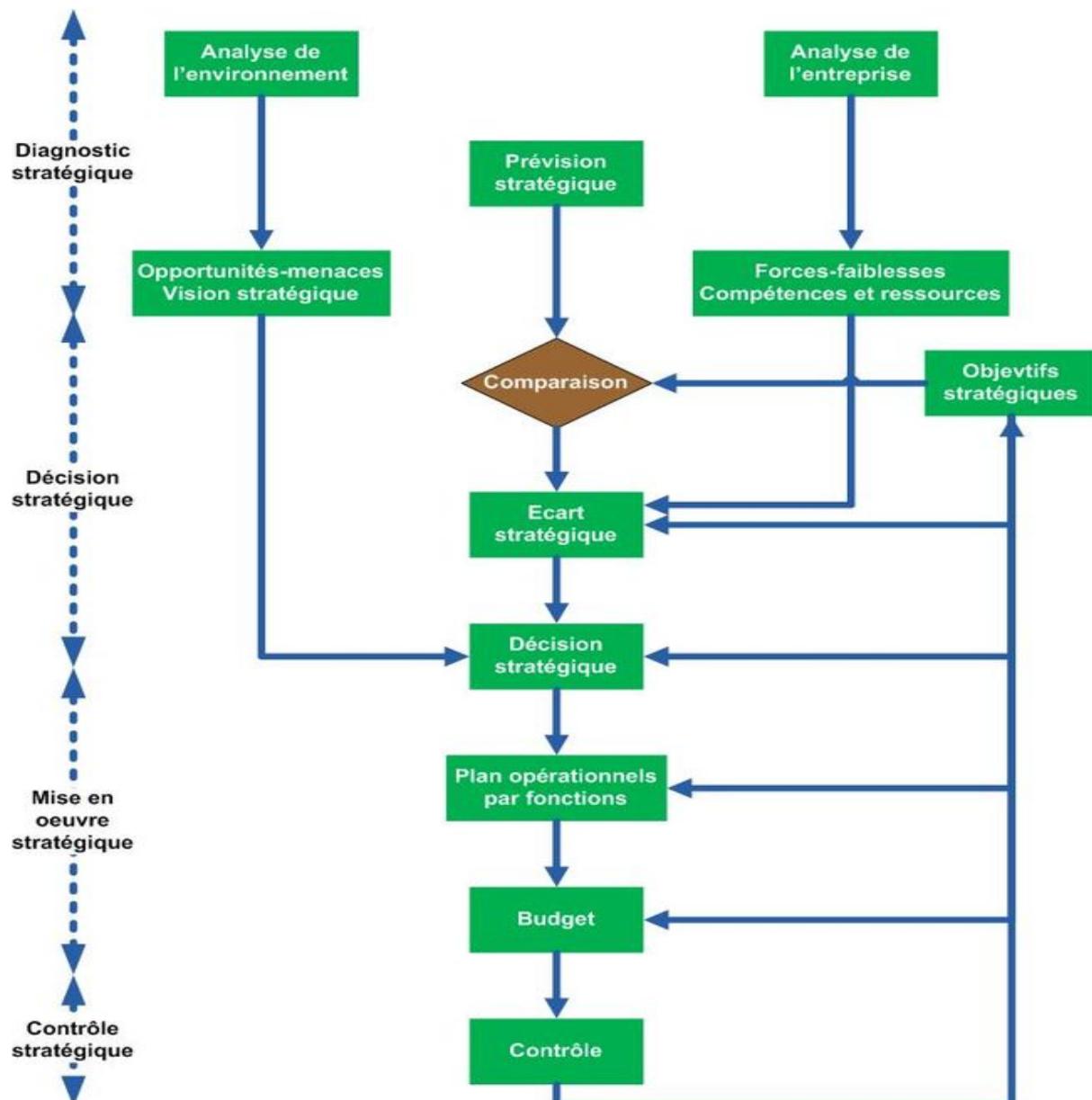


Figure 09 : La démarche stratégique

Source :

<http://yatandprintmedia.com/2010/06/07/adopter-une-demarche-strategique-pour-repondre-a->

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

[la-rupture-technologique-que-connaît-le-secteur-de-l'industrie-graphique/Consulté](#) le

11/11/2013 à 15 :00

Le schéma ci-dessus indique l'ensemble des étapes contenues dans une démarche stratégique qui va du diagnostic stratégique au contrôle stratégique.

La première étape nécessaire à toute démarche stratégique, est bel et bien l'étape du diagnostic stratégique qui aura un impact sur la qualité des choix opérés dans une étape ultérieure. Comme on l'a déjà montré à maintes reprises tout au long de ce travail, l'environnement comporte des facteurs qui ont une grande influence sur l'entreprise, ces facteurs constituent soit des opportunités qu'il faut saisir, soit des menaces qu'il faut éviter. Partant de ce constat, on peut dire qu'un diagnostic minutieux et approfondie de l'environnement constitue un préalable indispensable à toute formulation de stratégie et constitue aussi une pièce maitresse dans la démarche stratégique. Il s'agit là d'un diagnostic complet des composantes de l'environnement et il porte essentiellement sur l'analyse des 5 forces concurrentiels citées par Michael Porter et l'analyse PESTEL¹ qu'on abordera ultérieurement dans le point relatif aux outils et méthodes d'analyse des décisions stratégiques, à tout cela s'ajoute l'analyse de l'entreprise ou l'analyse interne qui aura comme résultat une auto-évaluation qui permettra plus tard aux dirigeants de l'entreprise de faire les meilleurs choix et d'élaborer des objectifs plus ou moins réalistes tenant compte des forces et des faiblesses présentes au sein de l'entreprise.

Le diagnostic qui se compose de deux volets. Un, qui est interne et autre externe joue un rôle décisif dans la démarche stratégique.

Une fois, le diagnostic achevé, des décisions stratégiques doivent être prises et elles concernent les choix qui doivent être fixés tout en prenant en considération les valeurs de l'entreprise et de ses dirigeants et en restant toujours au cœur de la vision stratégique tracée par les tops managers et en respectant la mission de l'entreprise tout en ayant une responsabilité sociale. Autrement dit les décideurs de l'entreprise doivent se référencer au cadre de référence de l'entreprise qui constitue son identité et qui contient les points indiqués au tableau ci-dessous :

¹ Politique, économique, social, technologique, écologique, légal

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Le cadre de référence de l'entreprise

Objet	Contenu
Projet d'entreprise	Les buts (économiques, sociaux, humains et environnementaux) de l'entreprise et de l'entrepreneur.
Mission	La raison d'être de la firme aujourd'hui (quel est notre métier sur quel marché ?).
Vision	Là où l'entreprise veut aller (dans quel business voulons-nous être ?).
Métier	Le savoir-faire (quels besoins l'entreprise satisfait-elle ?).
Compétences-clés	Ce qui améliore durablement le bénéfice perçu par les clients (qu'est-ce qui nous permet d'améliorer le bénéfice consommateur ?).
Avantages concurrentiels	Les compétences-clés distinctives et meilleures que les concurrents (en quoi sommes-nous meilleurs que les autres dans la satisfaction des clients ?).
Valeurs	Ensemble des croyances et des principes qui guident ses actes et ses activités (qu'est-ce qui est important pour nous ?).
Culture	Ensemble des normes, expériences et coutumes qui caractérisent une firme et rassemblent ses employés (qu'est-ce qui nous rassemble ?).

Tableau 01 : Le cadre de référence de l'entreprise

Source : Philippe Villemus, Le plan marketing, Editions d'organisation, Paris, 2009, P43

Plusieurs choix sont possibles, d'ailleurs on aura l'occasion de les aborder en détail dans le point qui suit, des choix qui doivent être opérés pour les deux niveaux de la stratégie qui sont la corporate strategy et le business strategy.

L'étape suivante, est celle du déploiement stratégique qui traduit la stratégie préétablie en actions pour sa mise en œuvre en s'appuyant sur l'organisation (structure et processus) et les leviers opérationnels (ressources humaines, financières, informations et technologie).

Le maillon essentiel dans cette chaîne, est bel et bien le contrôle stratégique qui permet : « d'orienter les choix stratégiques, de les évaluer et de les modifier »¹. Une autre mission est

¹ Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du Management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 200

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

rattachée au contrôle, est celle de détection des écarts entre le voulu et le réalisé à l'effet de les corriger.

Une telle démarche telle qu'elle est présentée, permet d'avoir une vision claire du fonctionnement de l'organisation et permet aussi de concentrer tous les efforts pour atteindre des résultats souhaités tout en restant attentif aux aléas environnementaux.

Cependant, et malgré tous les avantages d'une telle démarche stratégique, il est à signaler que lors de notre consultation de la littérature en management, on est tombé sur une distinction entre deux approches stratégiques qu'on a jugé utile leur présentation.

En effet, il s'agit d'une approche stratégique classique ou statique, et une autre dynamique.

La différence entre ces deux approches stratégique réside dans le fait que l'approche stratégique classique vise essentiellement à fonder un avantage concurrentiel par le biais d'une recherche du positionnement le plus adéquat sur une industrie déterminée, Tandis que dans l'approche dynamique, ce même avantage concurrentiel se comprend d'abord comme la résultante d'une intention vers une industrie donnée qui est formulée à partir d'une analyse constante des ressources, des compétences et des connaissances clefs d'une entreprise. Si cette dernière approche –l'intention stratégique basée sur les ressources- signale une pensée stratégique profondément dynamique au sein de laquelle le processus de conception et de mise en œuvre de l'avantage concurrentiel relève d'un changement récurrent des ressources utilisées dans le but de s'efforcer d'imposer et de maîtriser les changement de l'industrie visée, la première approche dénote en son essence un caractère statique ou l'avantage concurrentiel nait d'une prise de position adoptée aux aléas concurrentiels de l'industrie visée.¹

Cette différence de logique stratégique peut se traduire par la distinction entre une logique statique qui est le propre de l'approche stratégique classique et une logique dynamique initiée par l'approche basée sur les ressources.

¹NobertLebrument, Intelligence économique et Management stratégique, op.cit., p 86

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

En plus de cette distinction entre stratégie dynamique et stratégie statique, on trouve dans la littérature une autre distinction entre stratégie construite et stratégie déduite¹ et qui a le même raisonnement que la première distinction, sauf au niveau de l'appellation.

Stratégie statique correspond à la stratégie déduite, et stratégie dynamique correspond à la stratégie construite.

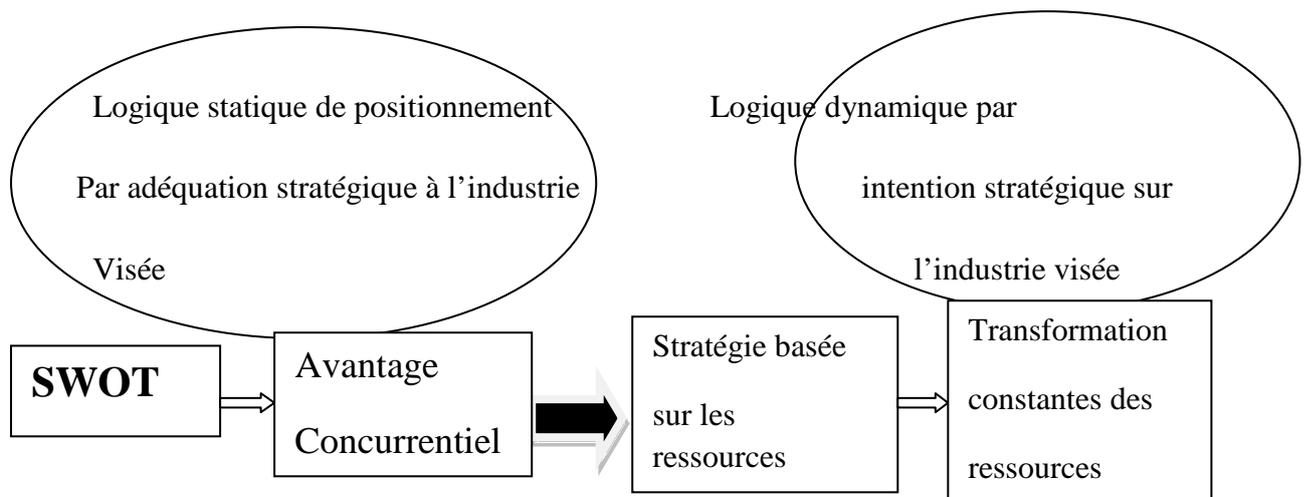


Figure 10 : Logique de positionnement en logique fondée sur les ressources

Source : N Robert Lebrument, Intelligence économique et Management stratégique, Edition l'Harmattan, Paris,

II-1-4 : Les choix stratégiques :

Comme on l'a évoqué précédemment, plusieurs choix sont offerts aux dirigeants, parmi lesquels, ils doivent œuvrer à faire les bons choix, qui seront appropriés à l'état dans lequel se trouve l'entreprise et qui prennent en considérations les signaux émanant de l'environnement, d'où est nécessaire d'avoir une démarche d'intelligence économique qu'on aura l'occasion d'aborder dans le troisième chapitre.

¹ Frédéric Fréry et al, MBA, l'essentiel du Management par les meilleurs professeurs, Edition Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2008, p 117

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Ces choix concernent les trois niveaux de la stratégie évoqués précédemment : le niveau corporate, le niveau business et le niveau fonctionnel. Cependant, on n'abordera dans ce chapitre que les choix relatifs aux deux premiers niveaux de la stratégie

A/ Les alternatives stratégiques au niveau corporate : Les tops managers et lors de l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise (corporate stratégie) auront à choisir entre de différentes alternatives tenant compte la vision de l'entreprise et les résultats du diagnostic stratégique.

Ces différentes alternatives stratégiques sont :

- **les stratégies de croissance :** qui comprend la croissance intensive, croissance par intégration et croissance par diversification
- **les stratégies de recentrage.**

La classification des alternatives stratégique de cette manière est l'œuvre d'une traduction et d'une combinaison des différents points de vue des différents auteurs aussi bien francophones qu'anglophones en matière des stratégies au niveau corporate de l'entreprise. Et la figure suivante très répandu dans les ouvrages en anglais intitulée « Stratégicalternvatives » montre bien cette classification :

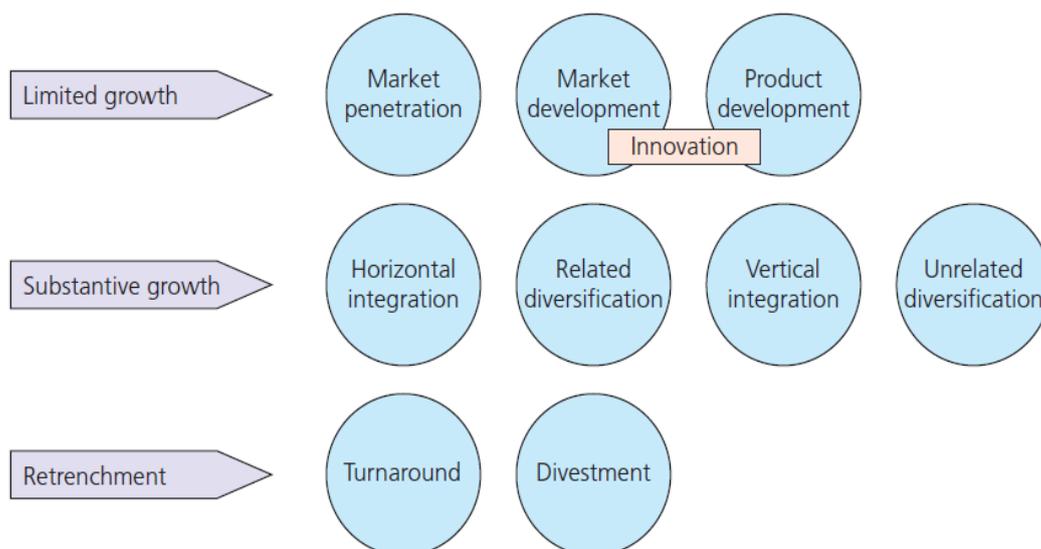


Figure 11 : Les alternatives stratégiques

Source : John Thompson et Frank Martin, Op.cit., p 490

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

La figure ci-dessus montre bien les deux classes de stratégies susvisées qu'on a appelé : stratégies de croissance avec ses trois types et les stratégies de recentrage.

1/ Les stratégies de croissance :

**Stratégies de croissance intensive*¹ : ces stratégies peuvent être réalisées moyennant les manœuvres suivantes :

Stratégies	Description
Pénétration de marché	Augmenter les ventes, en jouant sur trois facteurs : -Augmenter la fréquence d'achat, ainsi que les quantités achetées -Prendre des consommateurs à la concurrence -Augmenter le nombre des consommateurs potentiels
Extension de marché	Etendre le marché : -Géographiquement, au niveau régional, national ou international -Commercialement en utilisant de nouveaux circuits de distribution
Développement de produits	Travailler sur les produits : -apporter des modifications -Etendre les lignes et les gammes de modèles

Tableau 02 : Les stratégies de croissances

Source : Idem, p 91

**Stratégies de croissance par intégration* : cette stratégie peut être réalisée sous différentes formes : intégration verticale en amont ou en aval et intégration horizontale. La première forme qui est l'intégration verticale en amont consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs fournisseurs, ce qui permet à l'entreprise d'assurer ses approvisionnements. La deuxième forme qui est l'inverse de la première forme, c'est l'intégration en aval qui consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs réseaux de distribution, cette démarche permet à l'entreprise de s'assurer des débouchés commerciaux. La troisième et dernière forme d'intégration est l'intégration horizontale qui consiste à prendre le contrôle d'un ou plusieurs concurrents, ce qui permet à l'entreprise d'éliminer une part de la concurrence et d'avoir un pouvoir de négociation auprès des fournisseurs vu la taille atteinte après l'intégration.

¹Claude Demeure, Marketing, Edition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2008, P 91

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

* *Les stratégies de croissance par diversification* : Une stratégie de croissance par diversification se justifie si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin¹.

Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise. Cette stratégie constitue une grande aventure risquée pour l'entreprise car elle est un saut dans l'inconnu, d'où il est nécessaire d'avoir suffisamment d'informations fiables sur les cibles.

On établit habituellement une distinction entre deux formes de diversification, une qui est concentrique et autre appelée diversification pure.

**La stratégie de diversification concentrique* : l'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant des facteurs clés de succès de l'entreprise².

**La stratégie de diversification pure* : l'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée. Peter Drucker recommande l'existence d'au moins un point commun entre l'activité de base et l'activité nouvelle (le marché, la technologie, le processus de production, le client...).

Pour résumer ce qui précède et qui a porté sur les stratégies de croissance on peut dire que la croissance peut s'effectuer dans quatre directions :

- Se développer en restant dans le cadre de ses propres activités, en accroissant sa pénétration des marchés sur lesquels elle est déjà présente.

-Se substituer à certains de ses fournisseurs ou clients, en intégrant des activités en amont ou en aval de son activité d'origine

¹Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Edition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008, p 334

² Op.cit.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

-Etendre son offre de produits ou services, en se diversifiant vers des activités nouvelles pour elle, plus ou moins proches de ses activités d'origine

-Elargir sa couverture géographique, en proposant son offre à des clients dans des zones ou des pays nouveaux par le biais d'une stratégie d'expansion international.

Chacune de ces directions peut être mise en œuvre de trois manières distinctes :

-Par croissance organique ou interne : l'entreprise déployant ses propres ressources pour se développer dans l'activité choisie

-Par croissance externe : c'est-à-dire par le biais de fusion ou acquisitions, l'entreprise se développant dans l'activité visée en absorbant d'autres entreprises déjà présentes dans l'activité en question

-Par le biais d'alliances et de partenariat : c'est-à-dire en coopérant avec d'autres entreprises, le plus souvent déjà présentes dans l'activité visée. Cependant, sont nombreux les obstacles qui freinent la croissance et qui sont de différentes natures¹ : culturels, liés aux compétences, liés aux processus, structurels, liés aux indicateurs et mesures

2/ La stratégie de recentrage : elle correspond au mouvement inverse de la diversification, elle consiste au retrait de l'entreprise de certaines activités pour n'en garder que celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

Une telle stratégie à ses propres intérêts et avantages qui se résument dans les points suivants :

- Correction d'une diversification excessive : une telle action vient après un excès ou une sur-diversification qui représente un poids considérable pour l'entreprise et qui provoque l'éparpillement de ses efforts et de ses ressources, surtout quand il s'agit d'activités non rentables résultant d'une stratégie de diversification.

- Meilleure cohérence stratégique et organisationnelle.

- Recherche d'une position forte sur les marchés : l'entreprise opte pour une stratégie de recentrage quand son présence sur des marchés ou des activités dans lesquels elle ne jouit pas de position confortable ou d'un avantage concurrentiel ne lui génère rien.

¹Jean-Marie Ducreux et al, Le grand livre de la stratégie, Editions d'organisations, Paris, 2009, p

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

B/Les stratégies au niveau business (business strategy) : sont des stratégies concurrentielles pour chaque domaine d'activité stratégique retenu par l'entreprise et sont appelées stratégies génériques par l'américain Michael Porter et elles visent la création d'un avantage concurrentiel durable offrant une compétitivité à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

***Les stratégies génériques :** l'entreprise a le choix entre 03 stratégies. Ce choix doit s'effectuer en fonction de la source de l'avantage concurrentiel, qui peut être des coûts faibles, ou une différenciation de l'offre par rapport aux offres des concurrents Il revient à Michel Porter d'avoir mis en place ces trois stratégies qui sont : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration ou la focalisation.

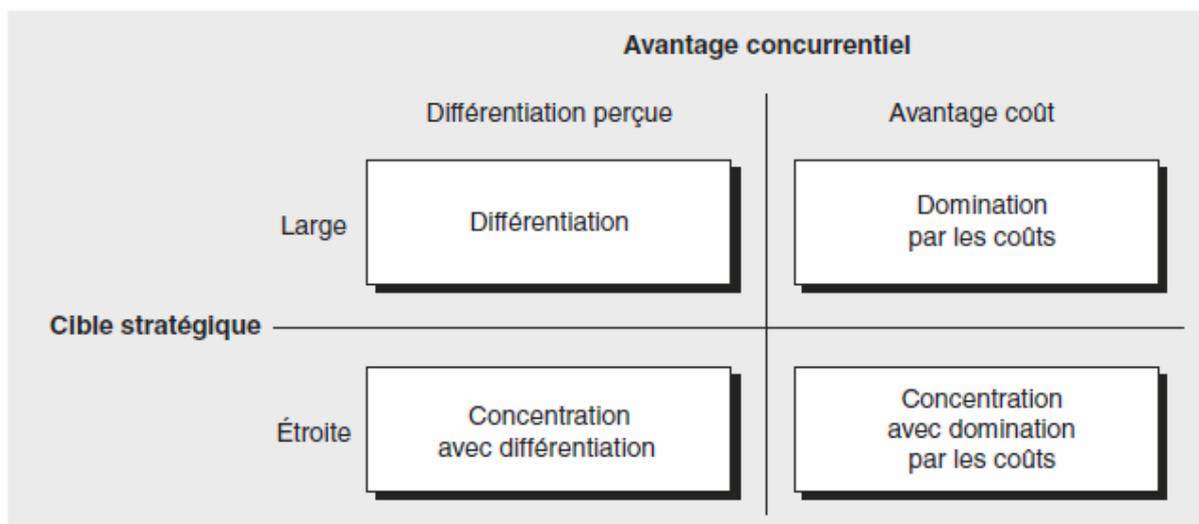


Figure 12 : Les stratégies génériques de Porter

Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit., p 322

* **La stratégie de domination par les coûts :** Comme son nom l'indique, cette stratégie consiste à la diminution au minimum du prix de revient du produit ou service offert aux consommateurs en diminuant les coûts de production qui s'obtient en réduisant éventuellement la valeur (stratégie d'épuration). Cette diminution des coûts peut s'obtenir par :

- *L'effet de volume :* une grande quantité de production permet l'amortissement des coûts fixes, et quand on sait que le prix de revient est obtenu en additionnant les coûts fixes aux

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

coûts variables, un coût fixe par unité réduit donne un prix de revient réduit qui offre à l'entreprise une large marge de manœuvres quant au prix de vente.

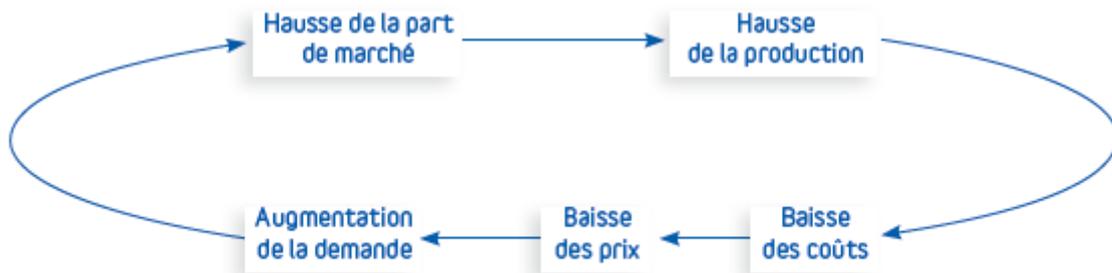


Figure 13 : Cycle vertueux de volume

Source : Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Edition Eyrolles, Paris, 2009, p 36

- *L'effet d'expérience* : contrairement à l'effet de volume, qui a un effet sur les coûts fixes, l'effet d'expérience a un effet considérable sur les coûts variables et c'est dû au perfectionnement et au savoir-faire acquis par le personnel au vu de répéter les mêmes tâches quotidiennement et au vu de la production cumulée, chose qui permet la réduction des heures nécessaire à la production et la réduction des pertes en matière de produits finis et de matière première.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

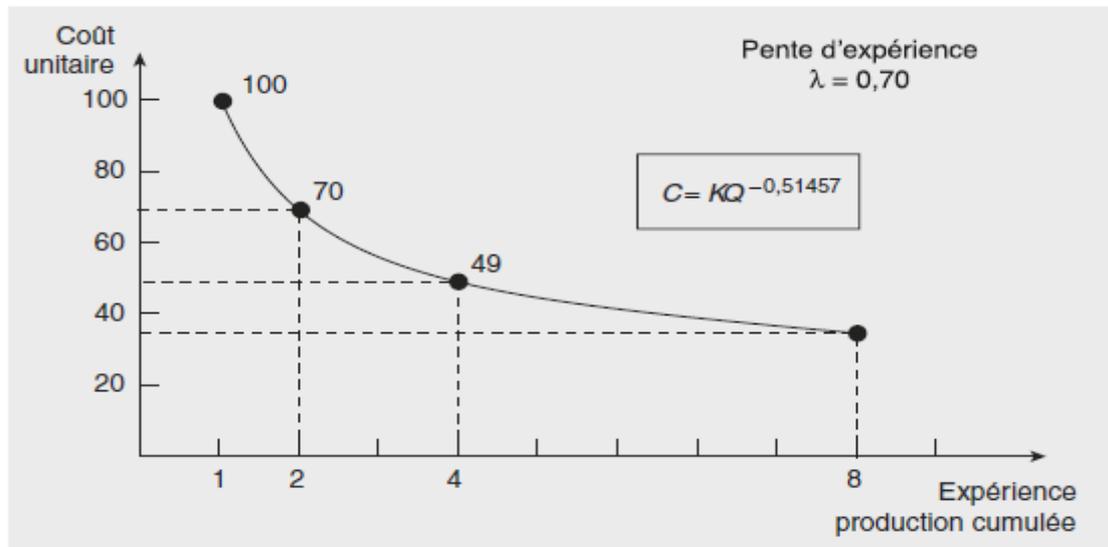


Figure 14 : Exemple de courbe d'expérience

Source : Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, Op.cit., p 274

- *La chasse au gaspillage* : il s'agit de réduire au minimum les coûts cachés qui ne rentrent pas directement dans le processus productif tels que les frais des communications téléphoniques.

- *La délocalisation* : qui permet le transfert d'activités vers des zones bénéficiant de coûts de mains d'œuvre inférieurs.

- *La suppression d'éléments de l'offre ayant un rapport coût/valeur élevé* : cette stratégie appelée no frills strategy en anglais, consiste à supprimer quelques parties du produit qui ne l'affecte pas dans son utilité.

***La stratégie de différenciation** : Cette stratégie consiste à offrir aux consommateurs des produits ou services différenciés par rapport aux produits et services offerts par la concurrence. Cette différenciation peut s'obtenir en rendant l'offre plus attractive et plus spécifiée, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie du marché et ainsi faire payer au client un sur prix, et de telle manière l'entreprise échappe à la guerre des prix imposée par les concurrents bénéficiant des coûts réduits.

La différenciation telle qu'elle a été présentée est une différenciation vers le haut, cependant, elle peut être une différenciation vers le bas en effectuant une recombinaison de l'offre pour aboutir à la production d'une offre spécifique, qui diffère sensiblement de l'offre standard ou

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

de référence du secteur. Un tel positionnement lowcost crée une position de cout très favorable due à l'élimination de certaines caractéristiques de l'offre de référence et exacerbe la concurrence par les prix pour attirer des clients.

***La stratégie de spécialisation ou de focalisation** : cette stratégie consiste à sélectionner une cible étroite et à ajuster une offre sur mesure, ce qui veut dire que l'entreprise ne vise pas la totalité du marché, elle oriente son offre vers des niches.

II-2 : La prise de décision stratégique :

Avant d'aborder la décision stratégique, il importe de définir ce qui la prise de décision. « *Décider, c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles* »¹.de cette définition, on peut dire que le décideur se trouve obligé d'opter pour une option ou une alternative parmi celles qui lui sont offertes. Ce même décideur se voit confronté à une multitude de décisions qui peuvent être regroupées en trois grandes catégories qui figurent dans le tableau suivant :

¹ Serge Bellut, Les processus de la décision, Edition AFNOR, Saint Denis La Plaine, 2002, p 08

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Problème	Choix de la gamme de produits et des marchés qui ont une chance de donner à la firme le rapport optimal de ses investissements	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés	Organisation, acquisition et développement des ressources	Dotations budgétaires aux départements, Planning d'application et de conversion des ressources, Direction et contrôle des opérations
Décision clés	Définition des objectifs stratégiques. Mesures d'expansion Stratégie administrative Stratégie Financière Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps	Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications Structure de la conversion des ressources : répartition du travail et des attributions Acquisition et développement des ressources : Financement, équipement, personnel, matières premières	Objectifs opérationnels. Fixation des prix et des niveaux de production Planning de production et gestion des stocks Politique de recherche et de développement Contrôles
Caractère des décisions	Centralisées Affectées d'ignorance partielle Non répétitives Non régénératrices	Conflit entre stratégie et exploitation Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs Liaison étroite entre variables économique et facteurs sociaux Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes organisationnels	Décentralisées Comportant des risques et des incertitudes Répétitives Très nombreuses Limitées dans l'optimisation par la Complexité Régénératives

Tableau 03 : Typologie des décisions

Source : R.Brennemann, S.Sépari, Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, p 59

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

II-2-1 : Nature de la prise de décision stratégique

La décision stratégique se distingue des autres décisions par un certain nombre de spécificités qui lui donne son aspect stratégique. Et qui rend leur processus de décision une tâche assez compliquée¹.

- a) **Orientation à long terme** : Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme. Il est donc nécessaire de ne pas remettre en cause souvent cette allocation.
- b) **Complexité et globalité** : Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.
- c) **Satisfaction des parties prenantes** : Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes
- d) **Situation d'incertitude** : Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude
- e) **Introduction de changement** : Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne qu'externe peuvent être attendus.

-Niveau interne : Les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions, non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel

-Niveau externe. Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences au niveau externe et modifier, par exemple, les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

¹ Manuel Cartier et al, op.cit., p 2-3

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

II-II-2 : Prise de décision stratégique et taille de l'organisation

La prise de décision stratégique, s'influe fortement par la taille de l'organisation. En effet, la décision stratégique dans une grande entreprise est totalement différente de celle d'une petite entreprise.

Cette différence vient du fait que ni la structure, ni les mécanismes de coordination, et bien entendu l'autorité et le pouvoir ne sont semblables.

L'analyse la plus développée concerne la grande entreprise. Mais un intérêt croissant se manifeste pour l'étude de la prise de décision dans les petites organisations. Il s'agit là de deux ordres de préoccupations fortes différentes.

Commençons par la prise de décision dans les grandes entreprises, ou on peut dire qu'elle s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. Il s'agit donc plus d'un processus mental.

A/ La prise de décision stratégique dans les grandes entreprises :

Les avancées réalisées dans les sciences de gestion et plus particulièrement dans le management, ont permis de structurer l'organisation en différenciant les tâches (division horizontale des tâches), et en différenciant le pouvoir (division verticale), l'intégration étant réalisée au travers de techniques et de procédures destinées à accroître la motivation et à élever le moral de l'organisation. La décentralisation des décisions, et notamment des décisions concernant la business strategy, comme on l'a déjà vu précédemment, au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS), participe de ce double mouvement de différenciation et d'intégration.

Les décisions prises au sein d'une grande organisation vont être hiérarchisées, en fonction de deux caractéristiques majeures¹ :

- le degré de complexité du problème soulevé, plus les variables clés (les éléments du problème) sont aisées à identifier et à quantifier, plus elles sont reliées linéairement entre elles, plus le problème apparaît simple à formuler. En revanche, plus les variables sont

¹ Maxime crener, Le Management, les presses de l'université du Québec, Québec 1979, p 56

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

difficiles à repérer, sont de nature qualitative, sont interactives, plus la formulation peut être qualifiée de complexe.

- le degré de certitude et d'incertitude dans la nature du choix à opérer, du type de décision à prendre. Certaines décisions ont trait à un choix précis (décider de faire ou de ne pas faire, décider du moment, de la quantité, etc.). D'autres décisions reposent sur des choix imprécis, plus larges, plus nuancée, et peuvent même impliquer de se demander d'abord quelle est la question à résoudre.

On débouche alors sur plusieurs types de décisions au sein de la structure :

Solution Problème	Unique	Multiple
Simple	Sous-système Opérationnel	Sous-système D'animation
Complexe	Sous-système De contrôle	Sous-système Stratégique

Tableau 04 : Types de décision au sein de la structure

Source : Michel Marchesnay ; op.cit., p 220

L'analyse du processus de décision est rendu plus complexe dans les entreprises décentralisées, dans la mesure où une partie du sous-système stratégique (décision complexe avec des choix à préciser) est « descendue » dans la hiérarchie de l'organisation. Il en résulte des conséquences importantes¹ :

- En vue de maîtriser le fonctionnement de l'organisation, il faut privilégier le « simple » et le « précis ». Pour cela, on instaure des règles, aussi simple que possible, qui seront formalisées en termes de procédures précises. Par exemple, tout projet d'investissement ne sera adopté que si le taux de rentabilité, calculé selon les règles préétablies, est supérieur à un chiffre-plancher.

¹Michel Marchesnay ; op.cit., p 225

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

- Cette approche procédurales oblige les individus et les sous-groupes (divisions, services, etc.) à peser sur la détermination des règles, afin d'en bénéficier. L'une des préoccupations majeures sera de fournir des règles qui, tout en recherchant la réalisation des buts de l'organisation (efficacité), au travers d'un meilleur fonctionnement, d'une meilleurs utilisation des ressources (efficience), n'entraînent pas des insatisfactions et des conflits internes majeurs (effectivité).

Au total, il s'agit de tendre vers une solution satisfaisante, c'est-à-dire qui maintient la stabilité de l'organisation, tout en assurant sa pérennité, ou la compétitivité de l'entreprise.

B- La prise de décision stratégique dans les petites entreprises

Plus l'organisation est de petite dimension, plus on retrouve les caractéristiques suivantes¹ :

-la décision est largement le fait du chef d'entreprise, lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution.

-l'entreprise est fortement dépendante de son environnement. Il sera souvent plus difficile d'avoir une démarche complètement autonome.

- la structure est peu formalisée, peu hiérarchisée. Les systèmes d'information et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant

-le processus de décision se déroule en information limitée. Nous sommes dans l'univers simonien de la rationalité limitée.

II-II-3 : Les outils et méthodes d'analyse des décisions stratégiques :

Avant d'arriver à faire le choix entre plusieurs alternatives qui sont offertes au décideur, et c'est d'ailleurs, la définition de la prise de décision. Ce dernier (le décideur) doit se servir de certains outils et méthodes qui l'aident dans son processus de prise de décision.

Une fois, un problème décisionnel est posé au décideur, ce dernier doit bien se renseigner sur la nature du problème et de ses différentes facettes. Cette étape de renseignement ou de

¹ Maxime crener, Le Management, op. Cité, p 65

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

collecte d'information, Herbert Simon et dans sa théorie de décision l'a appelée l'étape de l'Intelligence¹.

Après avoir collecté les informations relatives au problème posé, le décideur se sert d'outils et méthodes pour analyser ces informations.

A/ Les outils d'analyse :

1/La segmentation stratégique : C'est l'outil qui permet de définir les domaines d'activités stratégiques constituant le portefeuille d'activités de l'entreprise. Cette étape est le préalable indispensable au diagnostic stratégique qui conduit à la formulation de la stratégie. Donc, un mauvais démarrage de la démarche stratégique est synonyme d'une stratégie mal étudiée et non fondée.

Le fait d'aborder l'entreprise comme un ensemble agrégé d'activités, représente une grande erreur, car ni les caractéristiques, ni l'avantage concurrentiel, ni les facteurs clés de succès (FCS) ne sont semblables dans tous les DAS. D'où il est indispensable d'avoir une démarche de segmentation stratégique qui divise les activités de l'entreprise en des domaines homogènes sur le plan du produit/ marché/technologie.

Il faut bien faire la distinction entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing. La première divise des activités, tandis que la deuxième divise les consommateurs.

Au final, on peut dire qu'une segmentation stratégique efficace permet au décideur d'avoir une vision plus claire en vue de prendre les décisions appropriées.

2/Le cycle de vie des produits : Ce concept est largement vulgarisé depuis sa première formulation par l'américain R.VERNON. La représentation générale de la vie d'un produit est faite par analogie avec l'évolution biologique² : un produit naît, se développe, arrive à maturité, puis amorce un déclin comme le fait tout être vivant.

Il est donc admis qu'un produit passe au cours du temps par 04 phases.

¹ IMC : Intelligence, Modélisation, Choix

²BoutalebKouider, Théorie de la décision, Office des Publications Universitaires, Alger, 2006, p 126.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

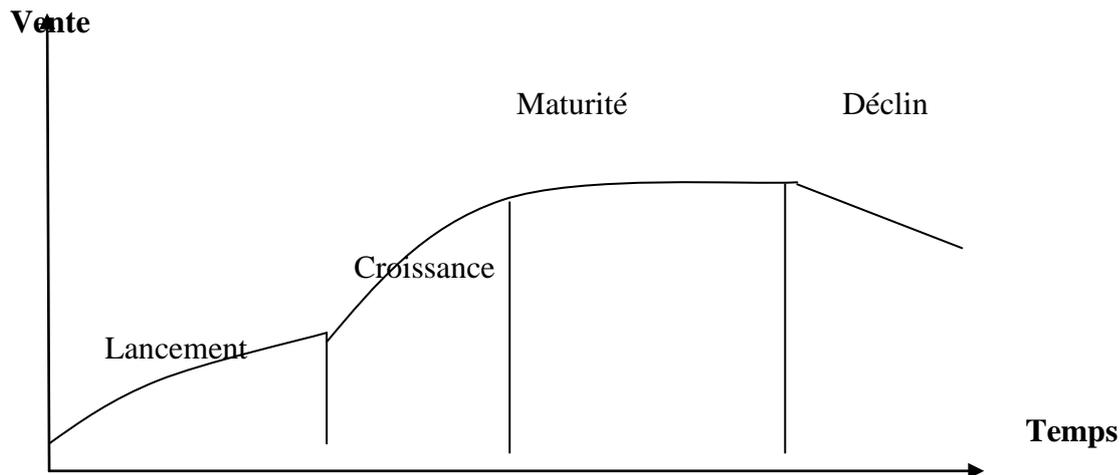


Figure 15 : Cycle de vie du produit ou service

Source : Nathalie Van Laethem, op, cité p 52.

Chaque phase du cycle de vie présente des caractéristiques générales et financières spécifiques.

I-Phase du lancement ou démarrage : il s'agit de la première apparition du produit ou service sur le marché, l'entreprise doit beaucoup investir surtout dans la communication pour faire connaître ce nouveau produit. Généralement elle supporte des pertes due au faible volume de production.

II-Phase de croissance ou d'expansion : grâce aux campagnes de promotion et de publicité initiées par l'entreprise, le produit est finalement connu et adopté par le marché, chose qui conduit l'entreprise à faire d'avantage d'investissements pour répondre à la demande croissante et pour faire face à la concurrence qui s'intensifie

III-Phase de maturité : l'entreprise atteint une vitesse de croisière, le produit est banalisé. C'est lors de cette phase que l'entreprise commence à penser à l'avenir du produit.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

IV-Phase du déclin : la demande diminue et l'entreprise se met à retirer les lignes non rentables et en maintenir sans effort les lignes ayant encore une marge positive.

Le tableau suivant résume les conditions économiques et concurrentiels propres à chaque phase du cycle de vie du produit.

Critères	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance • Potentiel de croissance • Nombre de concurrents • Structure concurrentielle et stabilité des positions • Technologie • Accès au métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyen • Important • Important • Répartie et volatile • Balbutiante • Facile 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort • Important • Important • Cristallisation des positions • Évolutive • Possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible et stable • Nul • Faible • Des leaders • Stables • Figée • Très difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Nul ou négatif • Négatif • Faible • Oligopole • Figée • Sans intérêt
<ul style="list-style-type: none"> • Nature de stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Innover ou copier 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer • Investir en part de marché croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser • Rentabiliser 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser • "Traire"
<ul style="list-style-type: none"> • Objet principal de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts
<ul style="list-style-type: none"> • Exemple 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Technologique • Achat de licence 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de capacité • Pénétration 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration amont/aval • Internationalisation de la gamme et de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Élagage de marchés/gamme/unités

Tableau 05 : Les caractéristiques de chaque phase de la vie du produit

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, les outils de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2005, p 214

Pour préparer ses décisions stratégiques toute entreprise doit donc continuellement s'interroger sur l'âge de ses produits¹

B/ Les méthodes d'analyse :

1/La méthode du BCG : (Boston Consulting Group)

Cette méthode appelée aussi le modèle des systèmes concurrentiels (BCG 2) permet d'identifier les « règles du jeu » relatives à un environnement donné¹.

¹BoutalebKouider, op.cit., p 128

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Dans une démarche stratégique et lors de la phase du diagnostic stratégique, cette étape d'identification de l'environnement concurrentiel et « des règles du jeu » propres à cet environnement suit immédiatement la phase de segmentation stratégique.

Partant de l'idée que chaque domaine d'activité stratégique a ses propres lois de concurrence et ses propres caractéristiques, l'objet de la méthode BCG 2 est de définir le type de concurrence imposé à l'entreprise

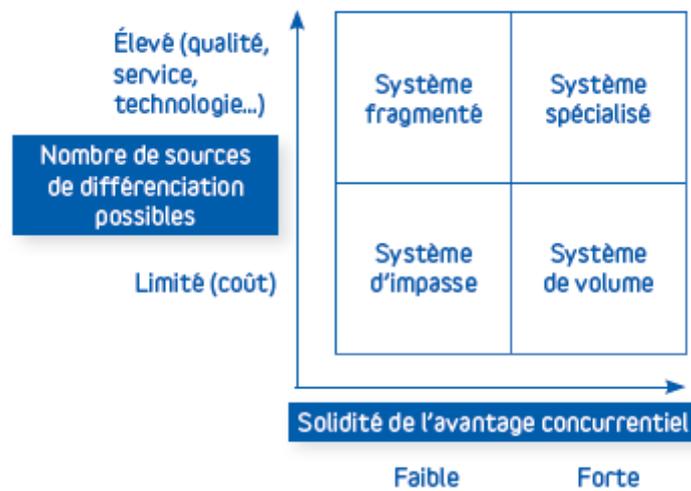


Figure 16 : Matrice des systèmes concurrentiels BCG2 (1982)

Source : Franck Brulhart, op, cit. p 34

Comme indiqué sur la figure ci-dessus, l'entreprise peut se trouver confronter à 04 types de systèmes concurrentiels.

***Les systèmes de volume** : les environnements de volume se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables (la seule option étant généralement le prix), ainsi que par la possibilité de développer un avantage concurrentiel solide du fait d'importantes barrières à l'entrée.

Les produits, objet de ses systèmes concurrentiels sont souvent des produits basiques, banalisés, standards.

¹ Franck Brulhart, op.cit., p 33

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Les entreprises possédant des produits situés dans un environnement de volume dispose de plusieurs voies d'action possibles : le recours aux effets de volume, la recherche d'économies de variété ou encore la délocalisation.

***Les systèmes spécialisés** : Contrairement aux systèmes de volumes, les systèmes spécialisés se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles.

Au sein de ces environnements, on trouve des produits évolués, complexes, des produits généralement à forte valeur ajoutée.

Pour gérer au mieux les produits situés dans cet environnement, l'entreprise doit offrir au client une offre qu'il valorise et qui paraît unique à ses yeux.

***Les systèmes fragmentés** : ces systèmes se caractérisent par un nombre très important de sources de différenciation possibles. En revanche, les barrières à l'entrée sont limitées. Les produits qui s'y trouvent subissent le plus souvent l'effet de mode et leur cycle de vie est généralement court.

L'entreprise et dans le souci de se forger une position confortable au sein d'un système concurrentiel pareil, doit mettre en place une stratégie de différenciation efficace et qu'elle la renouvelle à chaque fois pour se démarquer de la concurrence.

***Les systèmes d'impasse** : les environnements d'impasse se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables, par des barrières à l'entrée faible, les technologies sont standards et facilement accessibles, les produits sont en phase de maturité voire du déclin.

Pour de tels produits, l'entreprise doit faire le choix entre soit :

-Le retrait pure et simple ; soit :

-tenter de transformer la nature de l'activité afin de se positionner dans un environnement concurrentiel plus favorable. En plus de cette matrice, le Boston Consulting Group à une autre matrice qui porte le même nom mais avec le chiffre 1.

La matrice BCG1, tout comme la BCG2 est composée de quatre quadrants, permettant de situer les domaines d'activités de l'entreprise qui constituent son portefeuille d'activité, en d'autre terme, la BCG 1 permet de diagnostiquer le portefeuille d'activité de l'entreprise,

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

tandis que la BCG2 permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise et plus particulièrement l'environnement concurrentiel. En se servant de cette matrice l'entreprise aura une vision précise sur chacune de ses activités.

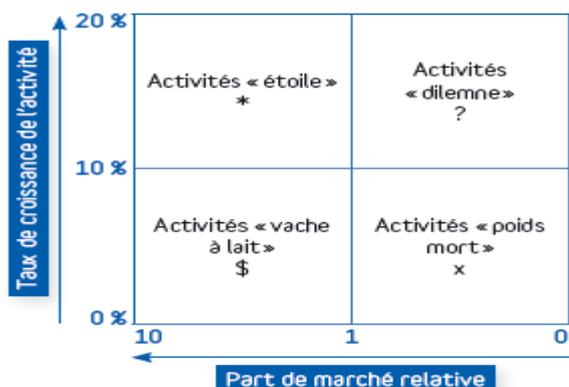


Figure 17 : Matrice portefeuille

BCG1

Source : Franck Brulhart, op.cit., p 106

Les activités de l'entreprise peuvent être catégorisées dans de différentes catégories.

***Activités vache à lait** : caractérisées par une croissance faible et une part de marché élevée, les DAS positionnés dans le quadrant « vache à lait » sont généralement des activités à maturité sur lesquelles l'entreprise est leader et qui ne demandent que peu d'investissements. Elles constituent la réserve financière de l'entreprise au vu de leur forte rentabilité. Chose qui permet à l'entreprise de financer les autres DAS du portefeuille.

***Activités « étoile »** : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché. Ces activités nécessitent d'importants investissements pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise.

Ces activités constituent l'avenir du portefeuille d'activités de l'entreprise.

***Activités « dilemme »** : caractérisées par un rythme de croissance élevé et par une part de marché relative. Les activités qui s'y trouvent demandent un investissement important pour assurer leur développement et suivre la croissance du secteur.

L'entreprise dans ce cas de figure opte pour deux choix, soit abandonner l'activité si elle considère qu'il lui est impossible de devenir leader ou si l'activité ne présente pas

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

suffisamment d'intérêt, soit d'investir massivement sur l'activité en utilisant les liquidités générées par les autres DAS du portefeuille.

***Activités « poids mort »** : caractérisées par un rythme de croissance faible, et par une part de marché relative réduite. Donc tous les indicateurs relatifs à cette activité sont négatifs et par conséquent il paraît que l'abandon est la solution la plus appropriée ou le maintien sans investissement tant que l'activité est encore bénéficiaire.

Les activités positionnées dans de différents cadrans, connaissent des évolutions qui sont, soit le fruit d'une stratégie délibérée, élaborée par l'entreprise, soit le fruit du dynamisme du marché.

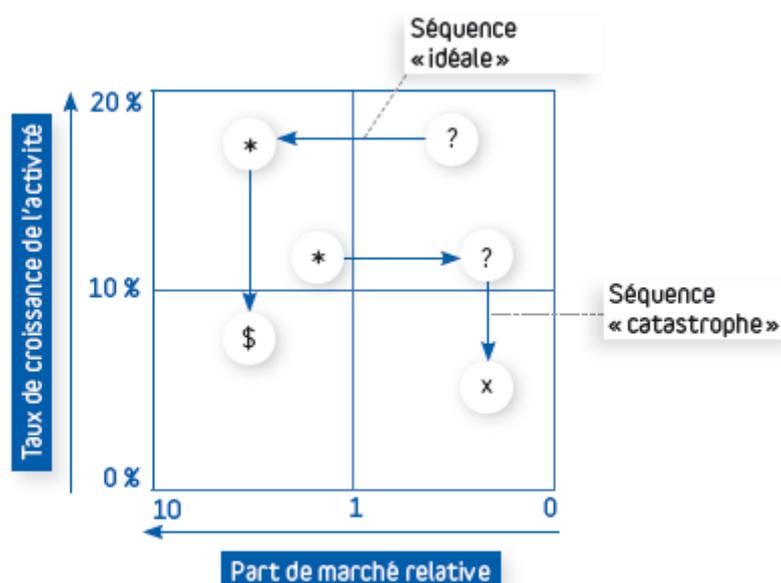


Figure 18 : Dynamique du portefeuille du BCG

Source : Franck Brulhart, op.cit., p 109

Pour gérer au mieux son portefeuille d'activités l'entreprise doit veiller à ce qu'il ait un équilibre global entre ses activités.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

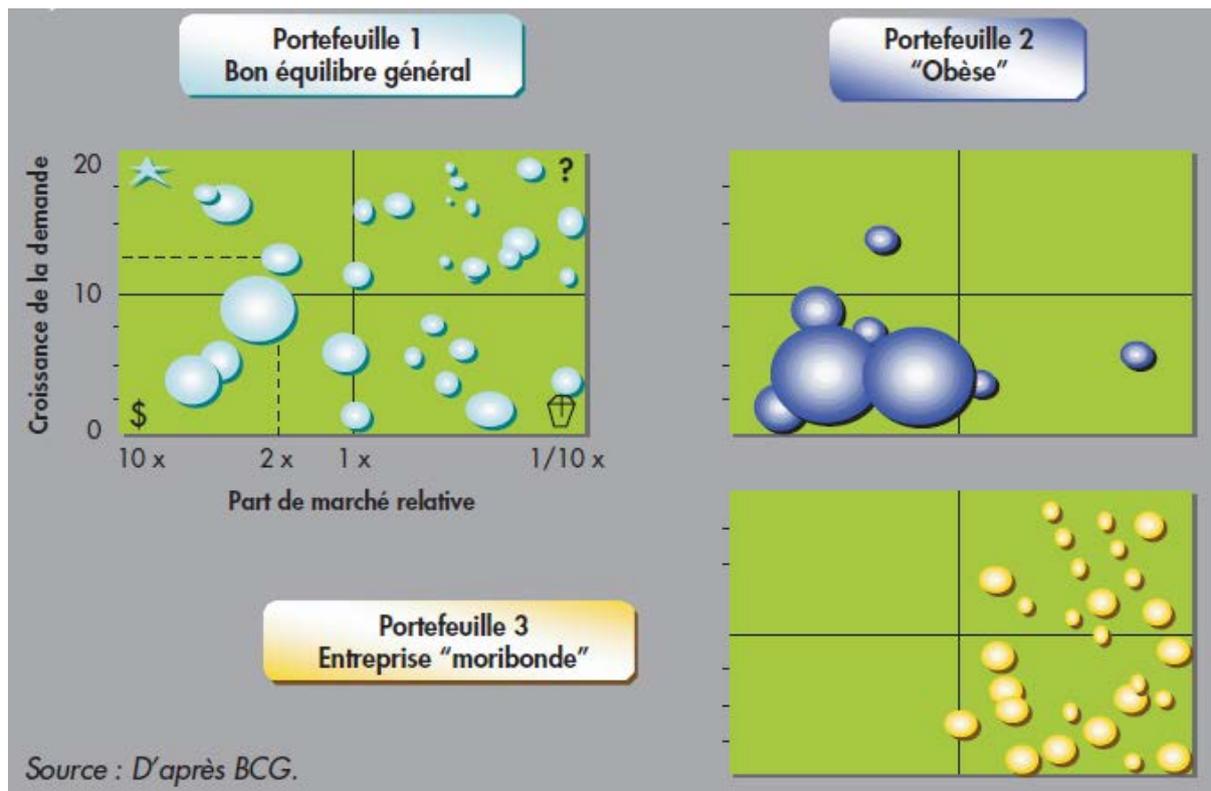


Figure 19 : Grilles d'analyse stratégique BCG

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit. p 274

2/ La méthode Mc Kinsey : c'est une méthode qui porte le nom du cabinet de conseil qui l'a mise au point, il s'agit du cabinet Mc Kinsey. Les chercheurs de ce cabinet et lors de leur démarche ont suivi le même principe appliqué dans la matrice BCG. Le principe consiste à positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

La spécificité de la matrice Mc Kinsey par rapport à celle de BCG réside dans le fait que Mc Kinsey prend en considération une multitude de critères pour apprécier la position de l'entreprise sur les deux axes précités. Une autre différence tient au fait que la BCG est en quelque sorte standard pour toutes les entreprises, En revanche la matrice Mc Kinsey utilise des critères qui doivent être adaptés au cas par cas, en fonction de l'entreprise considérée et du secteur d'activité concerné. La capacité de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents et le critère retenu pour mesurer la position concurrentiel de l'entreprise.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Quant à la mesure de l'axe d'attractivité de l'activité, la matrice Mc Kinsey combine deux évaluations : elle prend en compte la valeur intrinsèque de l'activité en se fondant notamment sur des facteurs de marché (taille, croissance, etc.), des facteurs socio-économiques (risque écologique, pressions syndicales, etc.) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.).

		Attrait de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position à tout prix	Maintenir et suivre le développement	Rentabiliser
	Moyenne	Investir et améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer de manière sélective
	Faible	Investir massivement ou abandonner	Se retirer de manière sélective	Désinvestir

Figure 20: Matrice Mc Kinsey

Source: Franck Brulhart, op.cit. p 113

La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases correspondant à différentes préconisations stratégiques.

3/L'analyse des forces concurrentielles de Michael Porter : C'est une méthode mise au point par l'américain Michael Porter en 1982 et qui a pour objet la mesure de l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est évaluée en fonction de l'intensité concurrentielle qui y existe. L'originalité de cette méthode tient à la manière d'évaluer cette intensité concurrentielle, car Michael Porter, en plus de mesurer la rivalité qui existe entre les concurrents directs qui se trouvent dans le secteur d'activité considéré, il a pris

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

en considération les influences extérieures du secteur liées à la mesure des substituts, et des nouveaux entrants, au comportement des clients et fournisseurs et dernièrement l'état au vu de son rôle de régulateur.

La résultante issue de l'ensemble de ces influences conditionne alors l'intensité concurrentielle du secteur et sa rentabilité potentielle.

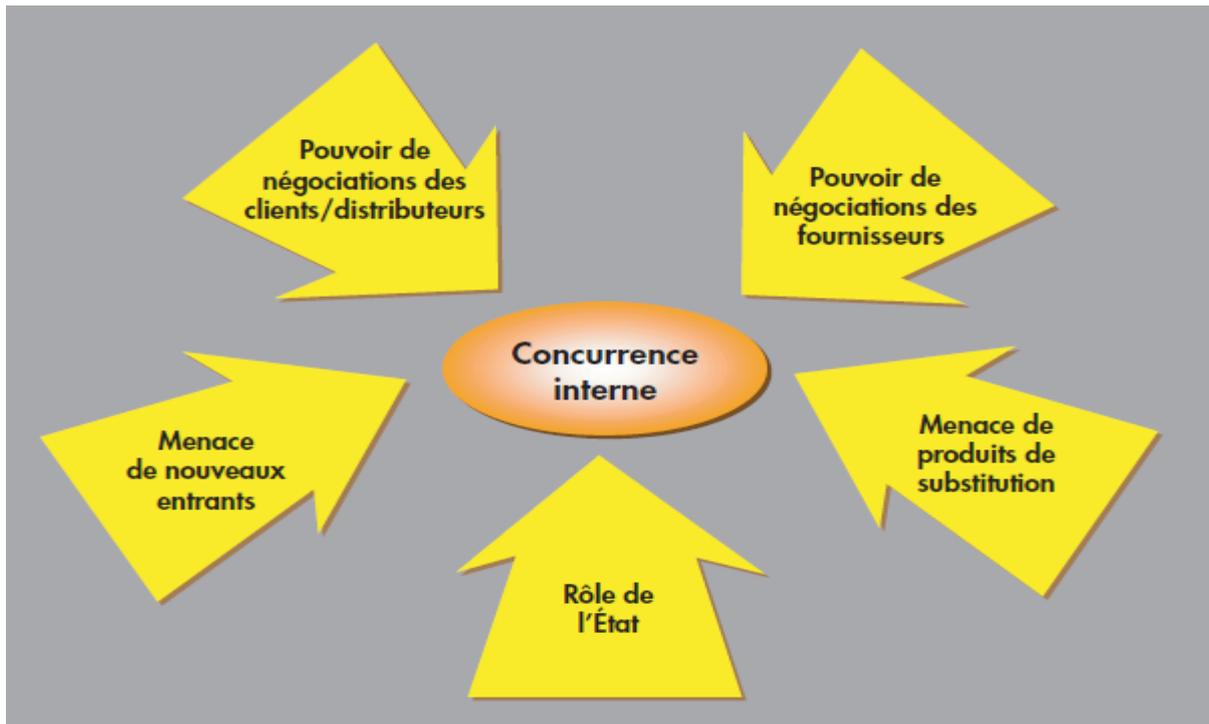


Figure 21 : Les cinq forces concurrentielles de Porter

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 218

Pour évaluer chacune de ces forces concurrentielles, il existe en ensemble de questions que l'entreprise doit se poser et d'y trouver réponses afin de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle du secteur :

***Concurrence interne** : elle est composée de l'ensemble des acteurs actuels du secteur Pour ce facteur l'entreprise doit trouver des réponses aux questions suivantes¹ :

-L'activité est-elle en concurrence ?

¹Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 220

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

-Les concurrents sont-ils concentrés ?

-Quelle est l'importance relative du leader ?

-Y-a-t-il des possibilités d'entente entre concurrents ?

-Quelles sont les barrières à la sortie ?

***Pouvoir de négociation des clients** : la première force externe provient du pouvoir de négociation de l'aval de l'entreprise, ces clients et distributeurs¹ :

-Les clients sont-ils concentrés ?

-Le secteur est-il fournisseur principal de ces clients ?

-Le recours à des produits de substitution est-il ouvert aux clients

-Y-a-t-il des menaces d'intégration vers l'amont ?

-La fidélisation est-elle forte, quels sont les couts de transfert (couts supportés par le client lorsqu'il change de fournisseur) ?

-Quelle est la marge des clients ?

-Les clients sont-ils bien informés ?

***Pouvoir de négociation des fournisseurs** : la deuxième force externe est celle due au pouvoir de négociation de l'amont de l'entreprise : ses fournisseurs² :

-Les fournisseurs sont-ils concentrés ?

-A-t-on accès à des produits de substitution ?

-Y-a-t-il des menaces d'intégration vers l'aval ?

- quels sont les couts de transfert en cas de changement de fournisseur ?

-Y-a-t-il une pénurie de l'offre ?

¹Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 221

²Ibid, p 222

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

***Menace des nouveaux entrants** : la troisième force est liée à la difficulté d'entrée pour un nouveau concurrent qui se mesure par les différentes barrières à l'entrée existantes¹ :

-Barrières techniques : brevets, savoir-faire

-Barrières financières : intensité capitalistique forte dans l'industrie, effet d'échelle

-Barrières commerciales : cout d'accès aux distributeurs, couts de transfert pour les clients, couts de construction pour une image.

-Barrières dues à des ressources rares : matière première

-Barrières réglementaire et légales.

***Les produits de substitution** : la quatrième force est la menace posée par l'arrivée potentielle de produits de substitution² :

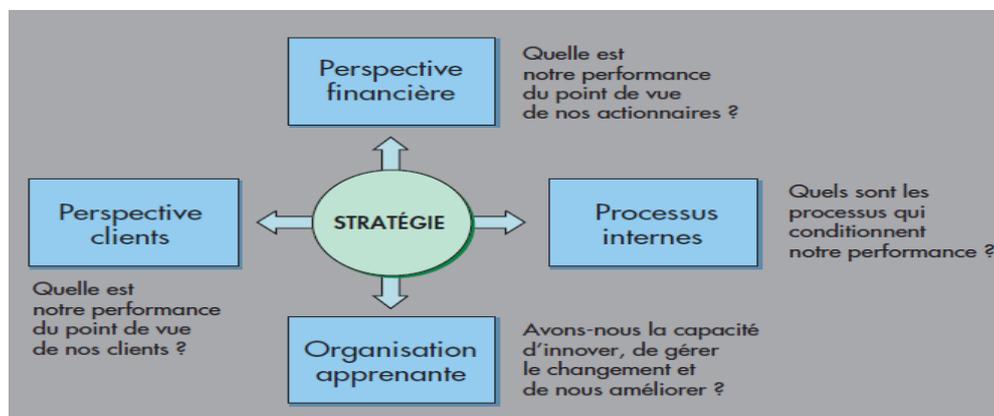
-Améliorent-ils le rapport qualité/prix

-Changent-ils l'ensemble du secteur, en modifiant aussi les structures de distribution

***Rôle de l'état** :-interventions réglementaires : pollution, contrôle des changes, contrôle des importations et des exportations, normes.

-Subventions.

4/Le BalancedScorecard : c'est un modèle d'analyse conçu pour faciliter l'aide à la décision stratégique.



¹Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 223

²Ibid, p 224

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Figure 22 : Le BalancedScorecard

Source : Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, op.cit., p 180

5/Le modèle SWOT : c'est un acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (menaces).il est aussi appelé modèle LCAG car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School. Ce modèle consiste en l'analyse des opportunités et menaces présentes dans l'environnement et les forces et faiblesses présentes au sein de l'entreprise afin d'élaborer une stratégie adéquate.

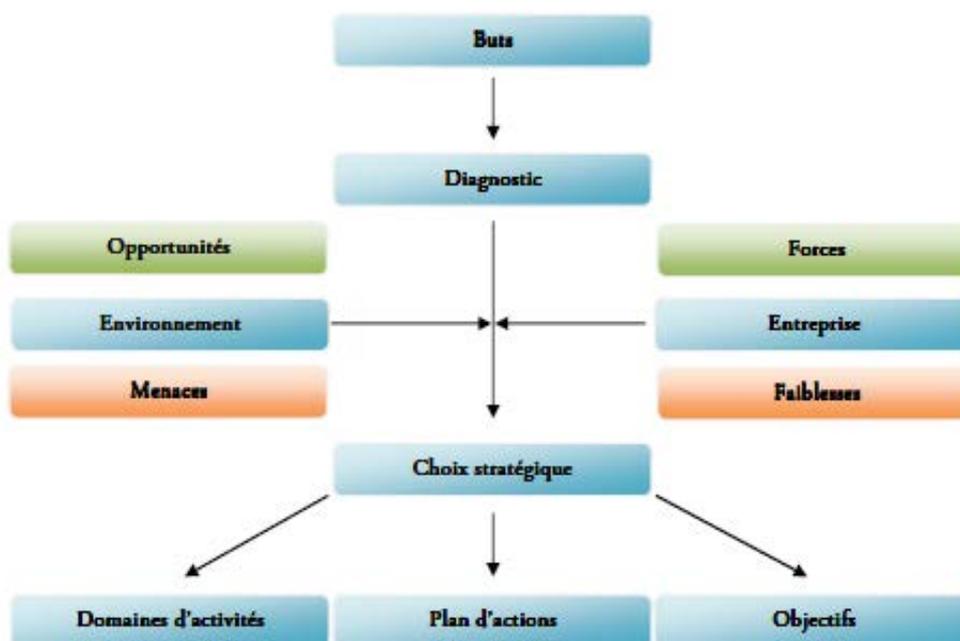


Figure 23 : La méthode SWOT intégrée au modèle LCAG, 1965

Source : Thèse de doctorat présentée Ilhemeghalaallah, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Université de Toulouse, 2009, p 34

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Dans le modèle SWOT, il s'agit de la confrontation des résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT¹

Tous ces outils et méthodes présentés ci-dessus correspondent à des différentes périodes de l'évolution de la pensée stratégique et du Management stratégique. Compte tenu des caractéristiques de chaque période, les chercheurs en management se sont efforcés de concevoir des outils génériques servant à la prise de décision stratégique et voici ces différentes périodes de l'évolution du management stratégique et les outils utilisés dans chaque période.

¹Thèse de doctorat présentée Elhemeghalamallah, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, Université de Toulouse, 2009, p 33

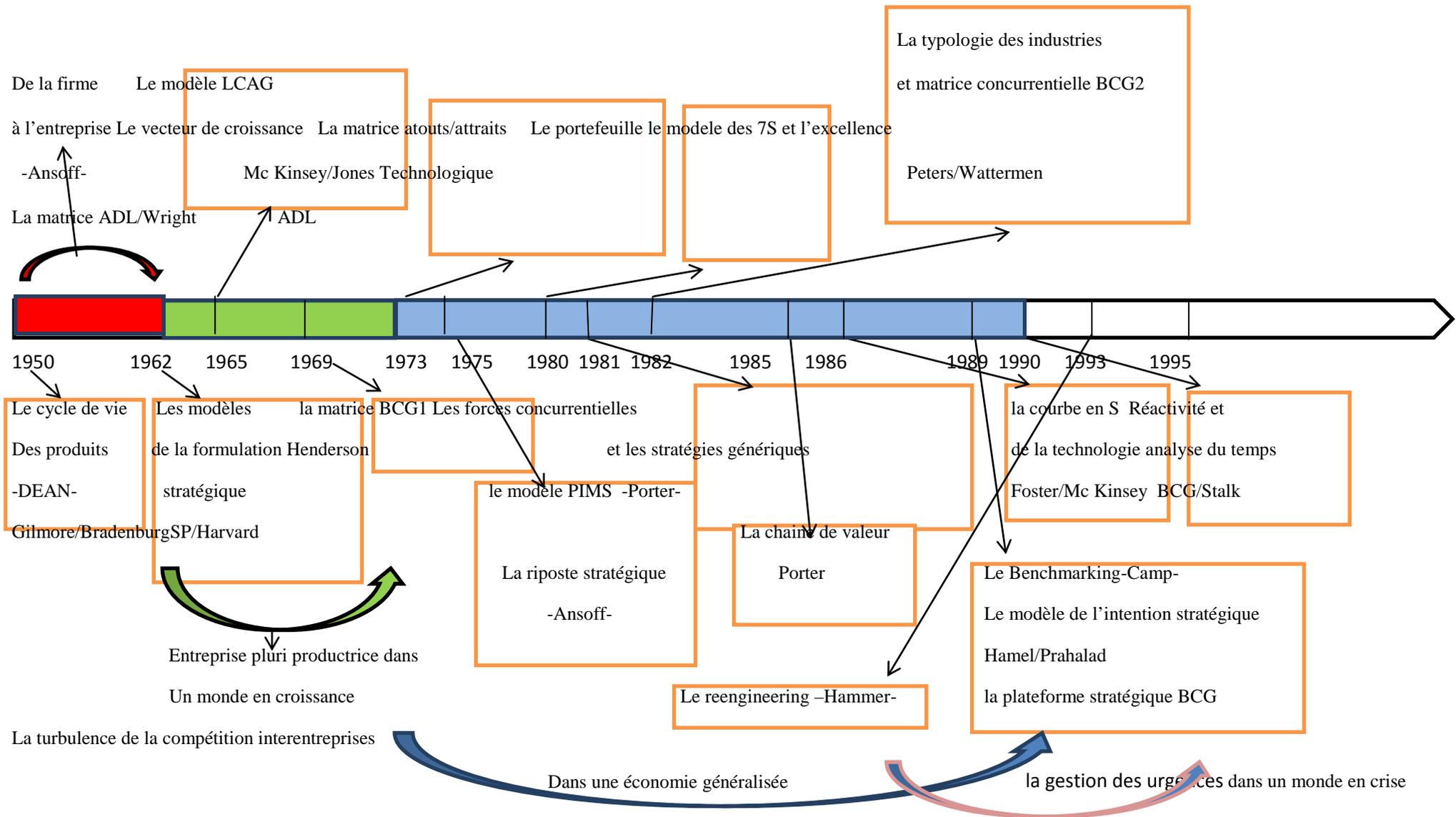


Figure 23 : EVOLUTION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ET DES OUTILS GENERIQUES

Source :NobertLebrument, op.cit., p39

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Conclusion :

Dans ce deuxième chapitre intitulé : Management stratégique, la solution aux aléas environnementaux, on a essayé d'apporter des éclaircissements à la notion de la stratégie qui est considérée en quelques sortes comme l'arme de destruction massive qui offre à l'entreprise une position de force face à ces concurrents et qui lui permet de réaliser ses buts et objectifs.

On a assimilé la stratégie aux armes de destruction massive au vu de son origine militaire, et le Sun Tzu en est la preuve. Cette stratégie qui peut être l'œuvre d'un stratège et dans ce cas elle est appelée une stratégie délibérée, qui doit être précédée par un diagnostic stratégique de l'environnement de l'entreprise et de ses ressources internes. En se basant sur les résultats de ce diagnostic stratégique et en prenant en compte la mission de l'entreprise, des objectifs et des stratégies vont être élaborés. Comme elle peut être le résultat des interactions des éléments de l'environnement et de l'entreprise et portera le nom de stratégie émergente. Cette stratégie est l'inverse de la stratégie délibérée car elle commence là où elle s'achève cette dernière. Autrement dit elle naît du management opérationnel avant d'être adopter par le Management stratégique.

Cette stratégie peut concerner différents niveaux. Elle peut porter sur l'ensemble de l'organisation (corporate stratégie), les domaines d'activités stratégiques (business strategie) ou bien les fonctions de l'entreprise (stratégie fonctionnelle).

Cependant, avant d'arriver à élaborer la stratégie, on doit d'abord passer par un certain nombre d'étapes constituant la démarche stratégique qui va de la détermination de la mission de l'entreprise au contrôle stratégique passant par le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique tout en restant dans le cadre référentiel de l'entreprise qui comprend sa mission , sa vision stratégique, les valeurs de ses dirigeants...etc.

Tout au long de cette démarche les tops managers de l'entreprise auront à prendre des décisions stratégiques visant plus de compétitivité de l'entreprise, une sécurité, et une légitimité qui garantissent la survie et le développement de l'entreprise.

Lors de la prise des décisions stratégiques une batterie d'outils et méthodes est offerte aux décideurs afin de prendre la décision optimale.

CHPITRE II : Le Management Stratégique : la solution aux aléas environnementaux

Ces outils se sont évolués au fil des années avec l'évolution du Management stratégique.

Donc, on peut conclure par dire que la stratégie est une condition sine-qua-non à toute tentative de croissance ou de développement de l'entreprise. Cette dernière ne peut en aucun cas exercer ses activités sans une stratégie bien élaborée se basant sur des informations fiables.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

CHAPITRE 03 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Introduction :

L'économie mondiale a connu un profond changement et un passage d'une logique économique basée sur le matériel à une logique basée sur l'immatériel. Il s'agit d'un passage d'une économie fondée sur les ressources matérielles de l'entreprise (ses machines, ses unités de production, ses actifs...) autrement dit une économie industrielle à une économie de savoir ou l'information et la connaissance jouent le rôle du moteur de développement et source du pouvoir d'où la devise : « celui qui détient l'information, détient le pouvoir ». Ce pouvoir qui s'obtient par la maîtrise de l'information stratégique qui alimente le processus de prise de décision stratégique.

Cependant, la maîtrise de l'information n'est plus suffisante pour concurrencer les autres entreprises. La création de l'information est une condition sine-qua-non pour avoir une place parmi les rangs des leaders.

Des leaders qui influencent sur le cours des événements. Donc le verbe détenir de la devise précitée n'est plus valable et il a été remplacé par le verbe créer :

« Celui qui crée l'information, détient le pouvoir ».

Dans cette optique et dans le souci d'être réactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter une démarche d'intelligence économique.

L'intelligence économique, ce nouvel outil managérial au service de la décision stratégique est l'objet de notre troisième chapitre qu'on a choisi de le diviser en deux sections. Une section consacrée à l'intelligence économique et ses composantes, à savoir : la veille stratégique, l'influence et la protection. On vise via cette section à apporter des éclaircissements quant à ces différents concepts.

Une deuxième section sera consacrée à la relation entre l'intelligence économique et la prise de décision stratégique ou il sera question de montrer l'impact d'une démarche d'intelligence économique sur le processus de prise de décision stratégique. Une fois cette relation élucidée, on aura répondu théoriquement à notre problématique de recherche.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Section I : Tout sur l'intelligence économique :

L'intelligence économique, ce nouveau concept relativement nouveau, notamment pour notre pays, qui connaît depuis quelques années des mutations profondes en vue de s'adapter à l'économie de marché, et comme cette économie se base essentiellement sur l'entreprise, cet agent économique garant du développement de l'économie du pays, qu'il lui est vitale de s'initier à ce nouveau concept pour pouvoir faire face à la concurrence internationale en mettant en place des stratégies efficaces élaborée en prenant en compte ce qui se passe autour de lui. L'objectif de cette section est de mettre en exergue ce concept qui est l'intelligence économique avec ses trois composantes qui sont : **la veille** qui consiste à acquérir de l'information en vue de décider, **L'influence** qui consiste à diffuser l'information acquise en vue de la promotion, et troisièmement **la protection** qui consiste à protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise ainsi que son savoir-faire.

I-1 Qu'est-ce que l'intelligence économique ?

I-I-1 Définition de l'intelligence économique :

L'origine du terme est anglo-saxonne ou l'on parle plutôt de " business intelligence" ou de " compétitive intelligence", et nous, dans notre étude, nous avons préféré de nous référer aux définitions françaises.

C'est en se référant au rapport MARTRE qu'on a pu définir l'intelligence économique qui d'après ce rapport est : « *L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de cout.*

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, Ces actions, au sein de l'entreprise,

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »¹.

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

-L'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.

-La réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation)

-L'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'information

-Ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de cout.

-L'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques

-La nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales.

Comme on l'a évoqué plus haut, il s'agit-là d'une définition qui relève bien d'une approche globale, au niveau national, et non plus uniquement au niveau de l'entreprise.

En effet l'intelligence économique peut être réalisée à différents niveaux allant de l'entreprise jusqu'au niveau international qui est l'affaire des états. Et la figure suivante montre biens ces différents niveau de l'intelligence économique.

¹Œuvre collective du Commissariat générale du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris, 1994, p 12

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

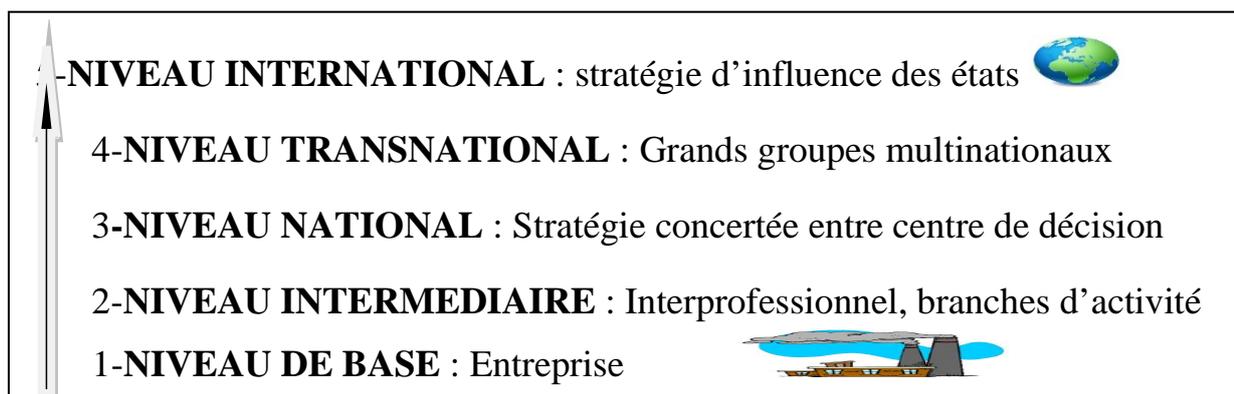


Figure 25 : Les 5 niveaux de l'intelligence économique

Source : François Jakobiak, L'intelligence économique, Editions D'organisation, Paris, 2006, p83

Dans notre étude nous nous sommes limités au premier niveau, celui de l'intelligence économique en entreprise. Chose qui n'empêche pas qu'on a consacré quelques lignes aux différentes expériences des pays développés.

Cependant, il existe d'autres définitions du terme intelligence économique qu'on a essayé de les avoir et les présenter, et voici quelque unes :

Alain Juillet, le haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la défense nationale française définit l'intelligence économique comme étant : « *la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique.*

A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'état et de l'entreprise. Il 'est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international »¹

Une autre définition est celle de Philippe Clerc qui l'a défini comme étant : « Un ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de protection de l'information utile aux

¹ Mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies, présenté et soutenu par M.Rida Chafik, Université Hassan II, Maroc, 2007, p 20

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

acteurs économiques et obtenue légalement. Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence »¹.

L'intelligence économique se construit sur 03 piliers essentiels qui sont :

1-L'acquisition de l'information stratégique (veille stratégique ou renseignement)

2-La protection du patrimoine informationnel

3-L'influence



Figure 26 : Les trois composantes de l'intelligence économique **Source** : <http://www.veille-ie-and-co.com/intelligence-d-entreprise/747-veillestrategique-e-reputation-et-intelligence-economique.htm> consulté le:20/12/2013 à 19:30

On aura à expliquer en détail chacun de ces piliers ou fonction de l'IE dans les points qui suivent.

Après avoir défini le concept d'intelligence économique, on voit qu'il est utile de montrer l'utilité d'une démarche d'intelligence économique en répondant à la question : A quoi sert l'intelligence économique ? L'entreprise d'aujourd'hui se voit obligée d'adopter une démarche d'intelligence économique qui est devenu le garant de sa survie compte tenu de la quantité d'informations disponibles sur le marché, des informations que l'entreprise doit en avoir suffisamment pour alimenter leur processus de prise de décision, mais aussi des informations qu'elle doit créer, et ce en vue de :

¹ Sophie Larivet, Intelligence économique, Edition l'Harmattan, Paris, p41

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

- Maitriser et protéger l'information stratégique
 - Produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs
 - Pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité
 - Mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché.
 - Révéler des menaces et les réduire.
- De ce qui précède, on peut dire que l'intelligence économique induit des fonctions à la fois : **informatives, anticipative et proactives.**¹

I-I-2 : Typologie de l'intelligence économique :

L'intelligence économique se compose de 04 types distincts, cette classification est élaborée en fonction de la nature de l'information cherchée par l'entreprise. En effet, il existe des informations publiées et largement diffusées, des informations moins diffusées et des informations difficiles à obtenir. En se basant sur la difficulté ou la facilité de l'obtention de l'information, François Jakobiak a fait ressortir quatre types d'intelligence économique tels qu'ils sont présentés dans la figure suivante :

¹ Philippe Gloaguen, Le guide de l'intelligence économique, Edition Hachette, Paris, 2012, p 14.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

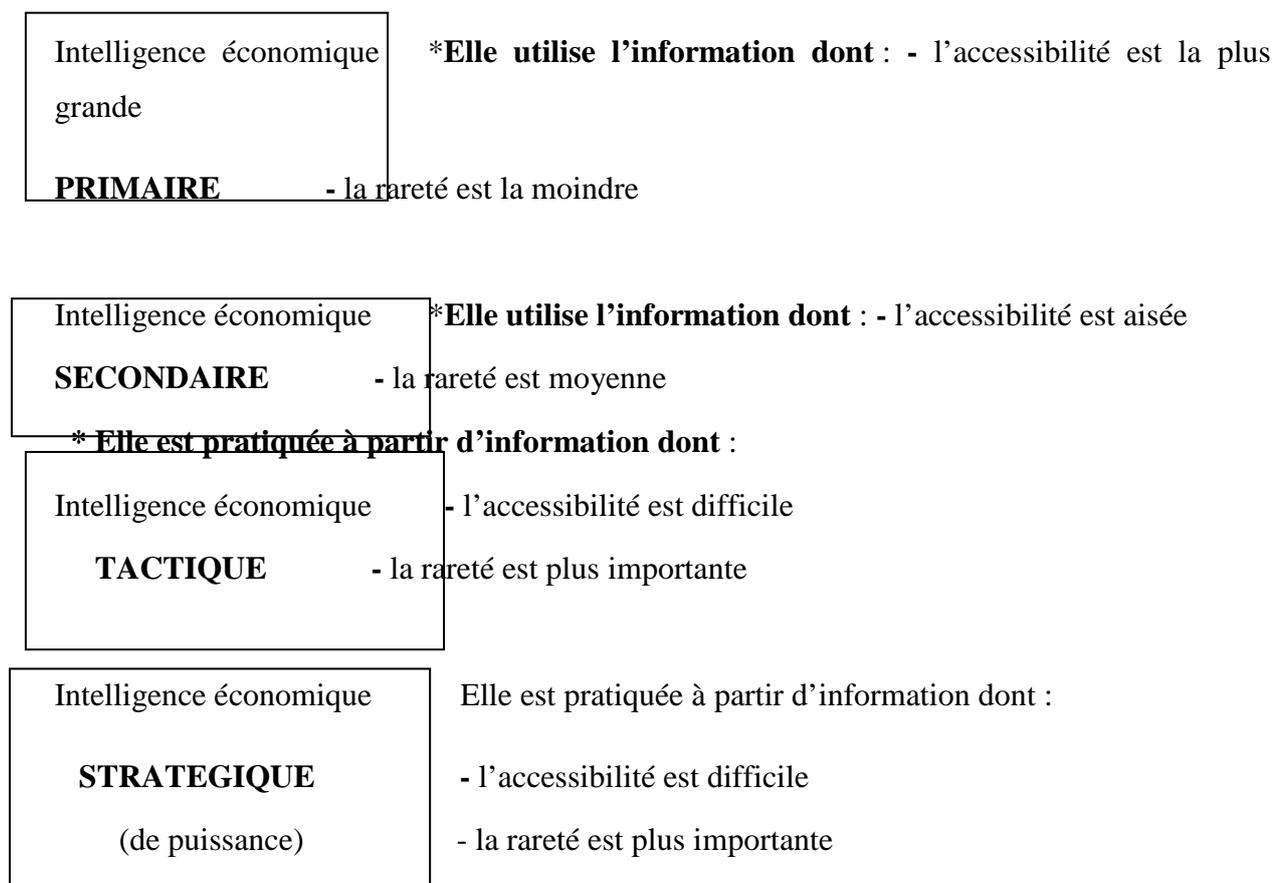


Figure 27 : Les 4 types d'intelligence économique

Source : François Jakobiak, op.cit., p 84

I-I-3 : Les approches connexes

En parallèle de l'intelligence économique, il existe un certain nombre d'approches qui lui sont complémentaires et qui sont adoptées pour la même finalité qui est la pérennité de l'entreprise et sa compétitivité à travers un management stratégique efficace qui, aujourd'hui se sert et se base de plus en plus sur l'information stratégique utile pour la prise de décision stratégique, un management stratégique qui se base aussi sur les connaissances et compétences du personnel de l'entreprise (Knowledge Management). Un management stratégique orienté vers l'intérieur de l'entreprise (les ressources de l'entreprise) mais aussi vers l'extérieur (information stratégique sur l'environnement de l'entreprise), un management qui apprend des expériences des autres (Benchmarking). Tout ce qui a été dit relève bien de la notion de l'entreprise apprenante.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

***Knowledge Management** : en français la gestion des connaissances signifie : *un ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances (compétences métier, savoirs, savoir-faire) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Selon cette démarche, les acteurs de l'organisation ne doivent pas se limiter à la gestion d'informations brutes, mais doivent s'attacher à interpréter, structurer, capitaliser et partager des connaissances dans un souci de performance et d'efficacité accrues*¹.

Après avoir défini le Knowledge Management, on va essayer d'étudier la relation ou plutôt démontrer la complémentarité entre ce dernier et l'intelligence économique.

En effet, le Knowledge Management, tout comme l'intelligence économique tirent leurs intérêt de la prise de conscience de la dimension stratégique de l'information et de la connaissance et œuvrent tous les deux pour un même objectif, celui de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance.

*Le Knowledge Management est une démarche permettant de codifier, capitaliser les connaissances qui circulent à l'intérieur de l'entreprise .Ainsi le Knowledge Management vise la cohérence et la disponibilité des connaissances produites en interne, leur capitalisation et diffusion à l'ensemble du personnel de l'entreprise*²

D'un autre côté, l'intelligence économique est une démarche permettant de collecter des informations relative à l'environnement de l'entreprise pour anticiper tout changement susceptible de se produire et d'influencer le devenir de l'entreprise. Elle constitue (IE) une source d'information pour les décideurs pour alimenter leur processus de prise de décision stratégique en informations stratégiques.

En définitive, l'articulation entre le Knowledge Management et l'Intelligence économique prend la forme d'une complémentarité à double sens. Dans un sens le Knowledge Management joue le rôle de support à l'intelligence économique en mettant à sa disposition des outils de gestion de la connaissance au sein de l'entreprise aboutissant ainsi à une capitalisation des informations stratégiques et la diffusion des bonnes informations aux bons

¹ Olivier Meier, Dico du Manager, Edition Dunod, Paris, 2009, p 122.

²Frédérique BLONDEL et al, Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations),2007, P 02

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

destinataires et au bon moment. Dans l'autre sens, l'intelligence économique par la pré-activité qu'elle incarne, joue le rôle de gouvernail du Knowledge Management en alimentant celui-ci en nouvelles connaissances à caractère anticipatif pouvant alimenter le processus de Knowledge Management pour actualiser la base de connaissance¹.

***Benchmarking** : Davis Kearns, directeur général de Rank Xerox, définit le benchmarking comme : « *un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders²* ». Il consiste à analyser ce que font les autres, pourquoi et avec quel résultat. Le Benchmarking est un outil au service de l'intelligence économique.

François Jakobiak le définit comme : « *Nous traduisons en français benchmarking par étalonnage concurrentiel ou parfois étalonnage comparatif qui est un processus d'évaluation des performances des produits, des services, des fonctions, des méthodes et des pratiques par rapport aux meilleurs sociétés mondiales* »³.

Ce benchmarking contient trois types différents qui sont :

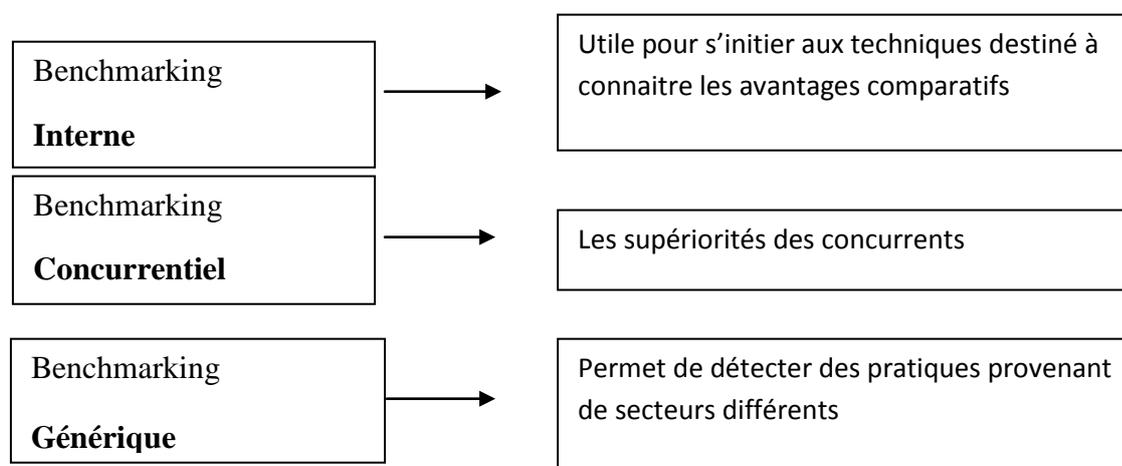


Figure 28 : Les trois types de Benchmarking

Source : François Jakobiak, op.cit., p22

¹Chedia Dhaoui, op.cit., p 127

²Éric Sutter, Intelligence économique et management de l'information, Edition Lavoisier, Paris, 2006 ; p 70

³François Jakobiak, op.cit., p 220

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

1-1-4 : L'intelligence économique à travers le monde

L'intelligence économique est certes une pratique visant plus de compétitivité et de performance pour l'entreprise, mais aussi une politique nationale adoptée par les états en vue de doter leurs économies de la capacité à concurrencer les autres économies et de se protéger des tentatives d'espionnage industriel ou toutes autres intrusions. De ce fait, on a jugé utile la présentation de quelques expériences de certains pays avancés en matière d'intelligence économique, et notre souhait est que l'état algérien s'inspire de ces expériences pour arriver un jour à formuler un modèle propre à l'économie algérienne. Ces expériences sont en nombre de 04, choisies pour de différentes raisons. Les états unis d'Amérique, la première puissance économique mondiale et un leader en matière d'intelligence économique. Le Japon qu'on a choisi à présenter à cause de son histoire économique, cet archipel de l'océan pacifique qui est sorti anéanti de la seconde guerre mondiale, mais dans un court laps de temps il a réussi à rejoindre les rangs des grandes puissances économiques mondiales grâce à des mesures et des stratégies économiques efficaces parmi lesquelles apparaît l'intelligence économique comme un axe important tendant à alimenter les entreprises japonaises en informations utiles et indispensables à leurs activités économiques.

La France, ce pays voisin qui a servi pour longtemps comme un exemple pour le peuple algérien vu l'histoire commune qui relie les deux pays.

En plus de ces trois grandes nations et grandes puissances économiques, on a choisi de présenter le cas d'un pays qui est presque au même niveau de développement socio-économique que l'Algérie qui est le Maroc, ce pays qui s'intéresse de plus en plus à l'intelligence économique car malheureusement, il a compris avant nous l'importance de telle démarche pour la compétitivité des entreprises et pour l'économie du pays en général.

A/ Les Etats Unis d'Amérique :

Aux états unis, l'intelligence économique a très vite été perçue comme un instrument essentiel pour se faire une place dans la compétition économique mondiale. Dans le pays de l'oncle Sam, la CIA¹ ne s'intéresse pas qu'aux affaires politiques et de sécurité nationale des USA, mais elle s'est tournée aussi vers le domaine économique en créant par exemple en 1999 le

¹ Le fameux Central Intelligence Agency

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

fond d'investissement *In-Q-Tel*¹ dans le but de la recherche, l'analyse, la capitalisation et la diffusion des informations utiles pour les entreprises américaines, quel que soit leur secteur d'activité.

En plus de la CIA, le département d'état donne lui aussi des informations importantes pour les entreprises. Il offre un programme d'aide à la formation pour la création de réseaux d'influences (lobbying). De nombreux autres services étatiques donnent leurs aides aux entreprises, comme l'US Small Business Administration.

Donc on peut dire qu'aux USA, il existe une collaboration étroite entre l'état et ses différents services et le secteur privé en vue de préserver la place de leader qu'occupe ce pays grâce à une fluidité d'information qui permet aux entreprises d'être proactives par rapport à leur environnement concurrentiel.

B/ Le Japon : Le Japon est un pays qui a "*une longue tradition de gestion et de partage de l'information*"², il est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement³, ainsi :

- les activités de recueil de l'information sont pour tous les japonais aussi naturelles qu'indispensables;
- les jeunes japonais sont formés dès l'école et jusqu'à l'Université à l'accumulation des connaissances et au travail de groupe avec un véritable partage de l'information (et des connaissances).

La culture nipponne est une culture de partage et de travail collectif d'où « *l'information perçue comme un moyen d'agir avec les autres plus que d'un pouvoir d'agir sur les autres* »⁴.

C'est cette culture qui rend le simple touriste ou voyageur japonais, un véritable veilleur, qui une fois rentré dans son pays, il aura collecté suffisamment d'informations utiles pour

¹http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategique_Le_cas_des_Etats_Unis.pdf consulté le: 17/01/2014 à 20 :00

²http://environnement.acfci.cci.fr/innovation/documents/Etude_IE_%20PME_CRCI_%20ParisIledeFrance_oct07.pdf consulté le 17/01/2014 à 20 :01

³ Henri Martre, Rapport du groupe « intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat général du plan, 1994, p 25

⁴http://msiemc.blogspot.com/2012/08/intelligence-economique-au-japon-quel_15.htm consulté le 20/01/2014 à 21:00

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

l'économie de son pays. En un mot, on peut dire ce que disait François Jakobiak dans son ouvrage intitulé « l'intelligence économique », la veille technologique et l'intelligence économique constituent réellement un « sport d'équipe à la japonaise ».

C/ La France :

On peut dire en se basant sur les travaux déjà réalisés portant sur l'intelligence économique en France, que cette dernière (IE) a fait son apparition avec la publication du rapport Martre, en 1994¹. Ce rapport du Commissariat au plan intitulé : « Intelligence économique et stratégie des entreprises », portait sur la compétitivité de la France. et depuis les entreprises françaises s'intéressent de plus en plus à l'intelligence économique parce qu'elles ont pris conscience de l'importance de telle démarche pour faire face à un environnement caractérisé par une turbulence flagrante surtout pour les entreprises exportatrices qui se trouvent face à une concurrence acharnée ou il n'y a pas de place pour les entreprises mal informées.

Et comme l'intelligence économique a été l'initiative des pouvoirs publics français, il existe un certain nombre de structure encadrant ce travail, et la plus importante entre 2004 et 2009 était sans doute celle du Haut responsable en charge de l'intelligence économique auprès du Premier ministre qu'il avait mission de sensibiliser les entreprises et les organismes publics à l'intelligence économique. Ce HRIE² avait 5 objectifs³ : (1) diffuser une culture de l'intelligence économique, (2) aider les PME, (3) se prémunir contre les dépendances stratégiques, en soutenant les entreprises françaises dans les domaines structurels, (4) veiller à la sécurité du patrimoine matériel et immatériel, et (5) éclaircir l'avenir et réduire les incertitudes, en définissant les secteurs stratégiques à moyen et long terme.

Une autre structure a été mise en place en 2006 auprès des ministères économiques et financiers : le service de coordination à l'intelligence économique (SCIE), qui s'appuie au niveau local sur des chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE) dont le rôle est de sensibiliser les entreprises à l'intelligence économique et recueillir et traiter les informations utiles à leur compétitivité au niveau régional. En 2007 est instituée la fonction du coordinateur ministériel à l'intelligence économique (CMIE), en charge des CRIE. En

¹ Mylène Hardy, Le concept français d'intelligence économique, Working paper, 2010, p2
<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/64/64/67/PDF/MHArtIEfrWorkingpaper20101213FRfinal.pdf>
consulté le: 20/01/2014 à 20 :15

² HRIE : une abréviation du Haut Responsable en charge de l'Intelligence Economique

³ Idem, p 5

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

2010 les CRIE deviennent rattachés aux Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

En grosso Modo, on peut conclure cet aperçu sur l'intelligence économique en France par dire que l'état français a pris l'initiative de sensibiliser les opérateurs économiques à l'intelligence économique et à les inciter à s'intéresser à cette nouvelle approche managériale pour pouvoir faire face à une conjoncture économique mondiale spécifique. Il l'a aussi encadré par la mise en place de structures au niveau national et régional ayant pour mission le recueil et le traitement des informations utiles à la compétitivité des entreprises économiques.

D/ Le Maroc :

Comme on l'avait déjà mentionné précédemment, notre choix a été porté sur le Maroc vu les ressemblances qui existent entre nos deux économies émergentes avec un peu d'avance pour le Maroc qui nous devance dans certains secteurs économiques.

Pour l'expérience de ce pays voisin en matière d'intelligence économique, on peut dire qu'il vient de mettre un pied dans l'économie de savoir en accordant une importance particulière à l'acquisition de l'information stratégique et son utilisation pour l'élaboration des stratégies de développement que ce soit pour le privé ou pour le secteur public.

L'intelligence économique au Maroc, un défi à relever, c'est comme ça qu'a intitulé *Swisseco*¹ son article sur l'état de l'intelligence économique au royaume. De ce titre on déduit que l'intelligence économique est récente au Maroc et elle n'est pas répandue dans toutes les entreprises marocaines. Elle est implantée dans les grands groupes, mais encore très peu utilisée par les PME »².

L'état marocain a pris l'initiative d'implanter un organisme spécialisé dans l'intelligence économique au sein de ses structures et c'est ce qu'a fait l'ancien premier Ministre (2002 à 2007), Driss Jettou qui a ouvert le bal en créant le centre de veille stratégique (CVS) au sein de l'AMDI (Agence Marocaine de Développement des Investissements)³. L'institut Royal des

¹ Swisseco, la revue de la chambre de commerce Suisse au Maroc.

² Déclaration de M. Abdelmalek Alaoui, associé-gérant de Global Intelligence Partners et président de l'Association Marocaine d'Intelligence Economique (AMIE)

³ Swisseco, Intelligence économique au Maroc, un défi à relever, N°21, 2^{ème} trimestre 2013, p 19
<http://www.ccsma.ma/SuisseEco/SuisseEco21.pdf> consulté le 21/01/2014 à 21 :00

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Etudes Stratégiques, créé en Novembre 2007, a également mis en place de la veille stratégique et fait de l'observation auprès des entreprises publiques et privées. Ce centre a pour mission de mener des études et des analyses stratégiques sur les questions dont il est saisi par le roi marocain et d'assurer une fonction de veille, au niveau national et international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays¹.

Un passage en revue des différentes expériences en intelligence économique à travers le monde nous conduit à dire que l'IE est avant tout une affaire des pouvoirs publics qui ont la tâche de sensibiliser les opérateurs publics à l'importance de telle démarche qui aura des répercussions sur leur compétitivité, et à les aider à l'implanter au sein de leurs structures. Chose qui est malheureusement absente en Algérie ou il n'y a pas d'efforts de la part des pouvoirs publics en ce sens.

I-II : La Veille stratégique

I-II-1 : Définition de la veille stratégique :

La première composante de l'intelligence économique est bel et bien la veille stratégique qu'Humbert LESCA (1994) l'a défini comme étant : « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles et de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »²

On peut aussi la définir comme étant : « un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décisions stratégiques.

Ces informations peuvent être de nature : scientifiques, techniques, réglementaires, concurrentielles ou commerciales.³

La veille stratégique est donc un processus continu qui permet à l'entreprise de :

- 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

¹ Idem, p 20

²Thèse de doctorat présentée Elheme ghalamallah, op.cit., p 37

³<http://www.3ie.org> consulté le 22/01/2014 à 19 :45

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ces concurrents
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer des 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.

La figure suivante montre bien les objectifs de la veille stratégique :

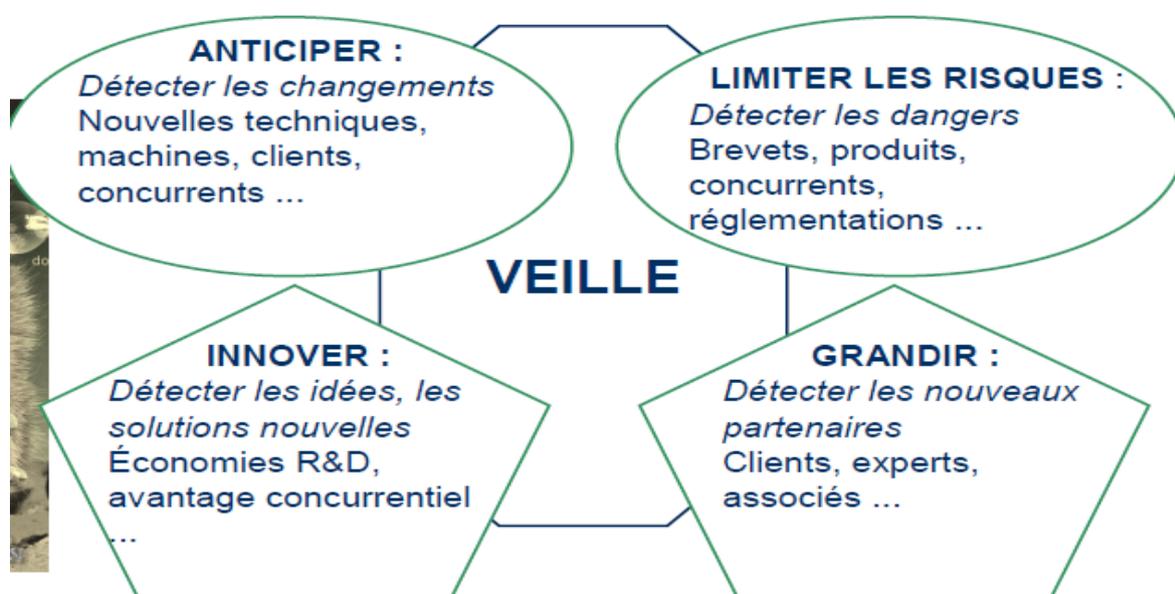


Figure 29 : Les objectifs de la veille

Source : www.e-novaction.com consulté le 22/01/2014 à 13 :00

I-II-2 : Typologie des différentes veilles :

La veille stratégique est la somme de plusieurs types de veille pratiqués par l'entreprise :

***La veille technologique** : Elle concerne les recherches sur les nouveaux produits ou services, les matériaux, les systèmes d'informations...etc.¹

¹ Nathalie Van Laethem, op.cit, p 130

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

La figure suivante intitulée : A quoi sert la veille technologique ? Montre l'utilité de ce type de veille pour l'entreprise

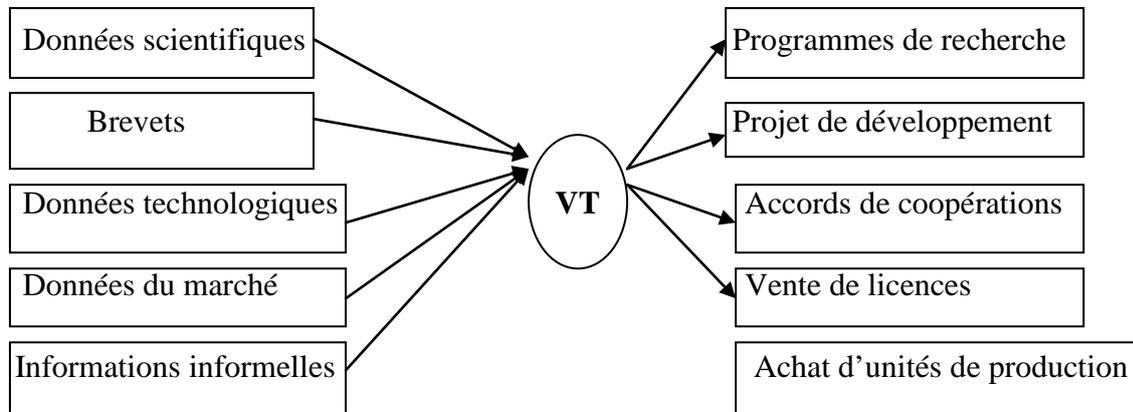


Figure 30 : A quoi sert la veille technologique ?

Source :

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

consulté le 19/12/2013 à 22 :00

***La veille concurrentielle** : ce type de veille permet à l'entreprise de surveiller son environnement concurrentiel pour anticiper toutes les manœuvres des concurrents susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Mettre en place une veille concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes¹ :

- 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 ?

¹Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, France, rapport décembre 2001, p.11.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Ce type de veille permet aux dirigeants de comparer les stratégies des concurrents et d'identifier leurs avantages compétitifs¹

***La veille commerciale :** 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...

Elle écoute donc en permanence le marché. *Elle porte sur les clients et les fournisseurs. La veille clients est commune aux services Marketing et commerciaux. La veille fournisseurs concerne plus le Marketing et les achats*²

***La veille juridique ou réglementaire :** elle consiste à suivre l'évolution des lois ou des règlements. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques. La manière dont les textes sont discutés ou les délais qu'ils prennent dans leur mise en application donnent également des indications sur les enjeux ou les influences présentes de tels ou tels groupes de pression. Elle consiste à surveiller les lois et décrets, la jurisprudence, les débats parlementaire, les propositions de lois, etc.

***La veille sociétale :** consiste à fournir des renseignements relatifs aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Elle est aussi appelée veille sociopolitique. Elle vise à surveiller l'évolution des mœurs, des mentalités, le comportement des consommateurs, les mouvements sociaux, etc.

***La veille marketing :** elle vient compléter la veille commerciale dans le sens où elle concerne les informations relatives aux marchés de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents, les retombées d'une campagne de communication. Ce type de veille permet d'identifier des nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients et accompagner le lancement d'un nouveau produit.

Comme on l'a dit précédemment la veille stratégique est la somme de plusieurs types de veille, mais elle est aussi une composante de l'intelligence économique, et la figure suivante montre bien cette relation :

¹http://www.valdemarne.com/sites/default/files/cycle_3_-_lintelligence_economique_0.pdf consulté le 03/02/2014 à 23:00

² Nathalie Van Laethem, op.cit , p 130

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

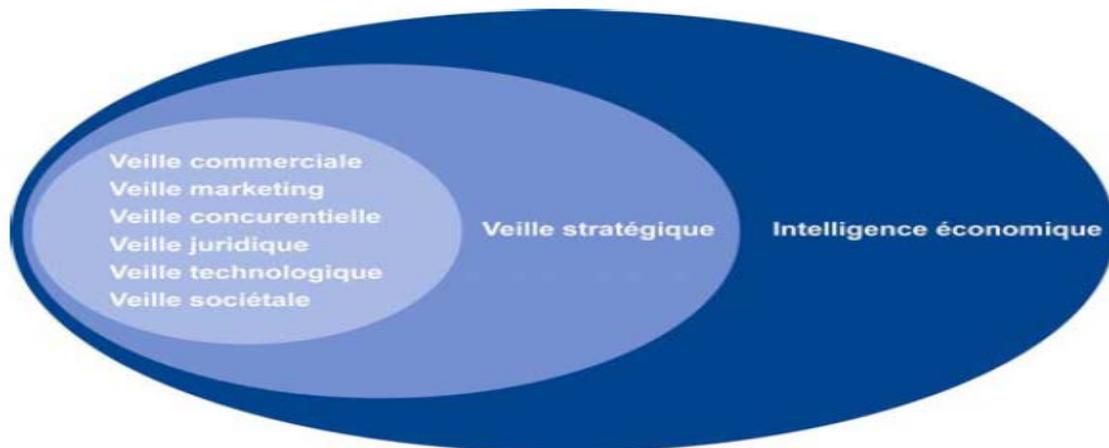


Figure 31 : Le concept de veille stratégique

Source : Note de synthèse, la veille stratégique, Institut atlantique d'aménagement des territoires, 2005, p 06.

On a déjà abordé dans le chapitre précédent le modèle des forces concurrentielles de Porter qui préconise l'étude et l'analyse des différentes forces présentes au sein de l'environnement de l'entreprise et la veille stratégique n'est qu'une démarche permettant la surveillance et l'analyse de ces forces. On peut dire que la veille constitue un outil pour matérialiser et mettre en œuvre le modèle de Porter.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

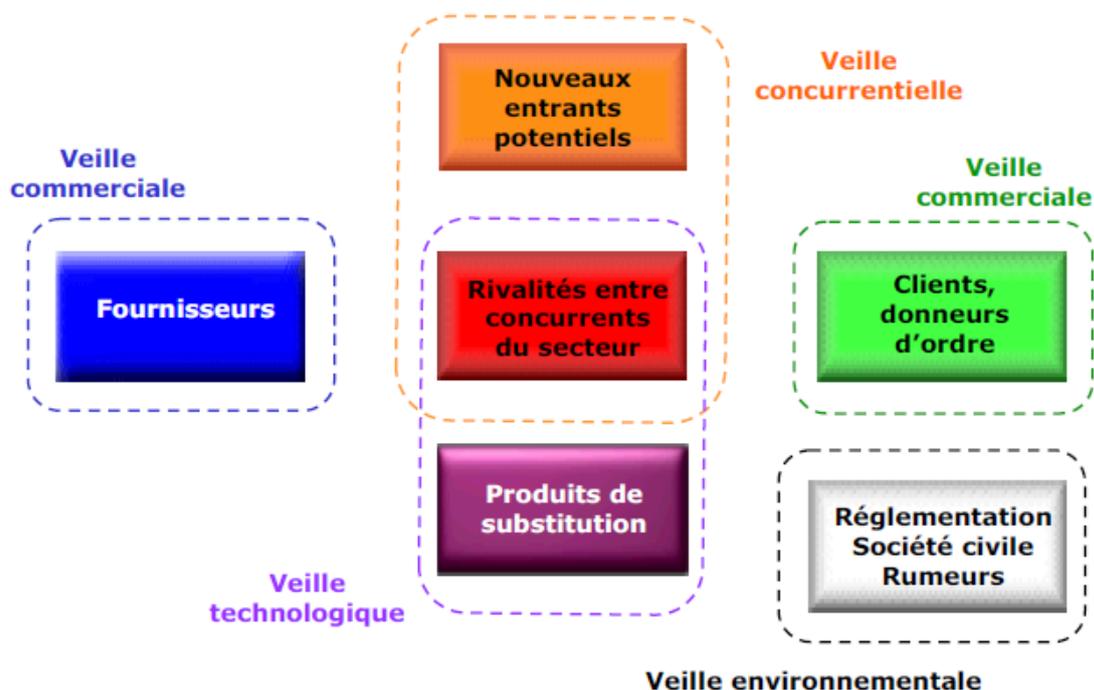


Figure 32 : la veille et le modèle de forces concurrentielles de Porter

Source : Les portails de veille stratégique mutualisée, CCI Strasbourg, 20 Novembre, 2007

I-II-3 : Le processus de veille stratégique : La littérature décrivant les étapes d'un processus de veille est riche. Malgré quelques variations, notamment dans le nombre d'étapes et leur ordre d'exécution, il apparaît un consensus faisant état de cinq principales phases¹ :

Phase 1 : La détermination des besoins en information

Phase 2 : La recherche et la collecte de l'information

Phase 3 : Le traitement de l'information

Phase 4 : La diffusion de l'information

Phase 5 : La prise de décision

¹ Mémoire pour La détermination des besoins en information présenté et soutenu par Jean-François Miaux, INTD, 2010, p 29

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

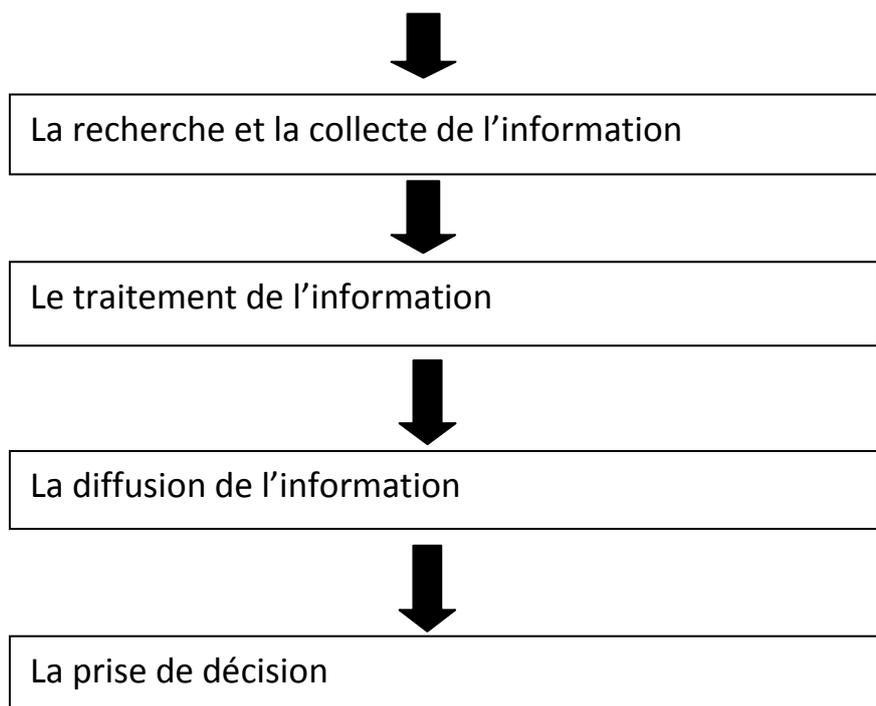


Figure 33 : Le processus de la veille

Source : Schéma élaboré par nous même

***Phase 1 : La détermination des besoins en information :**

Vouloir tout surveiller, tout savoir est illogique, d'où il est nécessaire de délimiter le champ de surveillance de l'entreprise en déterminant nos besoins en information. Cette première étape est fondamentale pour la suite du processus parce que nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait pas où est ce qu'il va. Elle vise à définir l'étendu et l'orientation de la surveillance et à hiérarchiser les domaines ou axes de veille selon leur importance pour l'entreprise.

-Etendu et orientation de la veille : Deux approches sont à présenter quant à l'étendu et l'orientation de la veille. Il existe une approche qui préconise une veille qui doit balayer à 360°, chose qui permet à l'entreprise d'éviter toutes sortes de surprises. Mais de telle façon l'entreprise doit déployer des efforts considérables en matière de ressources humaines et de ressources financières car ça l'oblige à être présente sur plusieurs fronts. De telle manière l'entreprise prend le risque de gaspiller des ressources limitées, mais aussi de mettre en œuvre une surveillance superficielle au lieu de se focaliser sur des axes identifiés comme important pour elle.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

L'autre approche, vise à l'inverse à sélectionner les axes de veille et les orienter selon les besoins de l'entreprise.

-La hiérarchisation des axes de veille :

La littérature recommande souvent de focaliser la veille sur des éléments auxquels l'entreprise est la plus sensible. En outre, lorsque les ressources ou le temps sont limités, il est nécessaire de hiérarchiser ces facteurs pour instaurer des priorités de surveillance

-L'actualisation de l'identification des besoins en information :

L'environnement de l'entreprise est mouvant et changeant, d'où il est nécessaire pour l'entreprise d'actualiser constamment ses besoins en information. Le processus de détermination des besoins en information est dynamique et se renouvelle constamment.

Phase 2 : La recherche et la collecte de l'information :

Une fois les besoins en information sont définis, l'étape de la recherche et de la collecte peut commencer.

La littérature relative à la veille stratégique distingue deux types de sources d'information pour l'entreprise, des sources formelles et des sources informelles

***Sources formelles de l'information :**

-**La presse** : elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisées. Elle est publique, librement accessible et peu onéreuse. Mais il faut noter que l'information obtenue est peu prospective

-**Les ouvrages** : ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses....ils présentent presque les mêmes avantages que ceux de la presse, mais ils sont plus approfondis et plus concentrés et sont quelques fois plus prospectifs.

-**Les banques et les bases de données, les CD-ROM** : les bases de données regroupent une très grande quantité d'information au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Elles sont exhaustives, elles permettent une couverture mondiale et de longues périodes avec un accès bien normalisé des sources variées d'information :

-**Les brevets** : ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent des informations de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondiale

-**Les normes** : les normes doivent faire l'objet d'une veille attentive et continue, vu leur caractère évolutif dans le temps et pour être en adéquation avec les exigences des gouvernements et des firmes internationales

-**Les études privées ou publiques** : ces études sont ponctuelles et traitent des questions précises, elles fournissent une information analysée et synthétisée. Par contre elles sont coûteuses et peu disponibles

-**Les autres médias** : la télévision, le cinéma, la radio. Ils ne présentent qu'un intérêt limité pour les entreprises et l'information publiée est déjà connue.

-**Les rapports des analystes financiers** : ils contiennent des informations de bonne qualité, ils sont neutres et permettent un gain de temps d'analyse.

-**L'internet** : est une source incontournable pour le veilleur, il permet une recherche rapide et efficace en utilisant des moteurs de recherche.

-**Le web invisible** : une source importante d'information, mais souvent négligée. Il correspond à la partie du web non accessible aux moteurs de recherche classiques.

-**Les organismes** : comme l'office national des statistiques ou le centre nationale du registre de commerce.

-**Les rapports annuels des sociétés** : ils contiennent des indications sur les résultats de l'année, les politiques de recherche et développement et d'innovation, des prévisions à court et à moyen terme...

-**Les sources internes** : les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques...

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

***Sources informelles d'information :**

Ce type de sources se caractérise par une certaine difficulté d'accès à l'information. Les sources sont fermées et les informations ne font pas l'objet d'une publication officielle. Elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

La liste des sources informelles peut concerner :

- Les concurrents
- Les clients
- Les fournisseurs et sous-traitants
- Les missions et voyages d'études
- Les expositions, foires et salons
- les colloques, congrès et séminaires
- Les associations professionnelles, les comités et les syndicats
- Les candidats à l'embauche
- Le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants
- Les sources internes de l'entreprise.

Les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, et elles nécessitent la mise en place d'un réseau relationnel.

En plus de cette distinction entre sources formelles et informelles, il existe une autre classification des informations telles qu'ils sont présentées dans la figure suivante :

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

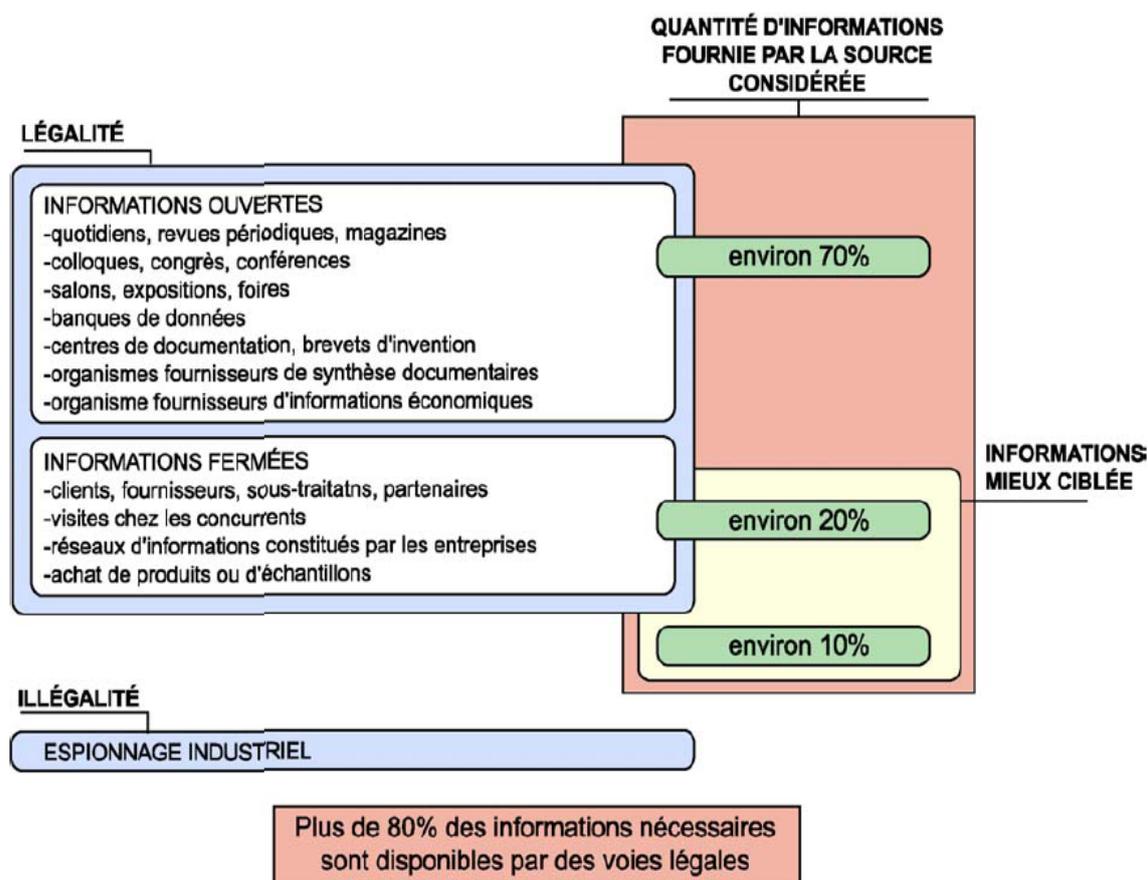


Figure 34 : Les différentes sources d'information disponibles

Source: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.htm>* consulté le 25/10/2013 à 15 :00.

La collecte d'information peut être¹ :

-**Humaine** : par une recherche ciblée

-**Semi-automatique** : consistant à suivre l'actualité à l'aide de portails agrégateurs (type Netvibes) alimentés par une sélection de flux RSS issus des sites majeurs.

-**Automatique** : avec l'aide d'outils informatiques de veille travaillant sur internet

¹ Christian Coutenceau et al, Guide pratique de l'IE, Edition d'organisations, Paris, 2010, p 145

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Phase 03 : Le traitement de l'information :

Les informations collectées lors de la phase de recherche et collecte sont de nature brute et fragmentée, et elles nécessitent un traitement pour les valoriser et les rendre porteuses de sens pour l'utilisateur.

Avant d'être exploitée, l'information doit être traitée. Ce traitement regroupe un ensemble d'opérations :

- Evaluation et traitement de l'information collectée
- Synthèse de l'information traitée.

A-Evaluation de l'information collectée : cette étape consiste à évaluer la pertinence de l'information collectée et l'une des méthodes utilisées pour le faire est d'apprécier la source d'où vient cette information.

Les auteurs distinguent 04 sources d'information qui sont :

- Source digne de foi : comme son nom l'indique, les informations obtenues de cette source sont toujours vrais. (essaies en laboratoires...)
- Source digne de foi mais elle incarne des risques d'erreurs ou de subjectivité (la presse).
- Source peu sûre : elle concerne essentiellement les sources informelles qui nécessitent une vérification
- Source suspecte ou subjective : elle doit être abordée avec prudence (les rumeurs).

B-Analyse de l'information : Une des étapes décisive dans le processus de veille stratégique et bel et bien l'étape de l'analyse des informations collectées. Cette étape permet de donner du sens aux informations souvent éparses et brutes qui nécessitent une analyse pour les rendre un tout cohérent et portant de l'intelligence et la connaissance au décideur qui en a besoin afin de fonder sa décision sur des informations fiables et filtrées. Pour le faire, il existe un certain nombre d'outils et de méthodes issus du Marketing et de l'analyse stratégique tels que : la bibliométrie, la méthode des courbes en S, la méthode Delphes, la prospective, la méthode des scénarios, les outils de l'analyse stratégique présentés dans la chapitre précédent.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

C- La synthèse des informations : Après l'étape de l'analyse des informations collectées, vient l'étape de la synthèse. Et comme son nom l'indique, elle consiste à faire une synthèse des informations brutes ou interprétées en vue de les transformer en un tout homogène et concis qui doit aider le décideur dans la prise de décision et lui permettre de gagner du temps.

Selon Corine Cohen (2004)¹, la différence entre la veille et l'intelligence économique apparaît à ce niveau. Le responsable veille se contente d'alerter le décideur sur les événements imprévus de l'environnement, alors que le responsable de l'intelligence économique intègre dans sa synthèse des recommandations d'actions au décideur.

Phase 04 : Diffusion : La finalité de tout le processus abordé précédemment, allant de la détermination des besoins en information jusqu'à son traitement est bel et bien sa diffusion au décideur en vue de la prise de décision.

Cette étape donne à l'information collectée et traitée précédemment une valeur ajoutée offrant au décideur une large marge de manœuvre.

Si cette information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile.

Par ailleurs, diffuser l'information n'est pas une chose aisée, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie, de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information...

Pour diffuser les informations traitées et synthétisées, il existe plusieurs voies de diffusions, elles peuvent être écrites, orales, électroniques...telles que la revue de presse, les journaux internes, la lettre d'information (newsletter), les dossiers d'informations, les compte rendus de visite, les rapports de missions, les colloques/ séminaires/conférences internes... et pour mieux partager les informations d'une manière rapide et fluide l'intranet et l'e-mail sont des outils incontournables.

Le responsable de la diffusion de l'information doit se poser 04 questions au démarrage du processus de diffusion :²

¹ Chedia Dhaoui, OP.CIT, 290

² Damien Derouet et Fabien Le poivre, veilles : processus et méthodologie, neva conseil, Nantes, 2005, p 10

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

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

La finalité de tout le processus de veille stratégique est d'alimenter le décideur en information utile pour prendre des décisions efficace. On aura à aborder la prise de décision stratégique dans un contexte de veille stratégique dans la deuxième section de ce chapitre qui constitue une réponse théorique à notre problématique de recherche, et pour résumer tout ce qui a été dit à propos du processus de veille stratégique, on peut conclure ce volet par la présentation du tableau ci-dessous qui trace les différents étapes constituant une démarche de veille stratégique.

Phase du processus de VS	Rôle	Compétence	Fonction
1	Définition du problème décisionnel	Il connaît l'environnement dans lequel il travaille- Maitrise son secteur-Détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service. Connait les jeux	Manager- Décideur
2	Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Stratégie méthodologique- Mise en place d'indicateurs/Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte)/Tache opérationnelle/Tache méthodologique	Veilleur
3	Identification des sources	Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi-Sélectionne les sources	Veilleur

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

	pertinentes	les plus adaptées à la demande	
4	Recherche des informations pertinentes	Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations-Contrôle les informations collectées	Veilleur
5	Traitement-Analyse des informations	Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu-Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse...	Veilleur
6	Interprétation	Relative à la description du problème initial	Manager-Décideur
7	Décision	Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur	Manager-Décideur

Tableau 06 : Le processus de la veille stratégique

Source : <http://hal.inria.fr/docs/00/05/22/16/PDF/vsst2004.pdf> consulté le 25/12/2013 à 13:00

I-III : La protection et le lobbying :

Comme on l'a déjà dit précédemment, l'intelligence économique est une nouvelle pratique managériale composée de trois axes principaux qui sont : *la veille stratégique* qui a une fonction informative, *la protection* qui a une fonction défensive et *le lobbying* qui a une fonction offensive.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Après avoir abordé la question de la veille stratégique, on abordera dans ce qui suit la question de la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise et les pratiques de lobbying utilisées par l'entreprise pour influencer son environnement.

I-III-1 : La protection de l'information

« La protection de l'information est une démarche consciente visant à protéger, au sein de l'entreprise étendue, ce qui vaut la peine d'être protégé, tant au niveau des données que des supports d'information. Cette démarche implique un système de gestion, une identification des informations sensibles, une analyse de risques, des acteurs, avec des rôles et responsabilités et un programme de réduction des risques »¹.

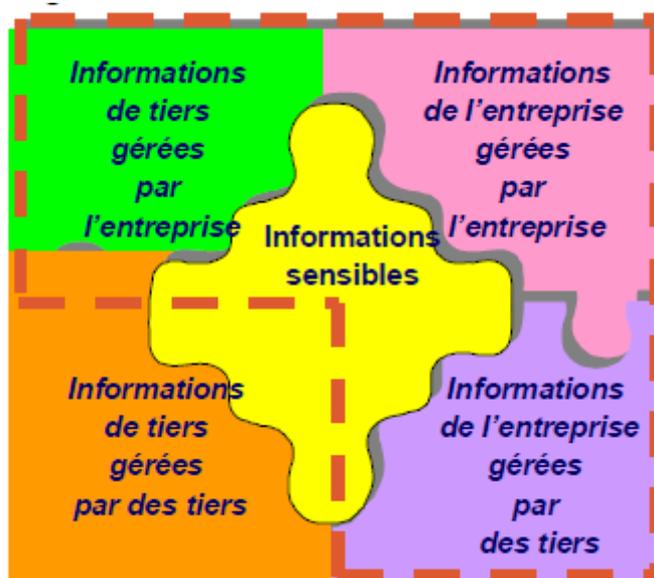


Figure 35 : Périmètre de l'information sensible

Source : <http://www.cigref.fr/protection-de-linformation-enjeux-gouvernance-et-bonnes-pratiques> consulté le 19/01/2014 à 17:30

La figure ci-dessus comme son titre l'indique définit le périmètre de l'information sensible pour une entreprise qui est composé de trois types d'information.

On a déjà dit précédemment que dans une économie de savoir, l'information est considérée comme un actif stratégique pour l'entreprise, un actif qu'elle fait tout pour y accéder, mais

¹<http://www.cigref.fr/protection-de-linformation-enjeux-gouvernance-et-bonnes-pratiques> consulté le 19/01/2014 à 17:30

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

aussi un actif qu'elle doit tout faire pour le protéger, car une fuite d'information pourrait être fatal pour l'entreprise.

Mais la question qui mérite d'être posée c'est : Pourquoi les entreprises doivent-elles se protéger ? C'est une question de bon sens.

L'intérêt des managers pour cette fonction de l'intelligence économique découle souvent de cette interrogation : « Si nous parvenons à en savoir autant sur eux, qu'est-ce qu'on peut faire pour éviter qu'ils (les concurrents) en apprennent beaucoup sur nous ?¹

Dans toute entreprise, on trouve deux catégories d'informations à protéger² :

1/Tout d'abord, Les connaissances et compétences détenues par l'entreprise et qui sont sources de son avantage compétitif (fichiers clients, processus technologique...). Elles constituent ce que certains auteurs appellent son patrimoine informationnel. Une atteinte à ce patrimoine pourrait être fatale pour l'entreprise.

2/ Ensuite, les informations émises par l'entreprise, révélatrices de sa stratégie

Sont porteuse d'un sens précieux pour toute organisation qui surveillerait son environnement. Il s'agit là de « signaux »³ plutôt que d'un « patrimoine » à proprement parler ex : annonces d'embauche, construction de bâtiments, un dépôt de marque...

Une démarche de veille et de gestion du risque informationnel se compose généralement de cinq (05) parties⁴ :

1/Etat des lieux de l'existant : audit concurrentiel, cartographie des réseaux d'acteurs et des ressources informationnelles, analyse qualitative du flux d'informations notamment : des points de diffusion de l'information

2/Hiérarchisation du risque informationnel : caractérisation et modélisation du risque informationnel

3/Traitement du risque informationnel : élaboration et application de contre-mesures

¹ Sophie Larivet, intelligence économique, op,cit p 63

² Idem, p 70

³ Idem, p 71

⁴ Ludovic François, risque et information, Harmattan, Paris, 2005, p29

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

4/Suivi et contrôle du risque informationnel : réinterprétation de l'existant en vue d'une modification des points 2 et, suivi de l'environnement informationnel d'autres acteurs du secteur et des activités économiques contiguës.

Cependant, avant de passer à une démarche de gestion du risque informationnel, il est tout d'abord judicieux de connaître les différents risques et menaces auxquels l'entreprise se trouverait confrontée.

A/Menaces accidentelles : Selon François Jakobiak, il existe différents types de menaces accidentelles tels que¹ :

-Les catastrophes naturelles : inondations, tremblements de terre et les accidents comme les incendies, les explosions...

-Les erreurs diverses : provoquées par l'inattention ou le manque de compétences : erreurs de saisie, de transmission, effacement de données...

B/Menaces intentionnelles : selon le même auteur, en plus des menaces accidentelles, il existe des menaces intentionnelles :

-Les menaces de caractère stratégique : elles visent l'obtention des informations sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise.

-Les menaces de caractère idéologique : concerne moins l'intelligence économique au niveau de l'entreprise mais l'intéressent au niveau de l'état

-Les menaces de caractère terroriste : se situent au même niveau que les menaces précédentes

-Les menaces de caractère cupide : elles sont initiées et mises en œuvre à l'intérieur même de l'organisme propriétaire du système

-Les menaces de caractère ludique : dans l'esprit de ceux qui s'y livrent, il s'agit d'un jeu, d'un challenge plus que d'un délit.

-Les menaces de vengeance : elles sont le fait de salariés qui se sentent sous considérés, qui s'estiment injustement licenciés, et sont difficiles à contrer.

Ces divers types de menaces se matérialisent dans diverses pratiques :

¹ François Jakobiak, op.cit., p32

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

- **L'espionnage** : qui vient des menaces de type stratégique
- **La perturbation** : des systèmes informatiques qui vient aussi des menaces stratégique et également de celle de vengeance
- **Le vol, de données ou de ressources ou la fraude physique** : souvent liés à, l'espionnage viennent des menaces de type stratégique
- **Le chantage** : est souvent lié à une menace de type cupide
- **L'usurpation** du droit d'accès aux informations secrètes et confidentielles
- **Le sabotage** : est la phase extrême au même niveau que le terrorisme

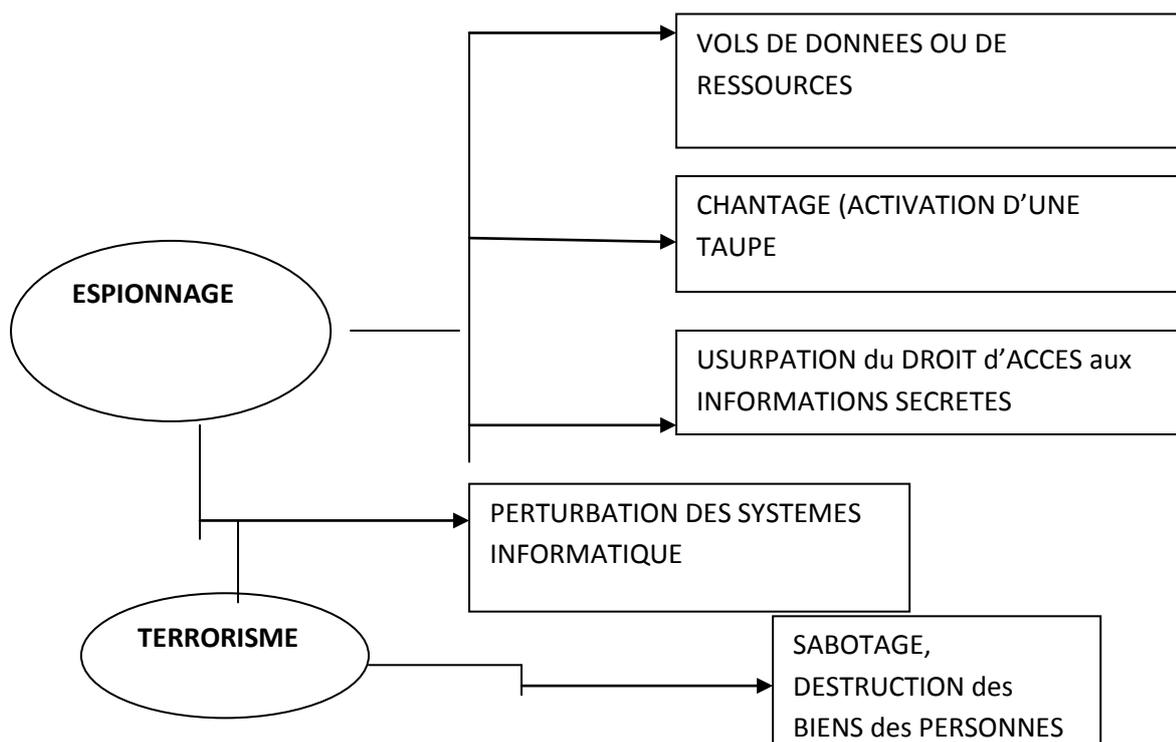


Figure 36 : Les formes pratiques de menaces intentionnelles

Source : François Jakobiak ; op.cit. , p 34

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

I-III-2 : L'influence:

L'intelligence économique assure 03 fonctions principales. La veille stratégique qui a pour objet la collecte d'informations pertinentes de l'environnement de l'entreprise, la protection qui assure un rôle défensif, et l'influence qui a pour vocation de modifier l'environnement de l'entreprise par des pressions informationnelles. il s'agit donc d'un usage offensif de l'information¹.

Les actions de lobbying sont une pratique d'influence classique exercée par des entreprises. Mais il en existe d'autre, que l'on peut regrouper en deux catégories² : la coordination et le découragement, les firmes adressent des signaux de coordination lorsqu'elles veulent éviter une collision frontale avec des firmes rivales (évitement), ou avec des firmes partenaires (entente). Le découragement des firmes rivales consiste à brouiller leur système de renseignement pour les induire en erreur ou les paralyser.

C'est la pratique de l'influence qui donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement et elle la différencie des entreprises qui ne la pratique pas et qui se situent dans l'un des aspects suivant³ :

-Inactivité : qui implique l'ignorance des changements d'une organisation face à son environnement, ça correspond à l'entreprise ne pratiquant pas de la veille.

-Réactivité : qui suppose que la connaissance d'un évènement entraîne une réaction.

-Proactivité : Qui entraîne une anticipation des changements et un mouvement de l'entreprise avant leur avènement

-Interactivité : qui reprend le mode précédent en y ajoutant une pression sur l'environnement dans le but de le transformer.

¹ François Jakobiak, op, cit , p 172

² Sophie Larivet et François brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entrepreneuriat, 2007, p 4

³ Sophie Larivet, intelligence économique, op.cit., p 69

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Section 2 : l'intelligence économique et la décision stratégique

Dans le cadre de notre étude nous avons tenté de comprendre les concepts d'intelligence économique et de la décision stratégique. Cependant il nous semble insuffisant de se limiter aux définitions des concepts pour leur compréhension. Il est judicieux de cerner la nature de la relation existante entre les deux concepts, sachant que l'intelligence économique est la variable indépendante et la décision stratégique est la variable dépendante.

Ainsi, notre problématique de recherche se présente comme suit : *On quoi une démarche d'intelligence économique servirait-elle à la prise de décision stratégique ?*

Pour répondre théoriquement à cette problématique, nous avons fait une documentation des études antérieures traitant de ce sujet. Une telle démarche s'est soldée par la trouvaille de quelques travaux résumés dans le tableau suivant :

Quelques éléments mis en avant pour apprécier la relation entre l'IE et la décision stratégique	Les auteurs
La nature des orientations stratégiques de l'entreprise (croissance interne, croissance externe, intégration verticale, diversification.....)	Sophie Larivet et François Brouard (2005)
Efficacité, Efficience, Effectivité	P.L.Bescos et al 1993, B.Martory 1990, S.Hannabus 1987 cités dans Chedia Dhaoui 2008

Dans ce qui suit, on abordera ces points en détail.

2-1 : L'information au cœur de l'intelligence économique :

L'information est considérée comme la matière première de la décision stratégique, une matière première assurée par l'intelligence économique qui œuvre à la gérer stratégiquement en vue de consolider la performance globale de l'entreprise et d'améliorer le processus décisionnel.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Elle est indispensable et pour la Management stratégique (décision stratégique) et pour le management opérationnel (décision opérationnel) comme le montre la figure suivante.

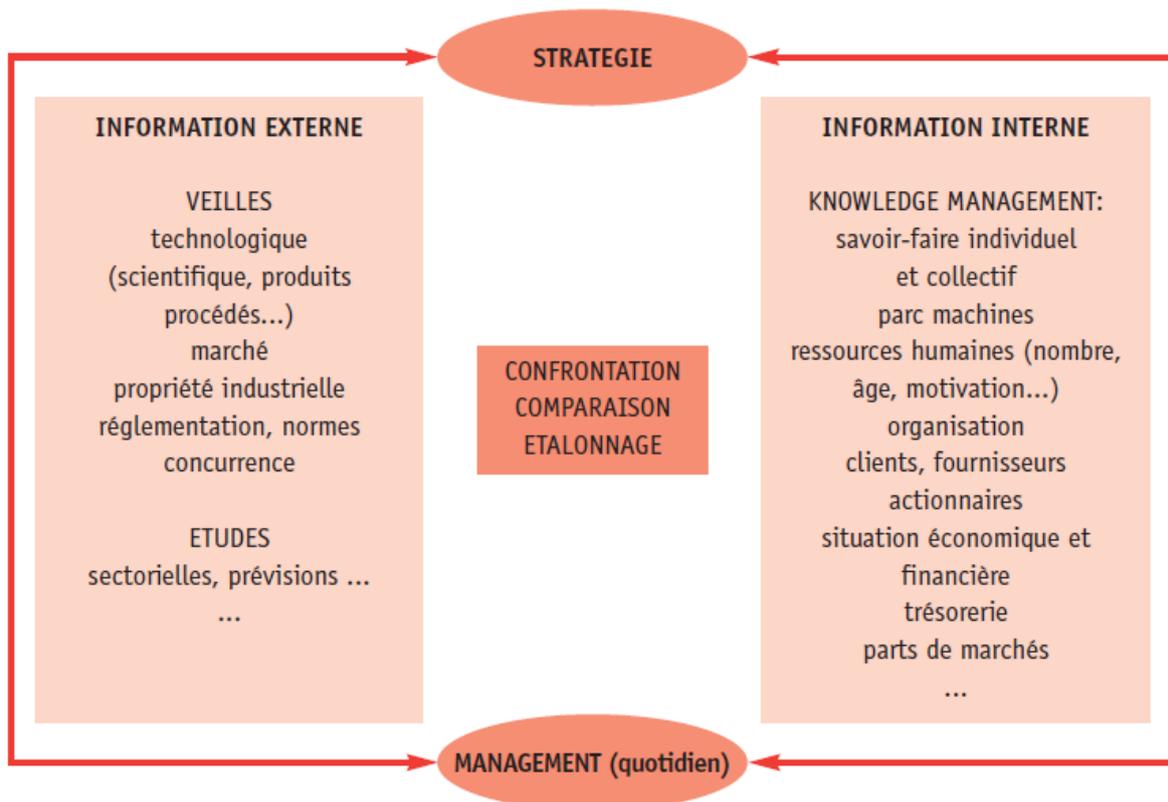


Figure 37 : Importance stratégique de la gestion de l'information

Source : www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economica-guide-integral.pdf consulté le 28/02/2014 à 17 :35

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

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

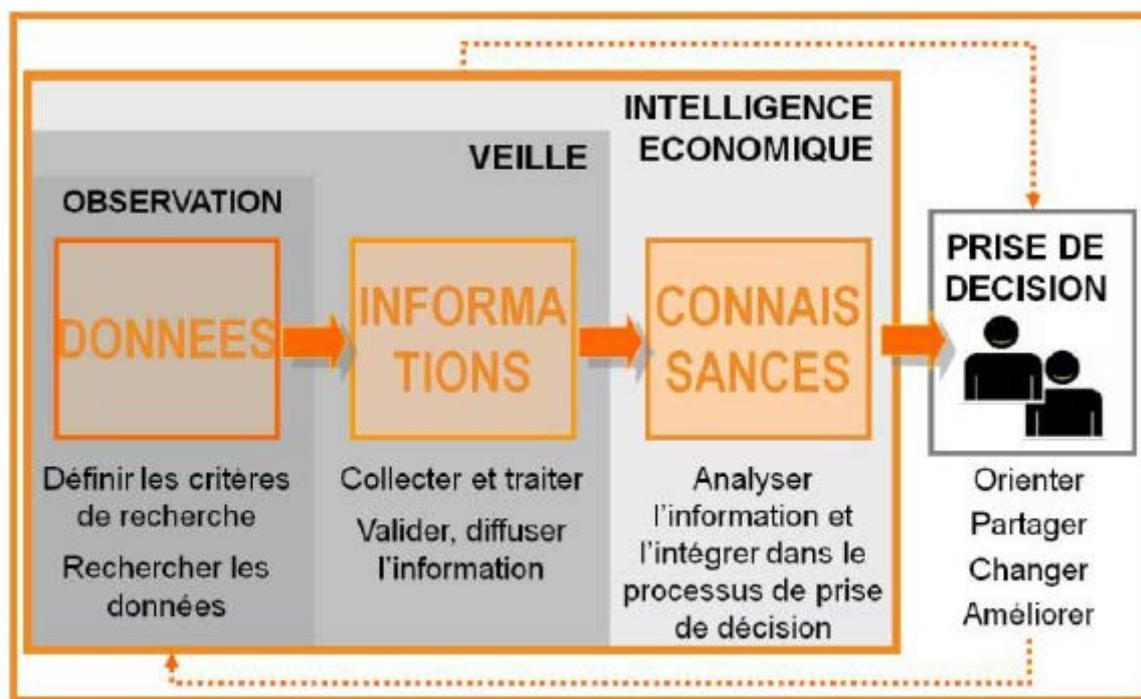


Figure 38 : Le modèle d'intelligence économique en trois concepts

Source : Jean- luis Monino, l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, réseau de recherche sur l'innovation^o :27/2012, p 7.

La figure ci-dessus montre qu'il y'a 03 concepts distincts, à savoir :

-**Données** : nombres, mots, événements existants en dehors d'un cadre conceptuel de référence, en conséquence, et en absence de contexte, les données prises individuellement n'ont pas une grande signification. Accumulation de données n'est donc pas information¹.

-**Information** : ensemble de données, validées et confrontées, qui commence à avoir un sens. Accumulation d'informations n'est connaissance²

-**Connaissance** : ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions³. C'est cette connaissance qui est indispensable à la prise de décision.

¹www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf consulté le 28/02/2014 à 17 :35

² Idem

³ Idem

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

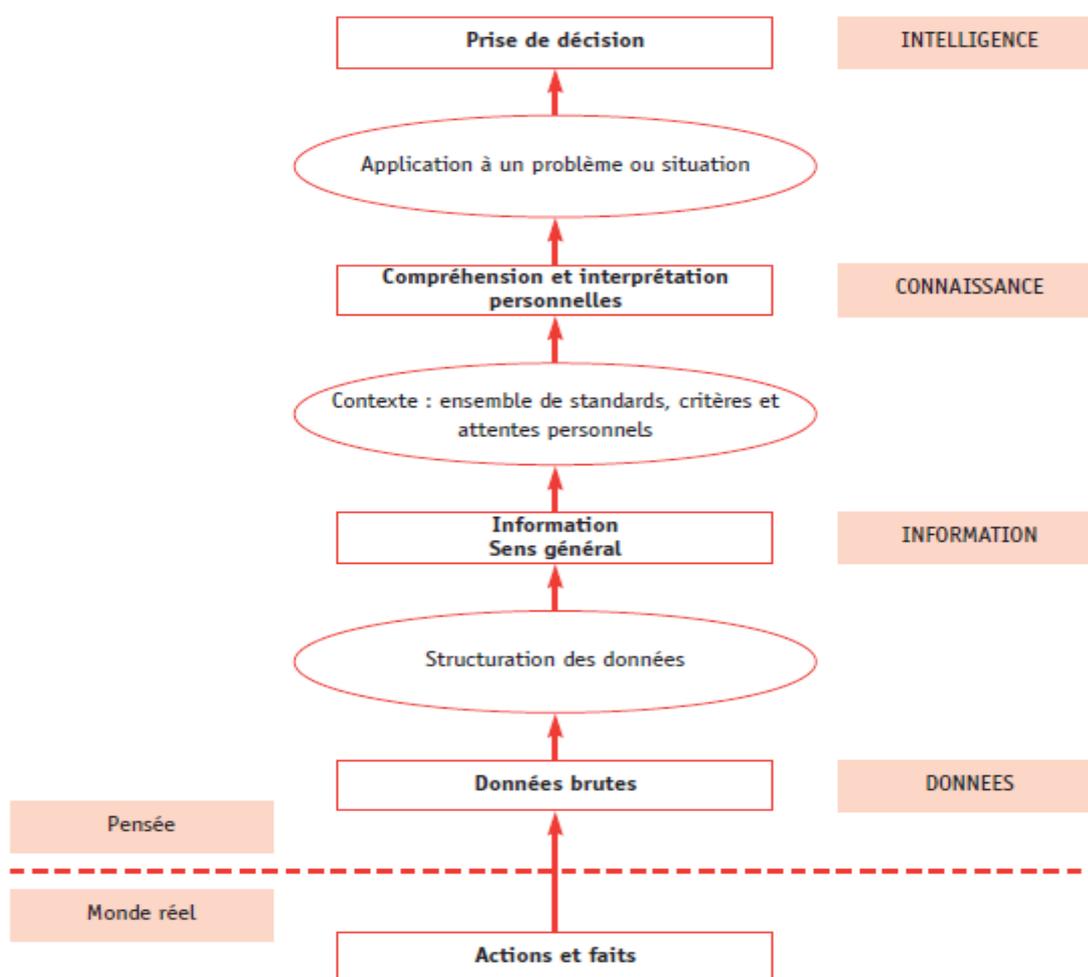


Figure 39 : L'information devient intelligence lorsqu'elle est exploitée

Source : www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economica-guie-integral.pdf consulté le 28/02/2014 à 17 :35

2-2 : Intelligence économique et stratégie d'entreprise

Comme on l'a abordé précédemment, l'intelligence économique et notamment via son volet veille stratégique permet d'aider le décideur dans son processus de prise de décision stratégique, cette veille influe aussi sur la nature des orientations stratégiques qui découlent de la décision stratégique.

Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier cette influence et notamment ceux indiqués dans le tableau ci-dessous :

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Quelques éléments mis en avant pour apprécier la relation entre l'IE et la décision stratégique	Les auteurs
La nature des orientations stratégique de l'entreprise (croissance interne, croissance externe, intégration verticale, diversification.....)	Sophie Larivet et Francois Brouard (2005)
Efficacité, Efficience, Effectivité	P.L.Bescos et al1993, B.Martory 1990, S.Hannabus 1987 cités dans Chedia Dhaoui 2008

2-1-1 : Intelligence économique et démarche stratégique

Nous allons tenter dans ce qui suit d'étudier la relation entre l'intelligence économique et la démarche stratégique en essayant de situer l'intelligence économique et surtout la veille stratégique dans la démarche stratégique, puisque c'est le volet qui relie l'intelligence économique directement à la décision stratégique

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

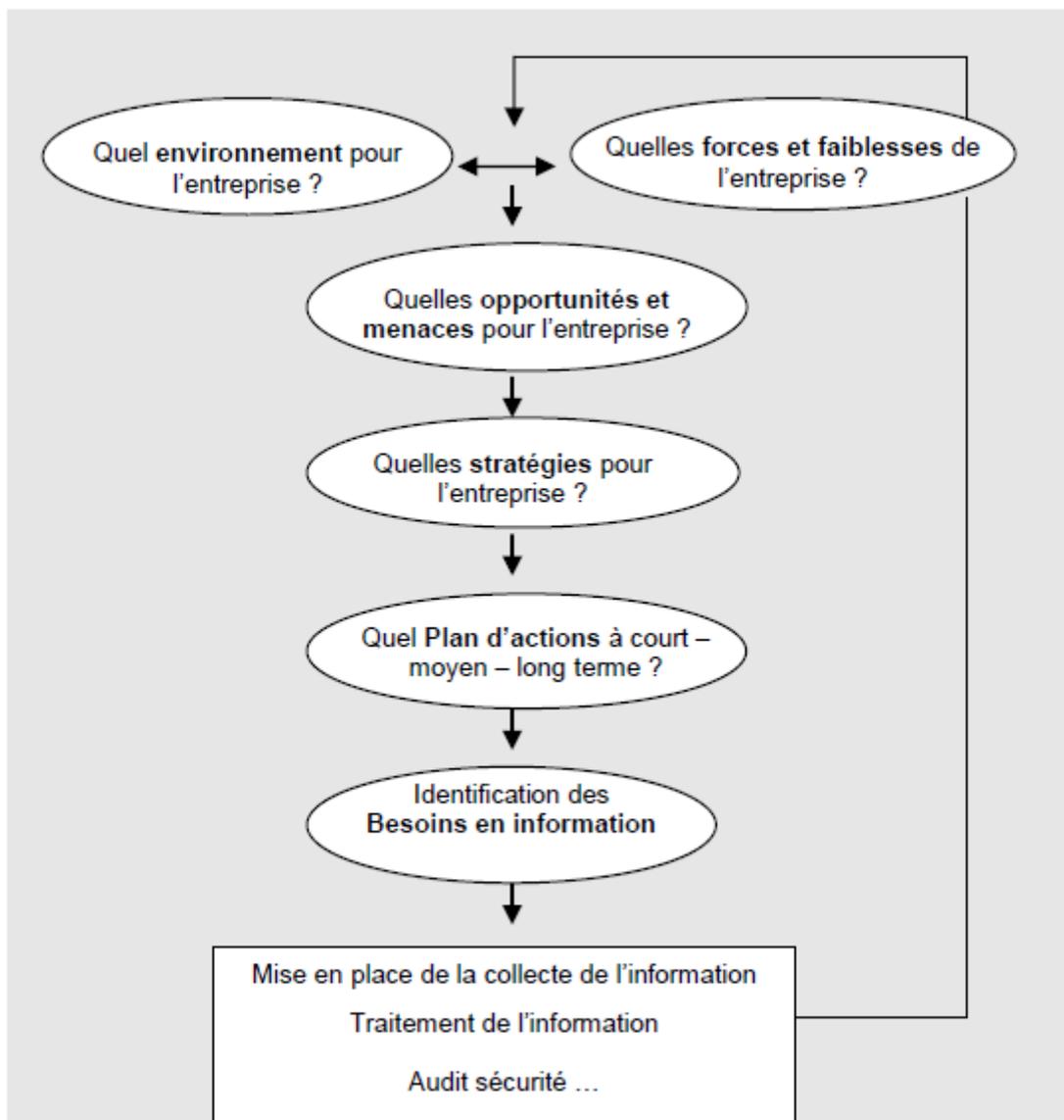


Figure 40: Démarche stratégique et veille stratégique

Source :

La figure 48 montre que la veille stratégique intervient lors du diagnostic stratégique qu'effectue l'entreprise comme une première étape de la démarche stratégique, ce qui fait que la veille stratégique dote le décideur d'informations fiables ou plus précisément de connaissance utiles à la prise de décision stratégique qui trace la stratégie de l'entreprise. Et comme la démarche stratégique se compose de plusieurs étapes allant du diagnostic stratégique jusqu'au contrôle stratégique, c'est lors de cette dernière qu'on peut évaluer la qualité des décisions stratégiques prises précédemment.

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Le contrôle stratégique vise la mesure de quelques points essentiels qui se présentent comme suit :

-**L'efficacité** : c'est le rapport entre les objectifs tracés et les résultats obtenus. Dans notre cas, il s'agit des objectifs stratégiques tracés par les tops managers lors de la démarche stratégique et notamment lors de la décision stratégique et le degré d'atteinte de ces objectifs

-**L'efficience** : c'est le rapport entre l'atteinte des objectifs et les moyens utilisés pour le faire.

-**L'effectivité** : c'est le rapport entre les objectifs tracés et le degré d'adhésion du personnel.

Pour étudier l'impact de l'intelligence économique sur la décision stratégique, nous allons nous servir de ces trois critères.

Additivement à ce qui précède la littérature en intelligence économique contient une autre facette de cette relation. Il s'agit de l'impact de l'intelligence économique sur les choix des orientations stratégiques des entreprises.

Cet impact est démontré via des études réalisées auprès de centaines d'entreprises¹, une étude qui s'est soldée par la confirmation de l'impact de l'intelligence économique sur les choix stratégiques des dites entreprises.

En effet, une entreprise pratiquant l'intelligence économique est plus disposée à choisir un mode de croissance externe et d'adopter une stratégie de différenciation et de diversification qu'une entreprise ne surveillant pas son environnement, se contentant de ses ressources internes.

Et c'est ce qui a été entendu de la bouche d'un dirigeant : *« c'est évident que si je veux baisser mes coûts plus que mes concurrents j'ai qu'à me regarder le nombril. En cherchant bien, je trouverai des boulons en trop, des ouvriers trop chers. Mais si je veux survivre, je dois proposer mieux que la concurrence, devancer les attentes de mes clients, améliorer les produits avant qu'ils ne le demandent, être différent, en mieux (...). Et pour ça, c'est autour de moi qu'il faut que je regarde, ce n'est pas mon nombril qui va me dire quel matériau utiliser demain. C'est pour ça que l'intelligence économique c'est important »*²

¹ Etude faite par Sophie Larivet et François Brouard auprès de 100 entreprises françaises.

² Sophie Larivet et François Brouard, op. cit, p 3

CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Conclusion :

L'intelligence économique est une nouvelle pratique managériale visant la maîtrise de l'environnement de l'entreprise. Une maîtrise qui s'obtient par un management efficace de l'information qui permet la prise d'une décision stratégique efficace découlant des objectifs stratégiques tracés par le sommet stratégique de l'organisation.

Donc il existe un lien étroit entre la décision stratégique et l'intelligence économique notamment son volet relatif à la veille stratégique qui assure une fonction informationnelle. Une décision nécessite la disponibilité des informations fiables et au moment opportun afin de diminuer l'incertitude caractérisant le processus décisionnel. C'est ce qui donne à la veille stratégique toute son importance pour le Management stratégique des organisations.

CHAPITRE 4 : Etude exploratoire

Introduction :

Selon Michel BEAUD, « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »¹

Dans notre étude on a suivi ce même fil conducteur. Ainsi et après une présentation théorique des concepts contenus dans notre thème de recherche, à savoir, le management stratégique et plus précisément, la stratégie et la décision stratégique d'un côté et d'un autre côté l'intelligence économique et plus précisément la veille stratégique, et après une étude théorique de la relation qui relie les deux concepts, nous allons dans ce qui suit, essayé à travers une enquête effectuée auprès de 12 entreprises œuvrant dans différents secteurs dans l'économie nationale algérienne d'élucider cette relation empiriquement .

Il est à signaler que l'intitulé du mémoire est : l'impact de l'intelligence économique sur la décision stratégique tandis que l'étude empirique porte sur l'impact de la veille stratégique sur l'intelligence économique, et ce en raison d'absence d'entreprises pratiquant l'intelligence économique en Algérie et parce que la veille stratégique incarne bien cette relation entre l'IE et la décision stratégique

¹ M.Beaud, op.cit. p43-44

Section 1 : Méthodologie de recherche

Toute étude scientifique doit avoir une assise terrain qui confirme dans la majorité des cas la faisabilité du procédé et la compréhensibilité des résultats obtenus. C'est le cas de notre recherche qui porte sur la prise de décision stratégique en utilisant une démarche d'intelligence économique, en nous focalisant sur la veille stratégique qu'on juge le volet qui a le plus d'impact sur la décision stratégique que les autres volets de l'intelligence économique ou une enquête par sondage a été effectuée auprès de la cible, visant ainsi la réalisation d'une étude quantitative avec l'élaboration d'un questionnaire adressé aux cadres décideurs de 12 entreprises.

1-1 Raison du choix de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 36 cadres de 12 entreprises, soit 03 cadres dans chaque entreprise. Les entreprises répondantes se présentent comme suit :

- COSIDER** : leader national dans le BTPH
- SNVI** : l'unique constructeur algérien des véhicules industriels
- SAIDAL** ; Leader national de l'industrie pharmaceutique
- PEPSI** : entreprise très reconnue dans l'industrie des boissons gazeuses
- DENNOUNI** : un acteur pesant dans le domaine des travaux publics.
- SNC Lavalin** : un leader mondial dans le BTPH
- URBACO** : le centre d'étude et de réalisation en urbanisme de Constantine
- Natura pro** : un producteur des produits cosmétiques
- CALPLAST** : industrie de plastique Sétif
- ANABIB** : fabrication des tubes en acier
- Groupe SERRAOUI** : un groupe d'investissement touristique
- Carrera** : une entreprise de commercialisation des produits CARRERA

Le choix a été porté sur ces entreprises pour la simple raison des connaissances personnelles. Surtout quand on sait que c'est difficile d'être un chercheur sans avoir des contacts sachant que les cadres des entreprises algériennes ne donnent pas d'intérêt aux recherches et études scientifiques universitaires. On a insisté sur ces entreprises vu son poids dans l'économie algérienne et parce qu'elles pratiquent aussi de la veille stratégique, une conclusion faite suite aux entretiens téléphoniques avec leurs cadres, chose qui nous a aidé dans la vérification de nos hypothèses de recherche. On a ciblé dans chaque entreprise des cadres décideurs, qui se positionnent au centre de décision de l'entreprise et qui se servent en permanence de l'information.

1-2 : Les hypothèses de l'enquête :

Afin de donner une orientation scientifique à notre enquête terrain, nous présentons les hypothèses suivantes :

- **H1 : Les entreprises pratiquant la veille stratégique sont satisfaites de leurs décisions stratégiques**
- **H2 : L'adoption d'une démarche de veille stratégique permet à l'entreprise d'améliorer ses décisions stratégiques**
- **H3 : Une démarche de veille stratégique influe sur la nature des orientations stratégiques de l'entreprise**

1-3: Test du questionnaire :

Après avoir réalisé une première maquette du questionnaire avec un grand soin, nous avons procédé à un test des questions sur un nombre restreint. Il s'agissait de vérifier que les termes utilisés n'étaient pas incompréhensibles ou trop techniques, ou encore qu'ils n'ont pas des sens différents pour chacun des répondants. Toutes les questions du test étaient claires, directes et compréhensibles.

1-3-1 : Le mode d'administration du questionnaire

Pour avoir des réponses aux questions posées, nous avons dans quelques cas administré le questionnaire par internet vu l'éloignement des entreprises qui sont éparpillées un peu partout sur le territoire national, dans des autres cas, on s'est déplacé sur les lieux.

1-3-2 : l'élaboration du questionnaire et le types de questions :

Nous avons suivi une certaine logique et une objectivité lors de l'élaboration du questionnaire, en utilisant des mots simples et un langage compris chez les cadres de l'échantillon.

Notre questionnaire a été destiné aux tops managers des entreprises répondantes, nous avons pris les précautions de poser le maximum de questions sur le thème de notre recherche, à savoir l'intelligence économique et la décision stratégique, tout en respectant l'emplacement des questions par type et par importance, et en laissant en dernier les questions signalétiques pour gagner la confiance des répondants.

Lors de la rédaction du questionnaire, nous avons utilisé un ensemble de types et de formes de questions.

Les questions ouvertes :

Elles sont souvent laissées à la fin du questionnaire, et proposent à l'interviewé de s'exprimer librement, sur un ou plusieurs points particuliers, dans des termes qui lui sont propres

EX : Que proposez-vous à votre entreprise comme perspective pour avoir une décision stratégique efficace répondant à la fois aux exigences environnementales et internes ?

Les questions fermées :

Elles obligent l'interviewé à faire son choix entre une ou plusieurs propositions.

EX : Pensez-vous que vous pratiquez de la veille stratégique sans pour autant avoir une cellule ou un département spécialisé ?

- Oui
- Non

Les questions à choix multiples :

L'interviewé choisit une ou plusieurs réponses dans une liste proposée par l'interviewer

EX : Quel type de veille vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise ?

- Veille technologique

- Veille concurrentielle
- Veille commerciale
- Veille juridique et réglementaire
- Veille sociétale
- Veille marketing
- Veille stratégique, regroupant tous les types de veille

Les questions à l'échelle :

Elles permettent d'évaluer le niveau de satisfaction du sondé ou son opinion sur un ou plusieurs critères.

EX : Quelle est le degré de satisfaction envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par votre groupe en terme de ?* :

	Très satisfait	Satisfait	Non satisfait
- Efficacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Efficience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1-3-3 : Réalisation du sondage :

Les questionnaires ont été envoyés soit par e-mail, soit par porteur aux trois cadres de chaque entreprise. Initialement nous avons envoyé 36 questionnaires et nous avons reçu 36 réponses, soit un taux de 100%.

Obstacles rencontrés : lors de déroulement de l'enquête on a rencontré un certain nombre d'obstacles, notamment :

- ❖ La non coopération de certains cadres sous prétexte de confidentialité
- ❖ Les délais excessivement longs pour répondre aux questionnaires.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats :

2-1 : Profil des entreprises répondantes :

	Fréquence	Pourcentage %
secteur secondaire (industrie)	9	75%
secteur tertiaire (service)	3	25%
TOTAL	12	100%

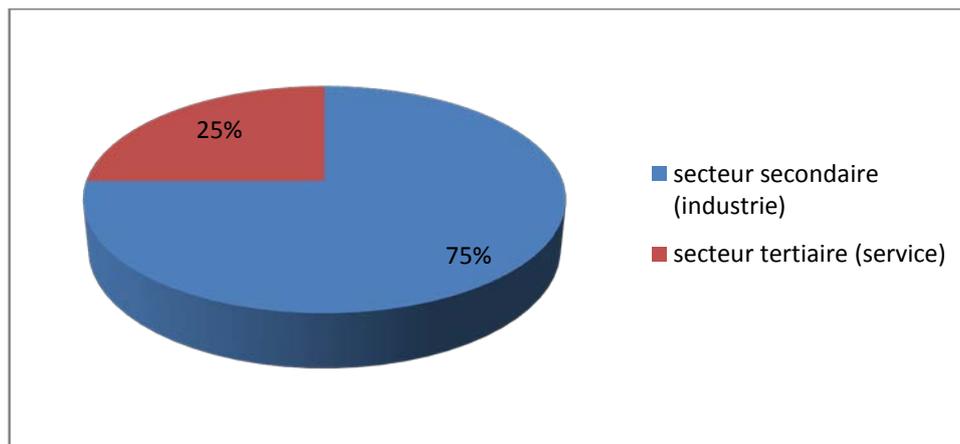


Figure 41 : Répartition des entreprises répondantes selon les secteurs d'activité.

La figure ci-dessus montre que la majorité des entreprises répondantes sont dans le secteur secondaire (Industrie) avec un pourcentage de 75% contre 25% œuvrant dans le secteur tertiaire (Service)

	Fréquence	Pourcentage
Industrie	6	50%
Commerce	1	9%
BTPH	3	25%
Investissement touristique	1	8%
Etudes et expertise	1	8%
TOTAL	12	100%

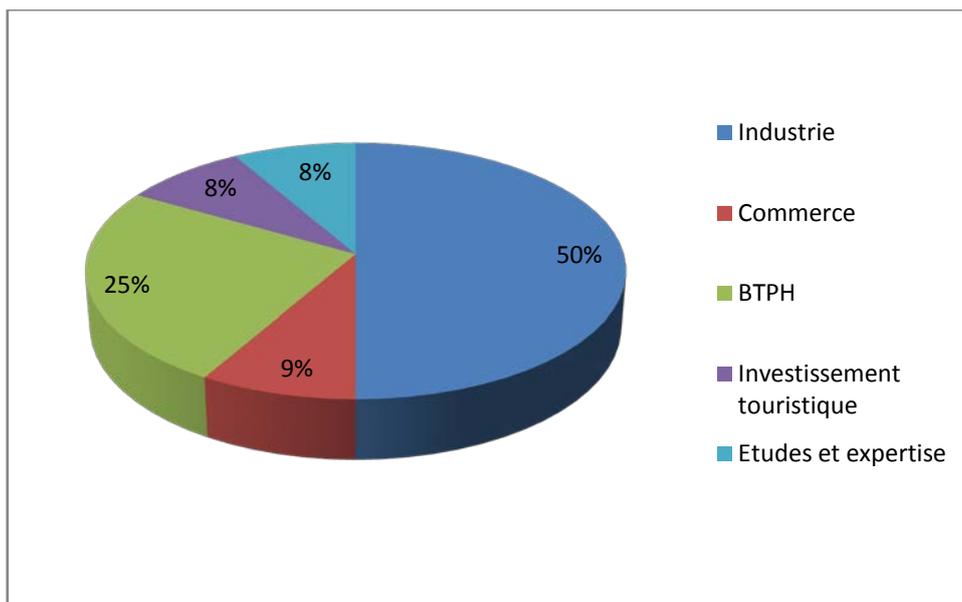


Figure 42 : Répartition des entreprises répondantes selon le type d'activité

La figure ci-dessus montre que 50% des entreprises répondantes sont dans l'industrie, 25% dans le BTPH. Le reste des entreprises est éparpillé entre le commerce, l'investissement touristique et dans le domaine des études et expertise avec des pourcentages respectifs de : 9% ,8%,8%.

	Fréquence	Pourcentage
Privé	3	25%
Public	6	50%
Etranger	3	25%
TOTAL	12	100%

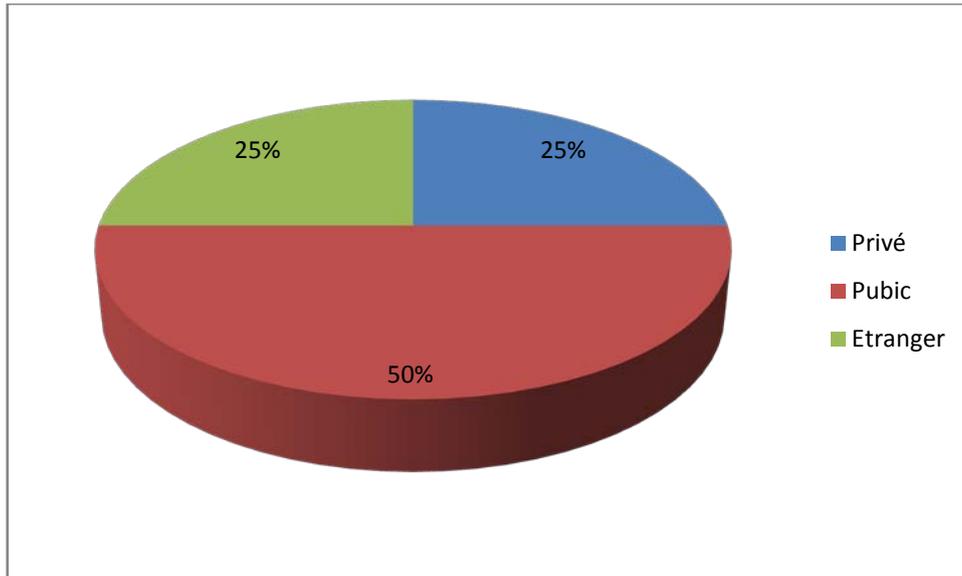


Figure 43: Répartition des entreprises répondantes selon le secteur juridique

La figure 43 montre que la moitié des entreprises répondantes sont des entreprises publiques (50%). 25% sont des entreprises étrangères et le reste représente des entreprises relevant du secteur privé avec un même pourcentage de 25%.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 250	6	50%
de 250 à 500	1	8%
Plus de 500	5	42%
TOTAL	12	100%

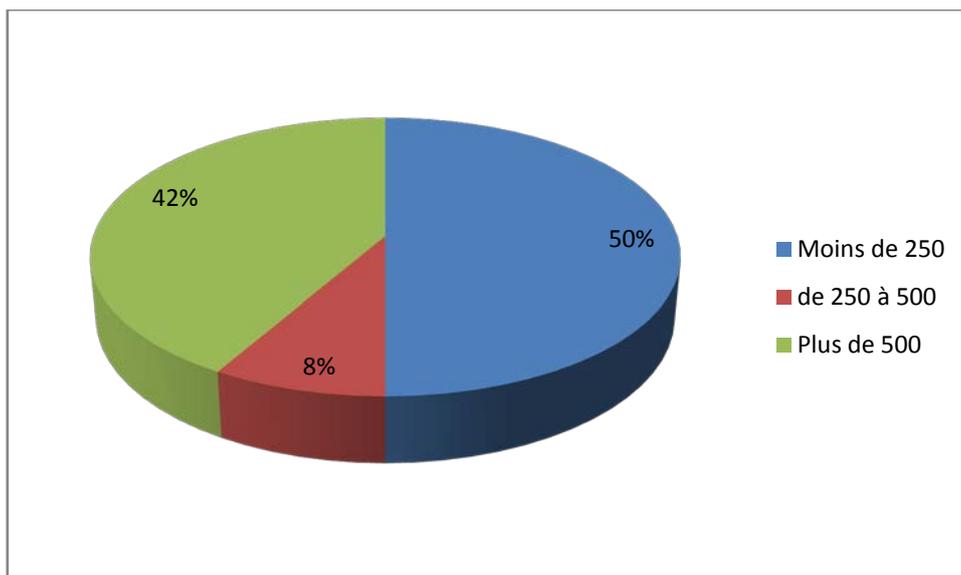


Figure 44 : Répartition des entreprises répondantes selon le nombre d'employés

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1,99Mrd DA	6	42%
De 2 à 19,9 Mrd DA	5	50%
Plus de 20Mrd DA	1	8%
TOTAL	12	100%

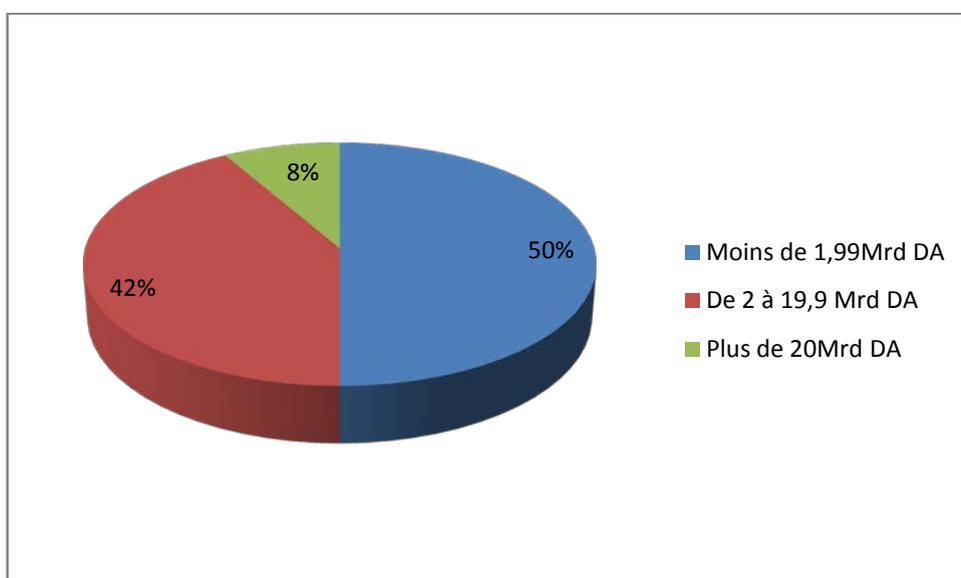


Figure 45 : Répartition des entreprises répondantes selon le chiffre d'affaire

Le nombre d'employé et le chiffre d'affaire sont deux critères communément utilisés pour mesurer la taille des entreprises. Quant à notre échantillon, il est divisé en deux catégories regroupant chacune 50% des entreprises. Une catégorie des PME et une catégorie des grandes et très grandes entreprises.

	Fréquence	Pourcentage
Veille	12	100%
Protection	3	25%
Influence	1	8,33%

Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

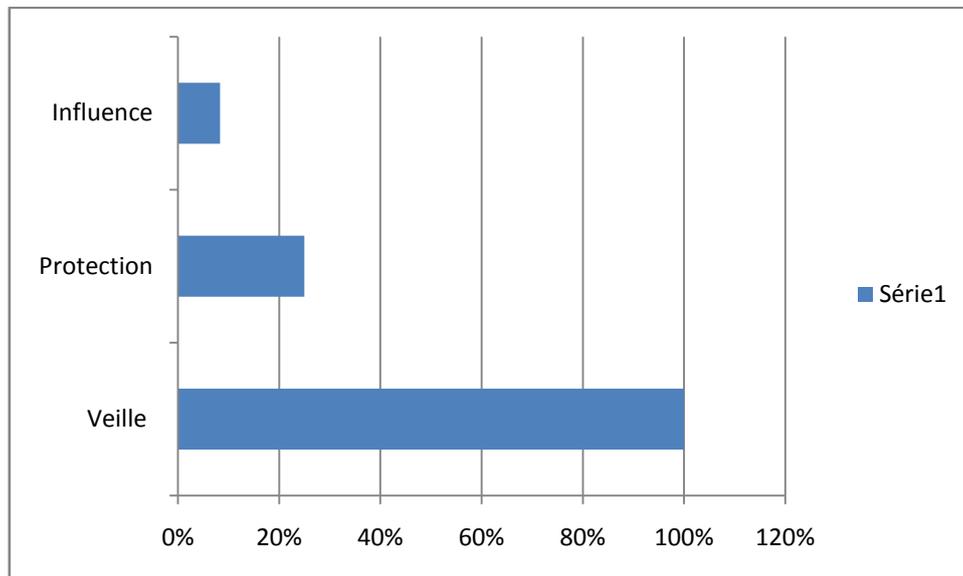


Figure 46 : Les niveaux d'adoption des 03 fonctions de l'intelligence économique

La figure 46 montre que 100% des entreprises répondantes pratiquent de la veille, contre seulement 25% pratiquant la protection. Une seule entreprise pratique l'influence et il s'agit d'une entreprise étrangère. Ce qui veut dire une absence totale des entreprises algériennes pratiquant de l'intelligence économique dans notre échantillon.

	Fréquence	Pourcentage
De 0 à 1 ans	6	50%
De 1 à 2ans	2	17%
De 2 à 3 ans	1	8%
Plus de 3ans	3	25%
TOTAL	12	100%

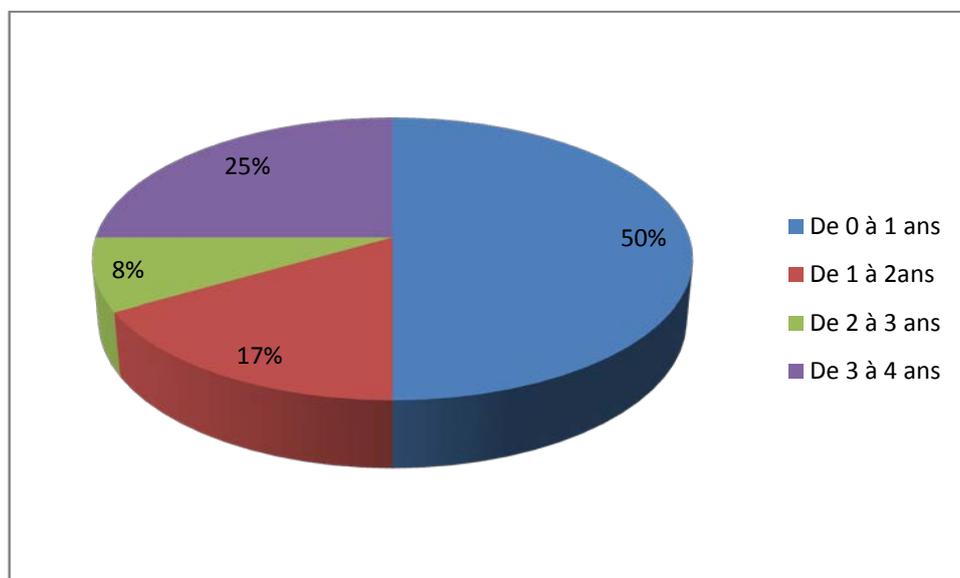


Figure 47 : Répartition des entreprises répondantes selon le nombre d'année d'utilisation de la démarche Veille stratégique

La figure ci-dessus décrit la répartition des entreprises répondantes selon le nombre d'année d'utilisation de la démarche veille stratégique. On peut remarquer que la moitié des dites entreprises sont novices en matière de veille, contre 17% qui ont une expérience ne dépassant pas les deux (2) années, 8% des entreprises ont une expérience avoisinante les 3 ans et 25% sont plus ou moins expérimentées. Ce qui fait que la majorité des répondants, soit 75% ont une expérience d'utilisation de 1 à 3 ans.

2-2 :Profil des cadres répondants :

	Fréquence	Pourcentage
Licence	9	25%
Magister	3	8%
Ingénieur	15	42%
Master	5	14%
DUEA	4	11%
TOTAL	36	100%

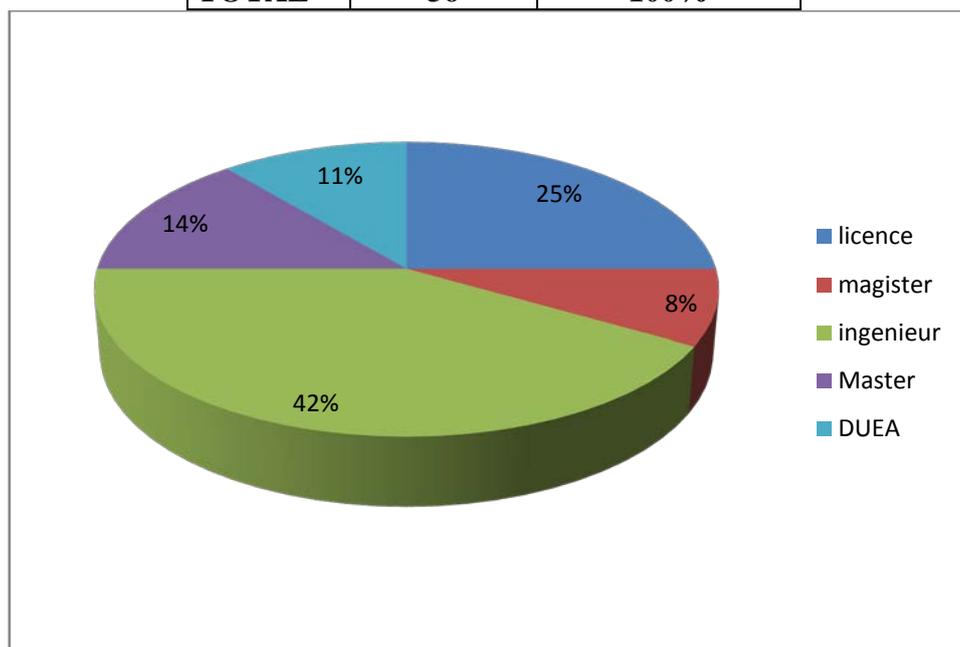


Figure 48 : Répartition des cadres répondants selon leur niveau d'études.

La figure ci-dessus indique que 42% des cadres répondants sont des ingénieurs, 25% sont des licenciés, 14% ont des masters, le reste est partagé entre DUEA et Magister avec des pourcentages respectifs de : 11% et 8%. Ce qui veut dire que tous les répondants sont des universitaires.

	Fréquence	Pourcentage
Homme	26	72%
Femme	10	28%
TOTAL	36	100%

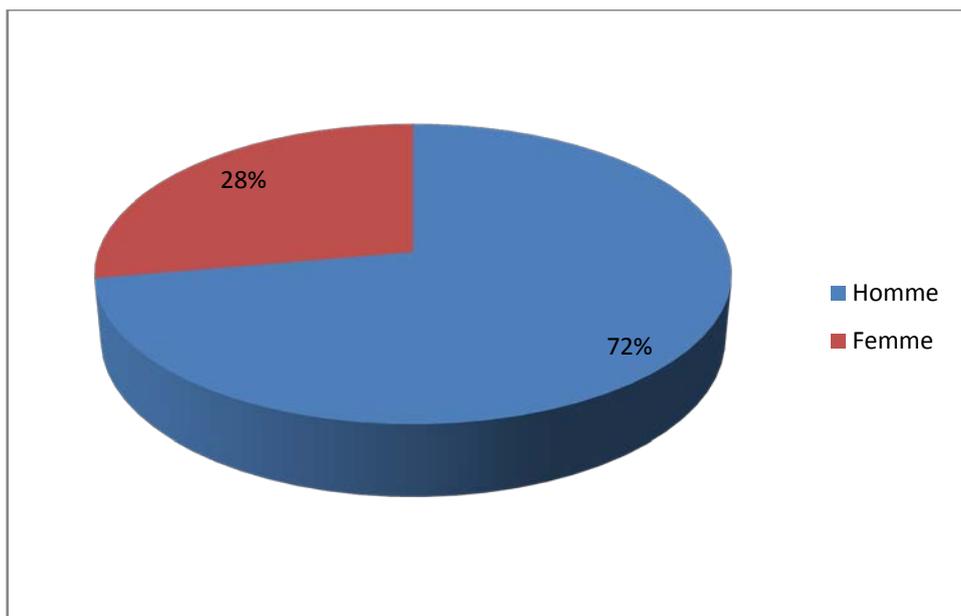


Figure 49: Répartition des cadres répondants selon le genre.

On constate que 72% des répondants sont des hommes, tandis que 28% sont des femmes.

	Fréquence	Pourcentage
de 20à 25	2	5,55%
de 26à 35	10	27,77%
de 36 à 45	9	25,00%
plus de 45	15	41,66%
TOTAL	36	100%

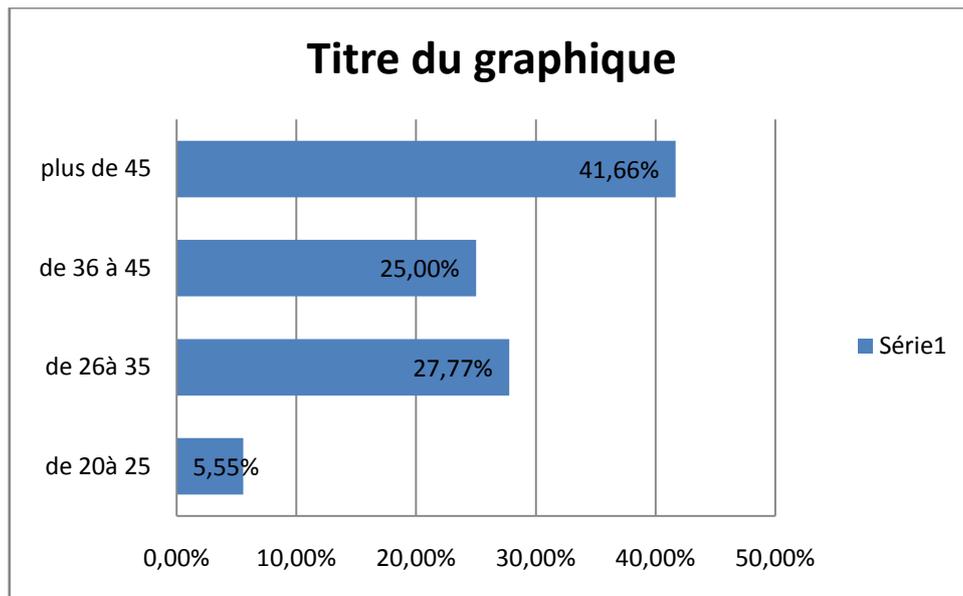


Figure 50 : Répartition des répondants selon l'âge

La figure ci-dessus montre que plus de la moitié de nos cadres répondants ont plus de 35 ans avec un pourcentage de 66,66%, le reste sont des jeunes de moins de 35ans.

	Fréquence	Pourcentage
Conseiller en veille technologique	5	14%
Directeur Marketing	10	28%
Directeur Finances et comptabilité	2	5%
Gérant	2	6%
Chef de département	8	22%
Chef de service	3	8%
Responsable cellule de veille	1	3%
Sous-directeur	5	14%
TOTAL	36	100%

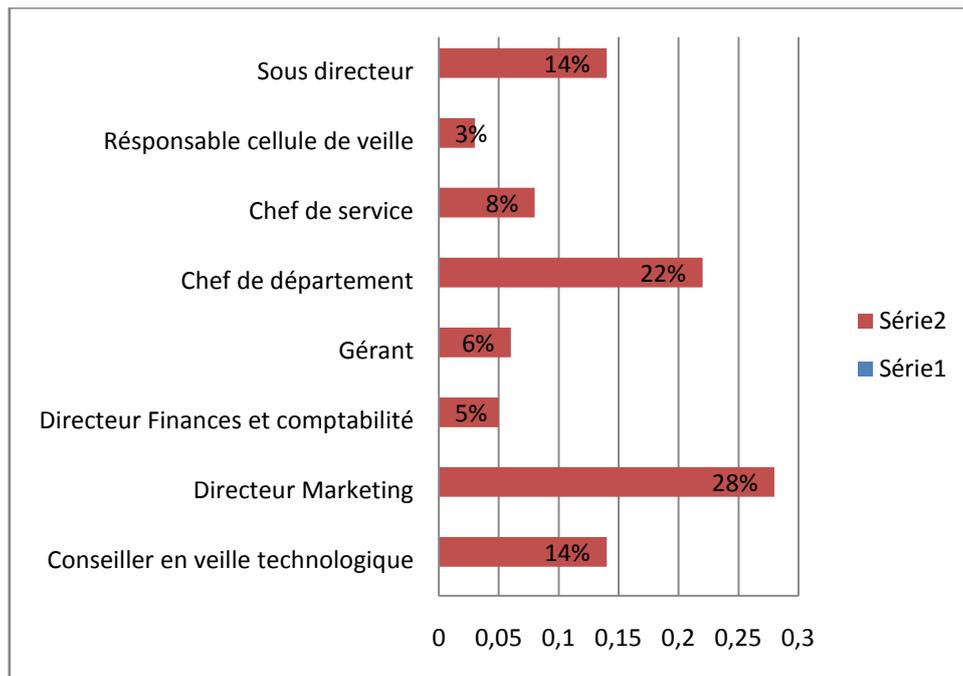


Figure 51 : Répartition des répondants selon leurs intitulés de postes

La figure 51 décrit l'intitulé du poste occupé par les répondants. 28% des répondants sont des directeurs Marketing, 22% des chefs de départements.

Le reste des répondants sont soit : des sous directeurs, des responsables des cellules de veilles, des chefs de services et des conseiller en veille technologique. Donc tous les répondants interviennent lors de la prise de décision dans leurs entreprises.

2-3 : Pratique de la veille stratégique et décision stratégique

Question N°2 : Comment appréciez-vous le climat concurrentiel en Algérie ?

	Fréquence	Pourcentage
absence de concurrence	5	13,88%
une concurrence naissante	19	52,77%
une concurrence acharnée	12	33,33%
TOTAL	36	100%

2-3: Test des Hypothèses :

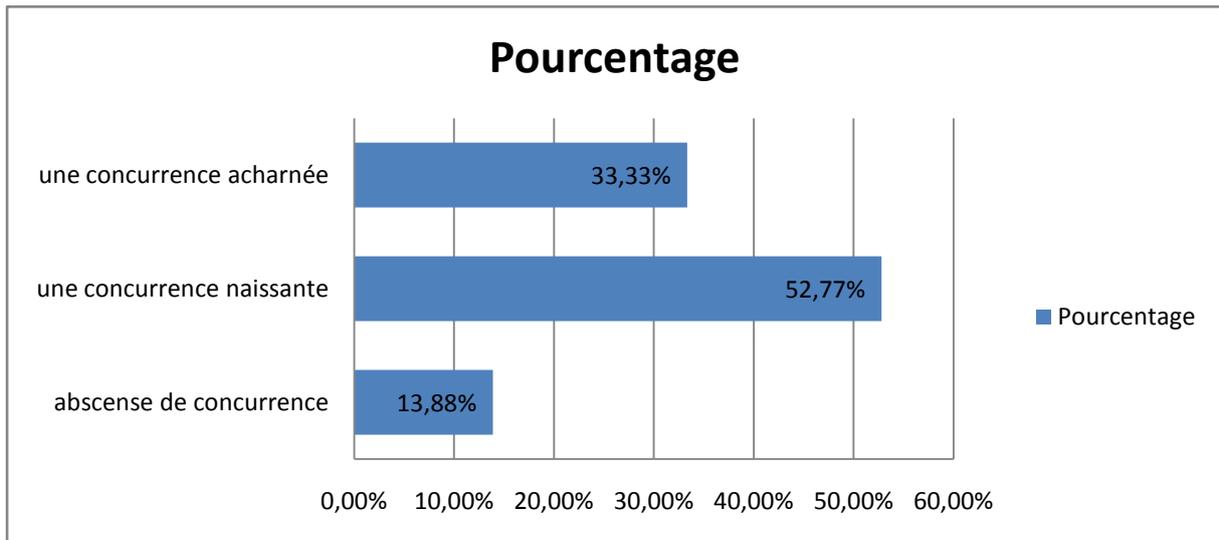


Figure 52 : le climat concurrentiel en Algérie

52,77% des répondants affirme que la concurrence en Algérie est naissante, 33,33% voient qu'elle est acharnée et seulement 13,88% pensent qu'elle est absente. Ces pourcentages s'expliquent par le fait de la différence de la nature de la concurrence dans chaque secteur d'activité. Par exemple : dans le secteur du Tourisme on constate une absence de concurrence tandis que dans le secteur de commercialisation des produits électroménagers la concurrence est acharnée.

Question N° : 03 : Que pensez-vous de la veille stratégique ?

	Fréquence	Pourcentage
indispensable	36	100%
on va y penser	0	
ça nous tente	0	
TOTAL	36	100%

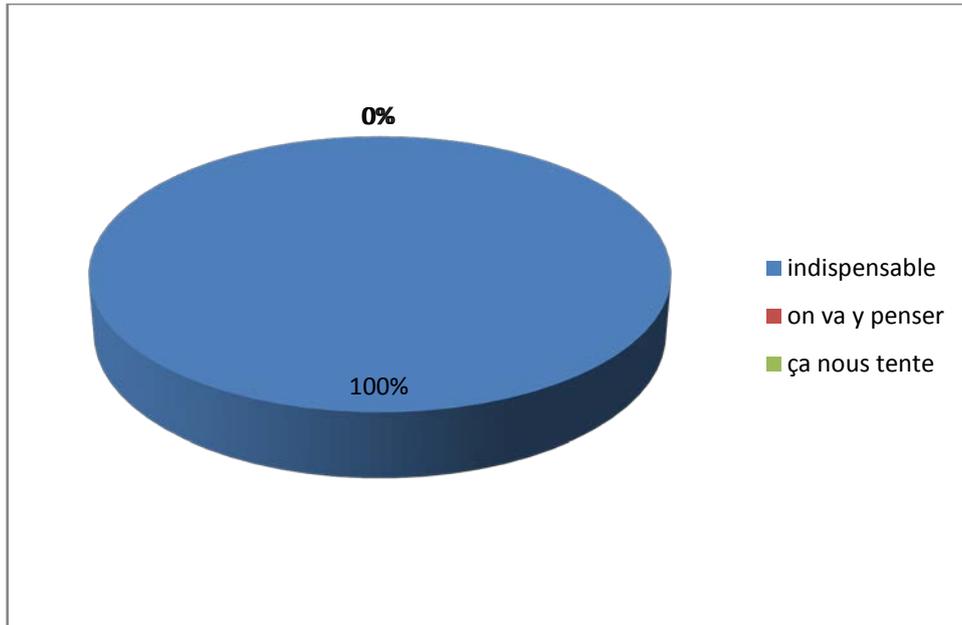


Figure 53: Importance de la veille stratégique

On constate une unanimité quant à la question de l'importance de la veille stratégique dans aux yeux des cadres répondants

Question N° : 4 Quelles sont vos sources d'informations ?

	Fréquence	Pourcentage
sources formelles	36	100%
sources informelles	36	100%

Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100%

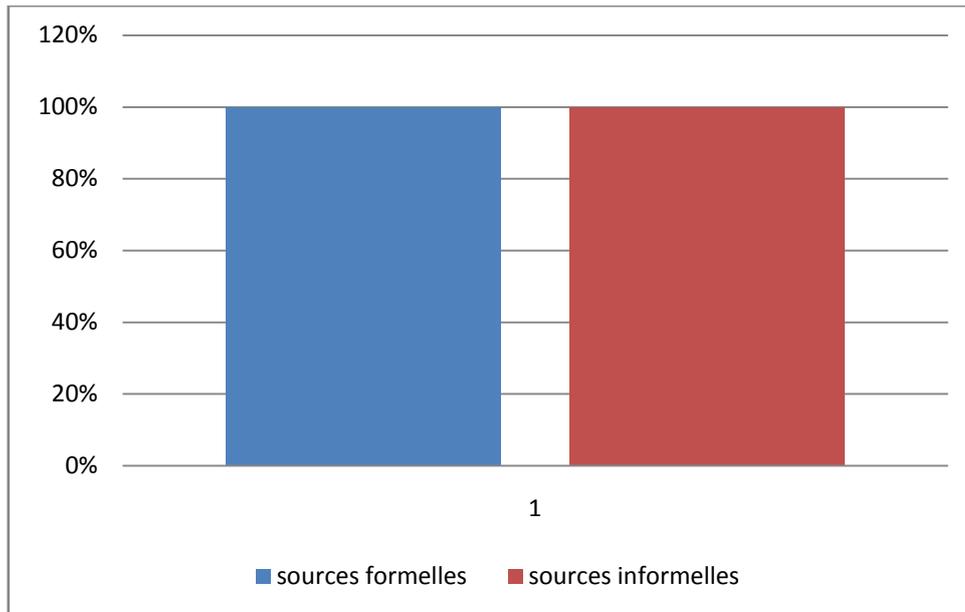


Figure 54 : Les sources d'informations

La figure 54 montre que les cadres répondants se servent des deux sources d'informations

Question N° :5 : Quel type de veille vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprises ?

	Fréquence	Pourcentage
veille technologique	33	91,66%
veille concurrentielle	36	100%
veille commerciale	15	41,66%
veille réglementaire	36	100%
veille sociétale	15	41,66%
veille marketing	30	83%

Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100%

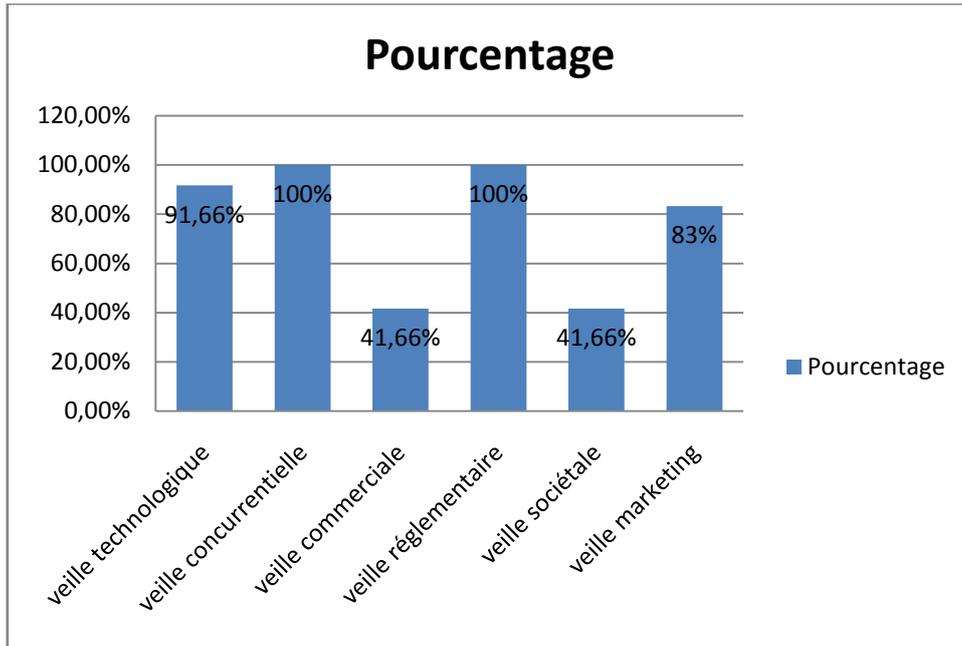


Figure 55 : Les différents types de veille

La figure ci-dessus montre que la veille concurrentielle, la veille réglementaire, la veille technologique et la veille marketing sont les plus adaptés aux besoins des cadres répondants.

Question N° : 06 : Qui est ce qui s'occupe de la collecte d'informations ?

	Fréquence	Pourcentage
Des personnes spécialisées	27	75%
Tout le personnel de l'entreprise	9	25%
TOTAL	36	100%

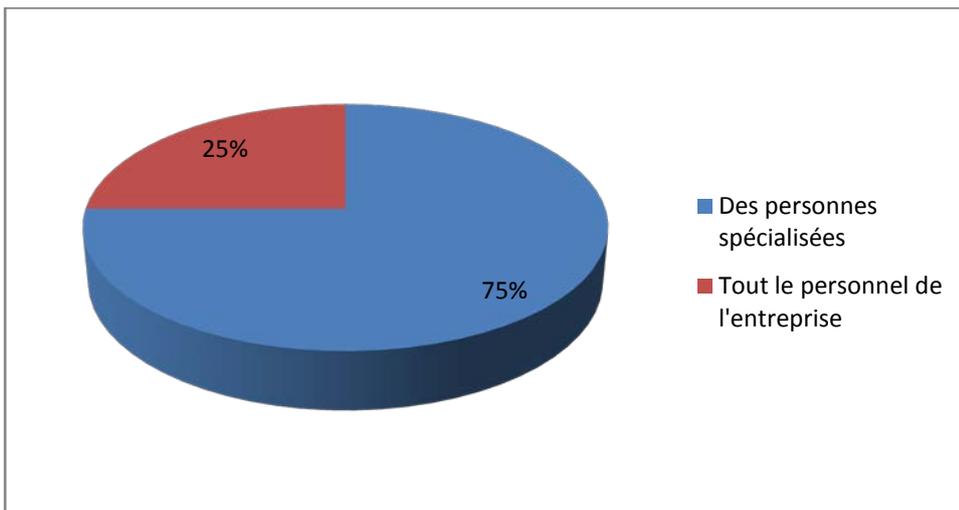


Figure 56 : La collecte d'information

Question N° :07 : Selon vous quelle est la limite de cette démarche ?

	Fréquence	Pourcentage
absence d'une culture de partage d'information	83,33	83,33%
les couts financiers d'une telle démarche	13,88	13,88%
manque de spécialiste en veille	69,44	91,66%

Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100%

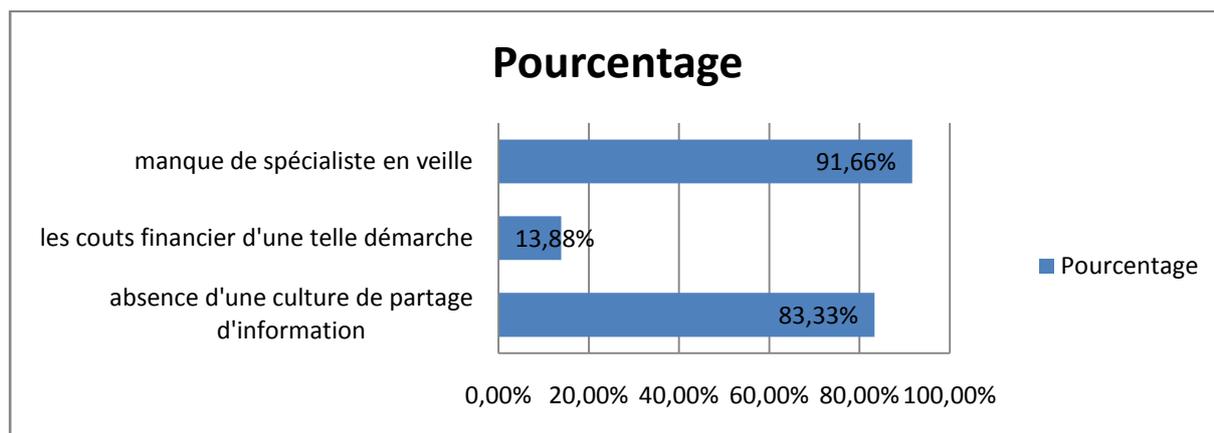


Figure 57 : Les limites de la veille

La figure 57 montre que 91,66% des cadres répondants déclarent que le manque flagrant des spécialistes en veille et l'absence d'une culture de partage d'informations sont deux handicaps sérieux au développement de la pratique de la veille stratégique .

Question N° :8 Avez-vous tenté une démarche de veille stratégique pour la prise de décisions stratégiques ?

	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	100%
Non	0	0%
TOTAL	36	100%

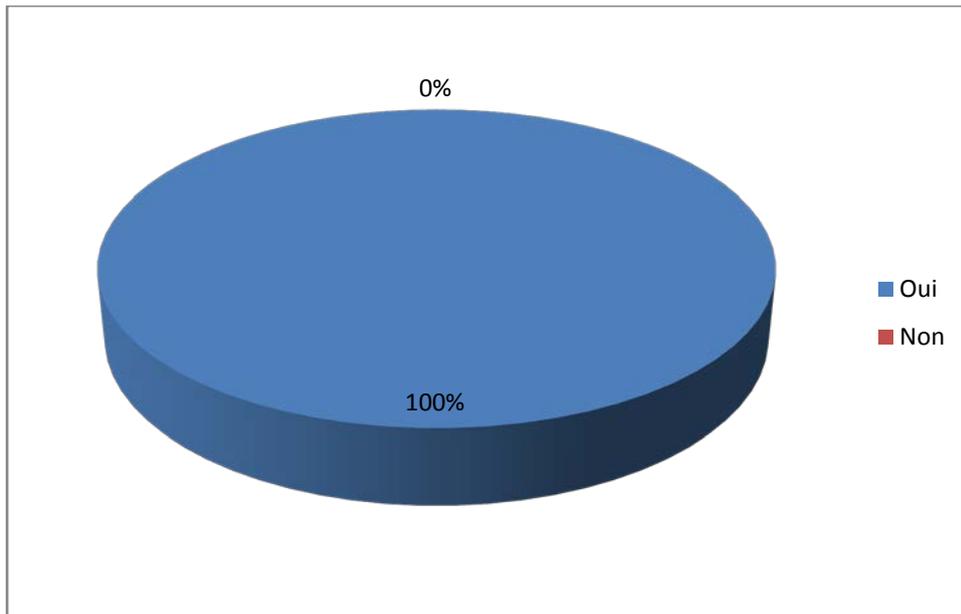


Figure 58 : Tenter une démarche de veille stratégique pour la prise de décision stratégique
 La figure ci-dessus indique que tous les cadres répondants ont tenté une démarche de veille stratégique pour la prise de décisions stratégiques. Un point positif pour notre recherche.

Question 9 : La veille stratégique influe-t-elle positivement sur la démarche stratégique de votre entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Oui beaucoup	26	72%
Oui un peu	10	28%
Non, pas du tout	0	0%
TOTAL	36	100%

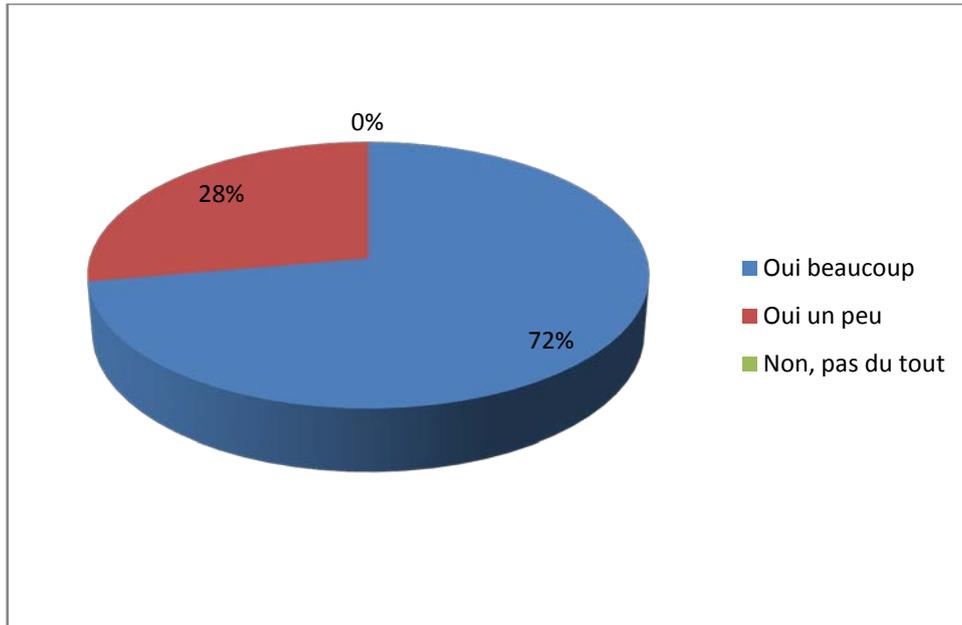


Figure 59 : Influence de la ville stratégique sur la démarche stratégique

Tous les cadres répondants affirment l'influence de la veille stratégique sur la démarche stratégique de l'organisation

Question N° :10 : Pensez-vous qu'une démarche de veille au niveau de votre entreprise permet d'identifier des opportunités et des menaces émanant de l'environnement ?

	Fréquence	Pourcentage
Oui beaucoup	26	72%
Oui un peu	10	28%
Non, pas du tout	0	0%
TOTAL	36	100%

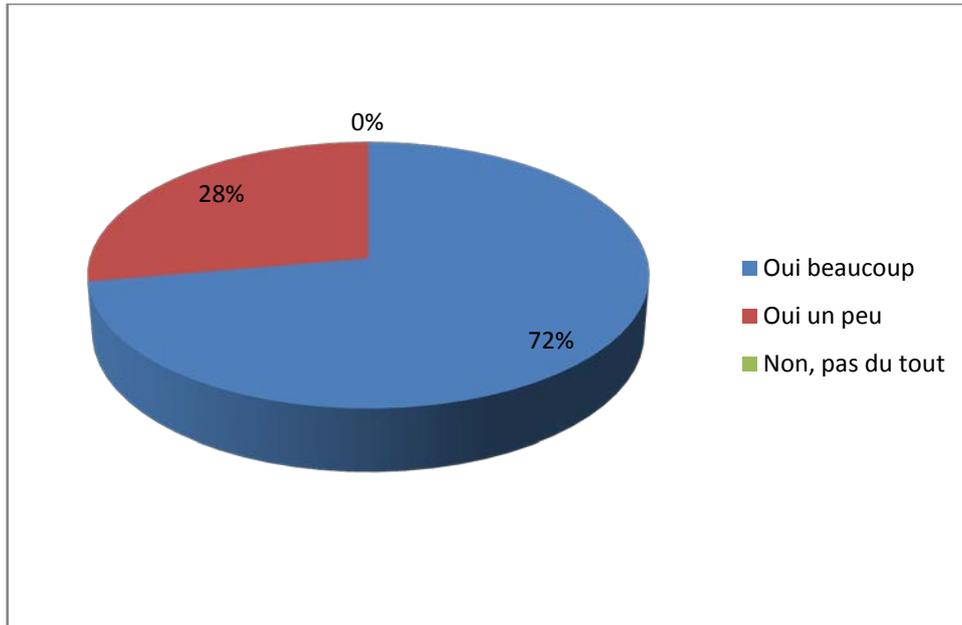


Figure 60 : Identification des opportunités et des menaces

La figure 60 montre que 72% des répondants confirment l'utilité d'une démarche stratégique pour identifier des opportunités et des menaces émanant de l'environnement

Question N° : 11 : Quel est le degré de satisfaction envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par votre entreprise en terme de ?

- Efficacité
- Efficience
- Effectivité

	Très satisfait		Satisfait		Non satisfait	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
efficacité	23	63,88%	7	19,44%	6	16,66%
efficience	15	41,66%	10	27,77%	11	31%
effectivité	10	27,77%	10	27,77%	16	44,44%

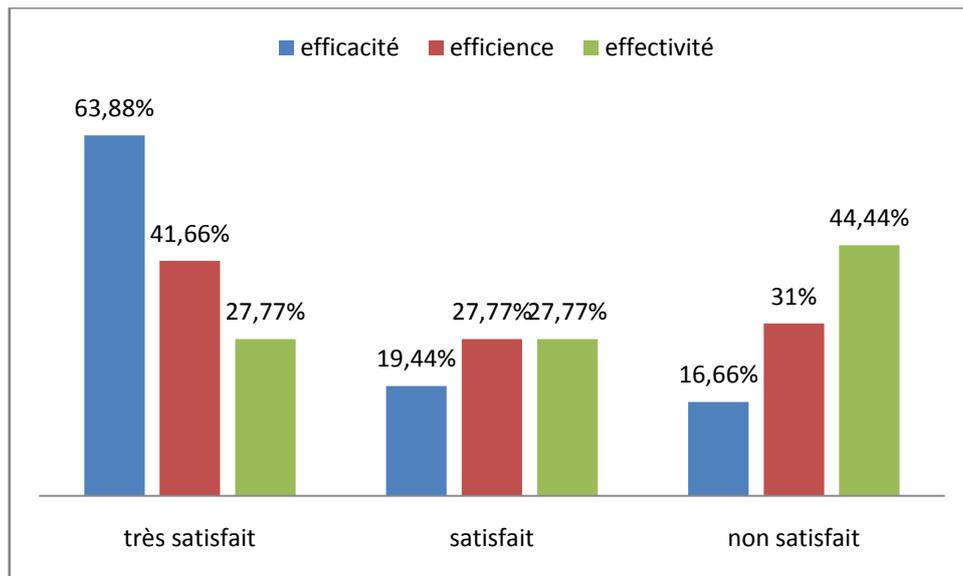


Figure 61 : Veille et qualité des décisions stratégiques

La quasi majorité des cadres répondants sont satisfaits de l'influence de la veille sur la qualité des décisions stratégiques en terme d'efficacité et d'efficience et la moitié d'entre eux sont satisfait de son influence en terme d'effectivité.

Question N° :12 : Quelle est le degré de satisfaction envers la manière dont votre entreprise gère l'information stratégique ?

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	10	28%
Satisfait	8	22%
Non satisfait	18	50%
TOTAL	36	100%

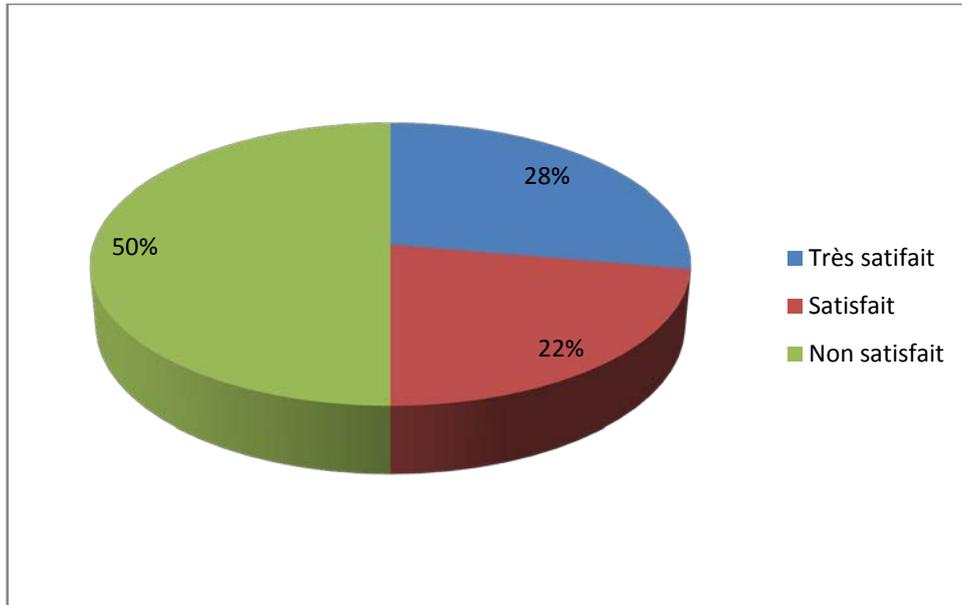


Figure 62 : La gestion de l'information

72% des cadres répondants sont satisfaits quant à la gestion de leurs entreprises de l'information, contre 28% des non satisfaits

Question N° :13 : Quelle est votre appréciation sur la qualité de la stratégie élaborée par votre entreprise pour ses différents niveaux ?

	très bonne		Bonne		Moyenne	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
niveau corporate	10	27,77%	20	55,55%	6	16,66%
niveau des DAS	13	36,11%	17	47,22%	6	16,66%
niveau fonctionnel	10	27,77%	15	41,66%	11	30,55%

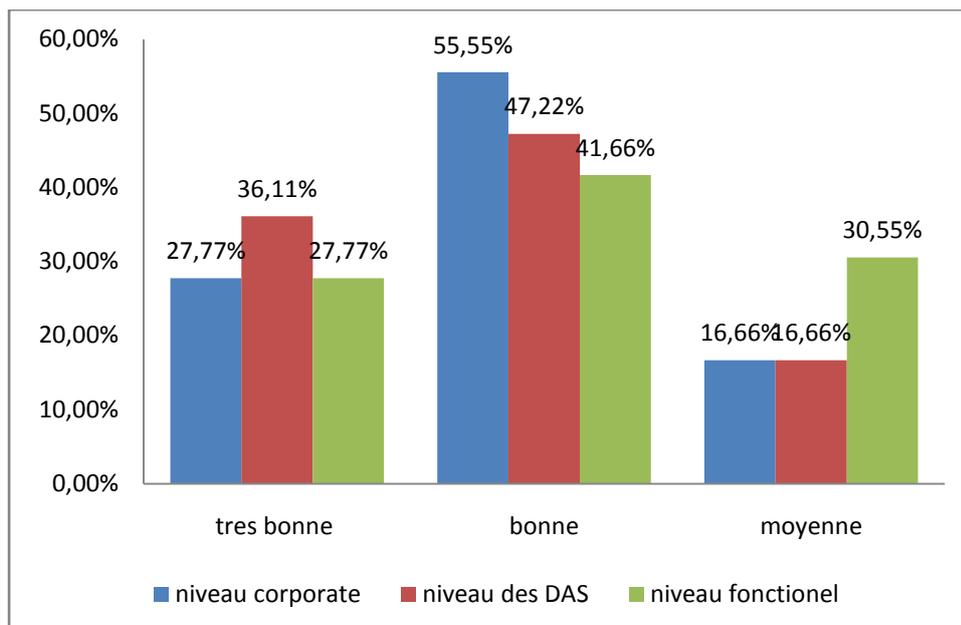


Figure 63 : Les Trois niveaux de la stratégie

55,55% des cadres répondants trouvent que la stratégie corporate de leurs entreprise est bonne, 27,77% la trouve très bonne et 16,66% la voient moyenne.

Presque la même vision quant à la stratégie concurrentielle.

Question N° : 14 : Comment appréciez-vous le comportement de votre entreprise vis à vis son environnement ?

	Fréquence	Pourcentage
inactivité	0	0%
réactivité	13	56%
proactivité	20	36%
interactivité	3	8%
TOTAL	36	100%

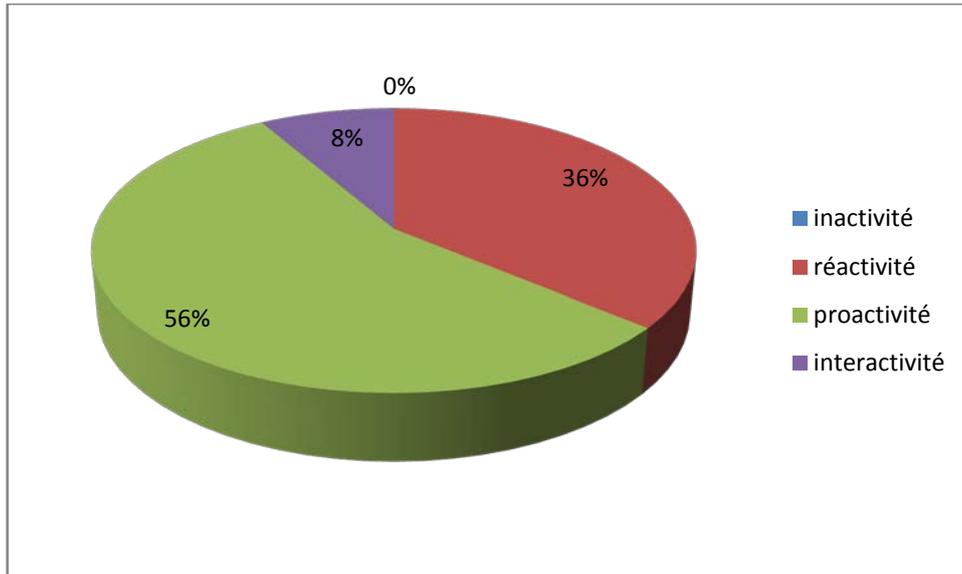


Figure 64 : Comportement vis-à-vis l'entreprise

La figure 64 montre que 56% des cadres répondants trouvent que leurs entreprises éprouvent un comportement proactif vis -à vis de l'environnement et ça s'explique par le fait qu'elles pratiquent de la veille stratégique, 8% seulement pensent que leurs entreprises sont interactive et c'est dû à l'absence de pratique d'influence sur l'environnement.

Question 15 : Quel est votre degré de satisfaction envers l'atteinte des objectifs stratégiques de votre entreprises ?

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	20	56%
Satisfait	13	36%
Pas satisfait	3	8%
TOTAL	36	100%

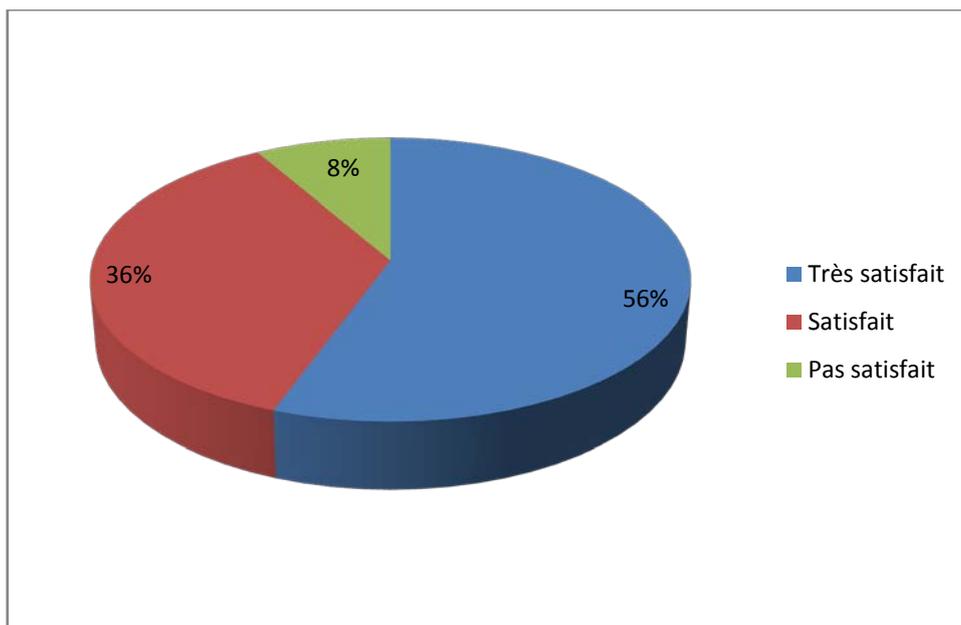


Figure 65 : Atteinte des objectifs stratégiques

64% des répondants sont soit très satisfaits, soit satisfaits de l'atteinte des objectifs de leurs entreprises.

Question N° : 16 : Etes-vous satisfait du processus de prise de décision stratégique de votre entreprise ?

	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	72%
Non	10	28%
TOTAL	36	100%

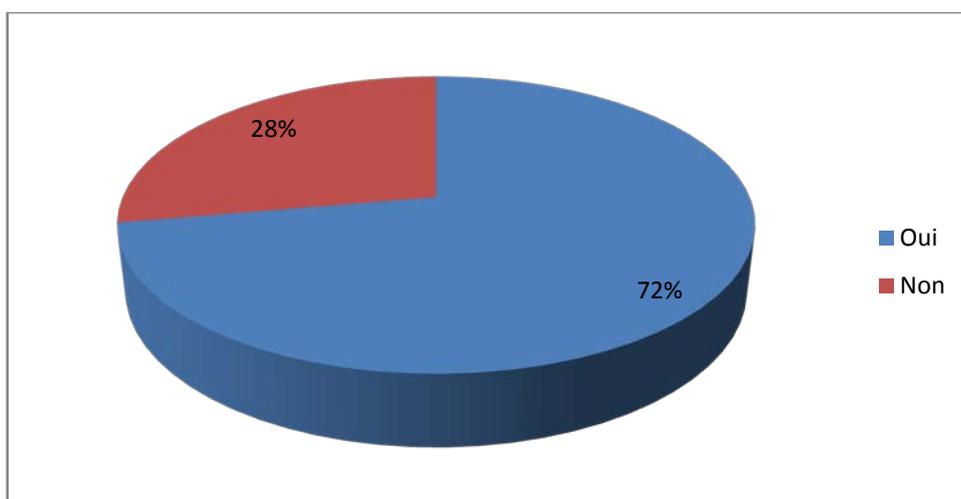


Figure 66 : Processus de prise de décision

La figure 66 montre que 72% des répondants sont satisfaits du processus de prise de décisions stratégiques au sein de leurs entreprises

Question N° : 17 : Selon vous lors de quelle étape, la veille stratégique influe sur la démarche stratégique

	Fréquence	Pourcentage
tout au long de la démarche stratégique	20	55,55%
lors du diagnostic stratégique	36	100%
lors de la décision stratégique	36	100%
lors de l'implémentation stratégique	10	27,77%
lors du contrôle stratégique	5	13,88%

Les répondants peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100%

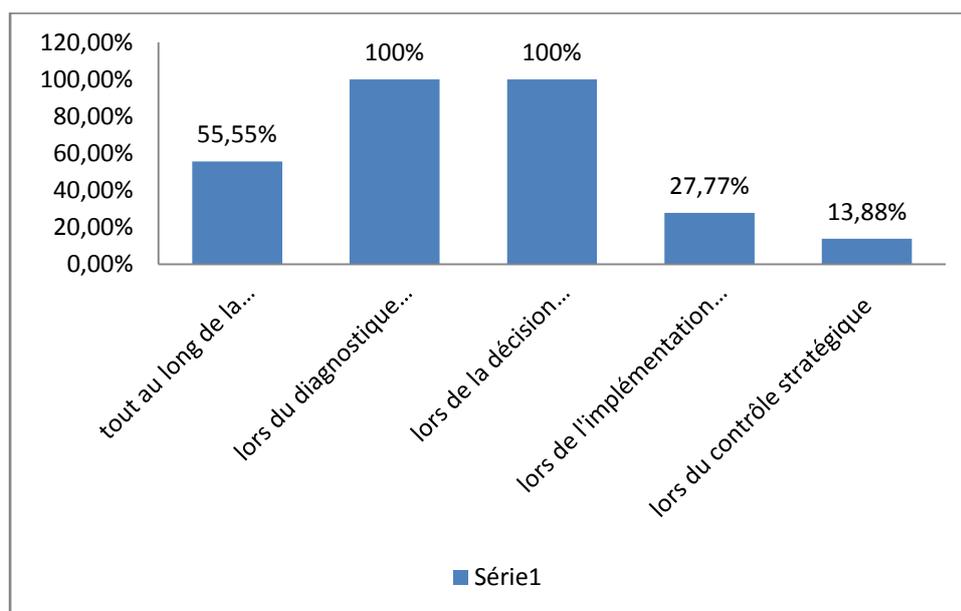


Figure 67 : veille stratégique et démarche stratégique

La figure ci-dessus montre que la totalité des répondants trouvent que la veille stratégique influe la démarche stratégique lors du diagnostic stratégique et lors de la décision stratégique et c'est ce qui est préconisé par la littérature

Question 18 : Est-ce que la veille influe-elle sur les choix des orientations stratégiques de votre entreprise en terme de :

	Beaucoup		Un peu		Pas du Tout	
	Référence	Pourcentage	Référence	Pourcentage	Référence	Pourcentage
Stratégie corporate	15	41,66%	5	14%	16	44%
Stratégie concurrentielle	36	100%	0	0%	0	0%
Stratégie fonctionnelle	15	41,66%	15	41,66%	6	16,66%

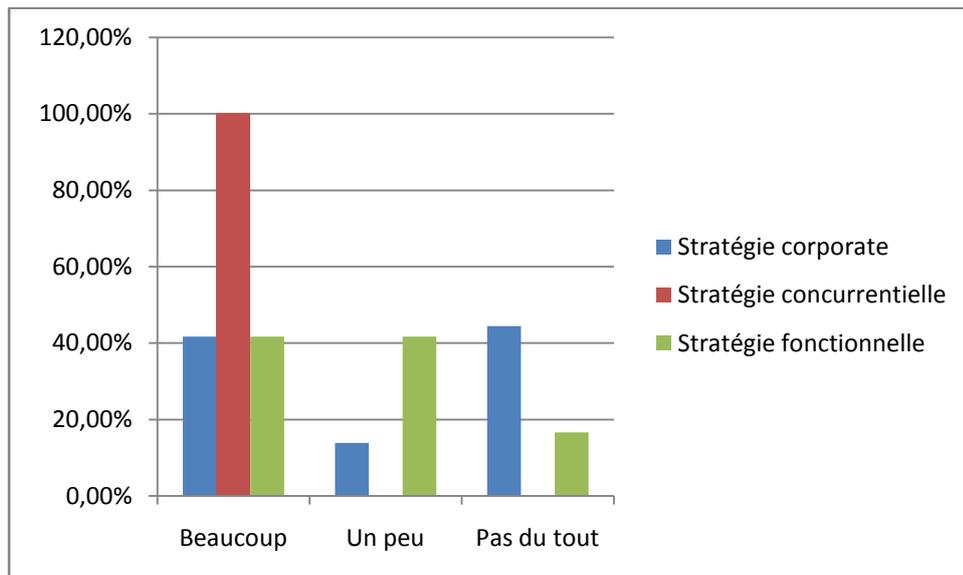


Figure 68 : Veille stratégique et choix stratégiques

La figure ci-dessus montre que 100% des répondants trouvent que la veille stratégique influe sur les choix des stratégies concurrentielles, la moitié pensent que cette influence touche aussi la stratégie corporate.

2-4 : Synthèse et extrapolation des résultats :

75% des entreprises répondantes sont dans le secteur industriel contre 25% œuvrant dans le secteur tertiaire (les services). Elles appartiennent à des différents types d'activités, la moitié est dans l'industrie, 25% dans le BTPH, le reste est partagé entre commerce, études et expertise, et l'investissement touristique avec des pourcentages respectif de : 9%,8% ; et 8%.la moitié d'entre elles représente des entreprises publiques, 25% des entreprises étrangères et 25% relevant du secteur privé. Elles sont divisées en deux catégories : une des PME et une regroupant des grandes et très grandes entreprises.

La totalité des entreprises répondantes affirme qu'elles pratiquent de la veille stratégique, contre 25% qui protègent son patrimoine informationnel et seulement 8% affirme pratiquer l'influence, chose qui nous mène à dire que la quasi-totalité des entreprises répondantes ne pratique pas l'intelligence économique et se contente de la veille stratégique. En dépit de la non pratique de l'intelligence économique par les entreprises répondantes, on peut mener à terme notre recherche car il s'agit de la relation entre l'intelligence économique et la décision stratégique, sachant que cette dernière s'influe par l'intelligence économique via son volet veille stratégique.

Une expérience modeste ne dépassant pas les 03 années est la caractéristique commune de la majorité des entreprises répondantes, soit 75%.

Quant aux cadres répondants sont tous des universitaires, 42% des ingénieurs, 25% des licenciés, et le reste : des Masters, DUEA, et Magister, avec des pourcentages respectifs de 14%, 11% et 8%. Dans leur majorité sont des hommes avec un pourcentage de 72%, et ils dépassent les 35 ans avec un pourcentage de 66,66%.

52,77% des répondants affirme que la concurrence en Algérie est naissante, contre 33,33 la voie comme acharnée, et 13,88% pensent qu'elle est absente ce qui veut dire que la concurrence diffère d'un secteur à un autre.

La totalité des répondants affirme que la veille stratégique est indispensable et qu'ils l'ont tenté pour la prise de décision stratégique, ce qui a donné des résultats très satisfaisant en terme d'efficacité avec un pourcentage de 63,88% et dans d'autres cas ils sont avérés (des résultats) satisfaisant.

Presque la même satisfaction est constatée quant à l'efficience avec des résultats très satisfaisant (41,66%) et satisfaisant (27,77%).

Ces mêmes cadres sont très satisfaits de la manière dont leurs entreprises gèrent l'information stratégiques prises dans leurs entreprises avec un pourcentage de 50 %, et dans d'autres cas sont satisfaits avec un pourcentage de 22%, contre seulement 28% qui ne sont pas satisfaits.

Ils estiment que les stratégies élaborées par leurs entreprises au niveau corporate sont très bonnes avec un pourcentage de 27,77%, Bonne avec un pourcentage de 55,55% ; contre seulement 16,66% qui les voient moyennes. Presque les memes constats quant au niveau des DAS. Aucun cadre ne voit que son entreprise éprouve un comportement d'inactivité face à son environnement, il est parfois un comportement de réactivité (56%), de proactivité (36%) et d'interactivité (8%). 56% des cadres répondants sont très satisfaits quant à l'atteinte des objectifs stratégiques de leurs entreprises, contre 36% qui sont satisfaits. 72% sont satisfait du processus de prise de décision stratégique au sein de leurs entreprises, contre seulement 10% qui ne sont pas satisfaits.

De ce qui précède, on peut confirmer notre première hypothèse, et dire que les entreprises pratiquant la veille stratégique sont effectivement satisfaites de leurs décisions stratégiques.

Additionnellement à ce qui précède, 72% des cadres affirment que la veille stratégique influe positivement sur la démarche stratégique de l'entreprise, et qu'elle permet l'identification des opportunités et des menaces émanant de l'environnement, ils affirment que la veille stratégique influe le plus sur la démarche stratégique lors du diagnostic stratégique et lors de la décision stratégique. **À la lumière de ce qui vient d'être dit, on peut confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche et dire qu'effectivement l'adoption d'une démarche de veille stratégique permet à l'entreprise d'améliorer leurs décisions stratégiques.**

La totalité des interviewés affirme que la veille stratégique influe sur les choix stratégiques des entreprises au niveau des DAS, un peu plus de la moitié d'entre eux affirme qu'elle influe aussi les choix au niveau corporate, et un peu plus sur le niveau fonctionnel. **Chose qui confirme notre troisième hypothèse selon laquelle : une démarche de veille stratégique influe sur la nature des orientations stratégiques de l'entreprise.**

ENQUETE

Bonjour, dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magister (Option : Management stratégique et intelligence économique, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen), je fais une enquête sur l'impact de la veille stratégique sur la décision stratégique et j'ai pris comme étude de cas votre entreprise

Je vous prie d'apporter votre savoir-faire et votre expérience à cette étude qui seront sans doute d'une grande importance pour la réussite de cette recherche

Merci pour votre collaboration.

Je resterai à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

Vous pourrez me rejoindre en contactant le : **07-96-05-99-68**

OTMANI HABIB

3^{eme} année Magister

QUESTIONNAIRE

Veillez cocher votre réponse : (*Obligatoire)

Des définitions de l'intelligence économique et de la veille stratégique :

« *Se faire battre est pardonnable, se faire surprendre est impardonnable* » (**Napoléon**)

L'intelligence économique :

« *L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de cout.*

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre ». **RAPPORT MARTRE**

La veille stratégique :

« Le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en générale. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. Finalement l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment.

1-Après avoir pris connaissance de ces définitions et compris l'explication de l'intelligence économique et de la veille stratégique :

Question N° : 1 : Veuillez indiquer votre utilisation des fonctions de l'intelligence économique ?

-Veille

-Protection

-Influence

Question N° :2 : Comment appréciez-vous le climat concurrentiel dans votre secteur ?*

- Une concurrence acharnée

- Une concurrence naissante

- Absence de concurrence

Question N° : 3 : Que pensez-vous de la veille stratégique ?*

-Indispensable

-On va y penser

-Ca nous tente

Question N° : 4 : Quelle sont vos sources d'informations ?*

-Sources formelles (la presse, les brevets, les normes, les rapports des analystes financiers, l'internet.....)

-Source informelles (clients, fournisseurs, foires et expositions, missions et voyages d'affaires...)

Question N° : 5 : Quel type de veille vous semble le plus adapté aux besoins de votre entreprise ?

-Veille technologique

-Veille concurrentielle

-Veille commerciale

-Veille juridique et réglementaire

-Veille sociétale

- Veille marketing
- Veille stratégique, regroupant tous les types de veille

Question N° : 6 : Qui est ce qui s'occupe de la collecte d'information ?

- Des personnes spécialisées
- Tout le personnel de l'entreprise
- Autre

Question N° : 7 : Selon vous, quelle est la limite de cette démarche ?

- Absence d'une culture de partage d'information
- les couts financiers d'une telle démarche
- Manque de spécialistes en veille (veilleurs)
- Autres
-
-

Question N° : 8 : -Avez-vous tenté une démarche de veille stratégique pour la prise de décisions stratégiques ?

- Oui
- Non

Si oui

Question N° : 9 : La veille stratégique influe-t-elle positivement sur la démarche stratégique de votre groupe ?*

- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Non, pas du tout

Question N° : 10 : Pensez-vous qu'une démarche de veille au niveau de votre entreprise permet d'identifier des opportunités et des menaces émanant de l'environnement ?

- Oui, beaucoup

- Oui, un peu
- Non, pas du tout

Question N° : 11 : Quelle est le degré de satisfaction envers l'influence de la veille stratégique sur la qualité de la décision stratégique prise par votre groupe en terme de ?* :

	Très satisfait	Satisfait	Non satisfait
- Efficacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Efficience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question N° : 12 : Quelle est le degré de satisfaction envers la manière dont votre groupe gère l'information stratégique ?*

- Très satisfait
- Satisfait
- Non satisfait

Question N° : 13 : Quelle est votre appréciation sur la qualité de la stratégie élaborée par votre entreprise pour ses différents niveaux ?* :

	Très bonne	Bonne	Moyenne
-Niveau Corporate (stratégie d'ensemble)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Niveau des domaines d'activités stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Niveau fonctionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question N° : 14 : Comment appréciez-vous la relation de votre entreprise par rapport à son environnement ?*

- Inactivité
- Réactivité
- Proactivité¹

¹ Proactivité : qui entraîne une anticipation des changements et un mouvement de l'entreprise avant leur avènement

-Interactivité¹

Pourquoi ?.....
.....
.....

Question N° :15 : Quel est votre degré de satisfaction envers l'atteinte des objectifs stratégiques de votre entreprise ? :

-Très satisfait

-Satisfait

-Pas satisfait

Question N° ; 16 : Etes-vous satisfait du processus de prise de décision stratégique de votre entreprise ?

- Oui

- Non

- Pourquoi ?.....
.....

Question 17 : Selon vous lors de quelle étape, la veille stratégique influe sur la démarche stratégique ?*

-Tout au long de la démarche stratégique

-Lors du diagnostic stratégique

-Lors de la décision stratégique

-Lors de l'implémentation stratégique

-Lors du contrôle stratégique

¹ Interactivité :qui reprend le mode précédent en y ajoutant une pression sur l'environnement dans le but de le transformer

Question 18 : Est-ce que la veille influe-t-elle sur le choix des orientations stratégiques de votre entreprise d'entreprise en terme de :

	Beaucoup	un peu	pas du tout
-Stratégie corporate	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-Stratégie concurrentielle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-Stratégie fonctionnelle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Si non :

Question 19 : Comment faites-vous pour prendre des décisions stratégiques ?*

- Se contenter des informations internes émanant des différents départements du groupe
- Se baser sur nos expériences antérieures
- Autres

Question 20 : Sur quelle base construisez-vous vos stratégies ?*

- Se limiter aux buts et objectifs tracés par le conseil d'administration
- Se baser sur un diagnostic interne du groupe sans un diagnostic externe
- autre
-
-
-

Question 21: Comment faites-vous pour vous renseigner de votre environnement ?

- Se contenter des informations officielles largement publiées
- Chercher à avoir des informations informelles sans pour autant avoir un système spécialisé dans ce genre de recherche

Question 22 : Vous entendez parler d'une information stratégique émanant de votre environnement et collectée par un simple employé de l'entreprise, que faites-vous ?*

- Je la prends en considération

- rien faire
- J'avise mes supérieurs

Question 23 : Pensez-vous que vous pratiquez de la veille stratégique sans pour autant avoir une cellule ou un département spécialisé ?

- Oui
- Non

***Informations générales :**

- Veuillez indiquer le secteur juridique de votre organisation :

	Privé
	Public
	Société d'économie Mixte
	Etranger

- Veuillez indiquer le secteur d'activité décrivant le mieux votre organisation :

	Agriculture
	Industrie
	Services

- Le nombre approximatif d'employés dans votre organisation est.....

Le chiffre d'affaire de votre organisation est :

Moins de 1Mrd DA	
Entre 1Mrd et 9,9 Mrd DA	
Entre 10 Mrd et 19,9 Mrd DA	
Entre 20 Mrd et 29,9 Mrd DA	
Entre 30Mrd et 39,9 Mrd DA	
Plus de 40 Mrd DA	

FICHE D'IDENTIFICATION

• Sexe Homme Femme

• Age de 20 à 25 ans de 26 à 35 ans

 De 36 à 45 ans plus de 45 ans

• Profession :

-Intitulé du poste :.....

-Niveau d'études :.....

Merci de votre collaboration

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'intelligence économique est devenue un outil indispensable et incontournable pour la gestion stratégique des informations pertinentes nécessaires à la prise de décision stratégique, autrement dit, elle est une nouvelle pratique managériale au service de la prise de décision stratégique.

De ce fait, notre étude était une tentative de répondre à une problématique formulée comme suit : En quoi, une démarche d'intelligence économique servirait elle à la prise de décision stratégique ? Qu'on a traité en deux volets.

Un cadre théorique comportant les différents concepts consignés sur l'intelligence économique, et la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise et dans un environnement pouvant être à la fois hostile et bénéfique, source de menaces et d'opportunités.

L'étude exploratoire a été effectuée auprès de 12 organisations de différentes tailles (des PME et des grandes entreprises) et activant dans les différents secteurs économiques dans le but de savoir le rôle de l'intelligence économique dans la prise de décision stratégique et l'élaboration des stratégies.

Ainsi, et en premier lieu, nous avons abordé la notion de la systémique et de l'environnement d'entreprise et exposé ses principales caractéristiques. De ce chapitre, nous retenons que l'approche systémique s'est vu s'appliquer aux sciences sociales et en particulier aux organisations pour comprendre leur fonctionnement en les considérant comme des systèmes ouverts, chose qui les rend exposées à un environnement caractérisé par un dynamisme, une turbulence, une complexité et une incertitude obligeant les managers d'entreprises à s'armer en informations pertinentes pour y faire face.

Dans le deuxième chapitre, nous avons défini la stratégie d'entreprise et exposé les différentes facettes tout en abordant la démarche stratégique qui va du diagnostic stratégique jusqu'au contrôle stratégique et en se focalisant plus sur la décision stratégique, une des étapes décisive lors de la démarche stratégique. De ce chapitre, nous retenons une image claire de ce qu'est la stratégie d'entreprise, qui trouve ses origines dans la stratégie militaire qui était une source d'inspiration pour les penseurs et chercheurs en Management stratégique.

Cependant, il est à signaler qu'avant l'arrivée au Management stratégique, on parlait plutôt de planification d'entreprise, et de la planification stratégique. Cette évolution dans le Management stratégique est du principalement à l'environnement qui est devenu l'objet d'étude principale pour les chercheurs en sciences sociales.

Nous retenons aussi que la décision stratégique diffère d'une organisation à une autre selon la taille. En effet, dans la petite organisation c'est souvent l'affaire d'un seul individu (le propriétaire et ou le gérant), par contre, elle est plus méthodique et systémique dans les grandes organisations.

CONCLUSION GENERALE

Dans un troisième chapitre, nous avons abordé le concept d'intelligence économique en essayant d'en savoir l'essentiel. La veille stratégique, un moyen pour décider en adoptant une démarche axée sur la collecte et le traitement des informations indispensable à la prise de décision stratégique. Une protection des acquis et du patrimoine informationnel de l'entreprise. Un troisième point essentiel est relatif à l'influence qui s'exerce dans le but d'introduire des changements dans l'environnement par des pressions informationnelles.

Nous pouvons aussi retenir que l'intelligence économique et via son volet veille stratégique influe positivement sur la prise de décision stratégique en terme d'efficacité qui se définit dans notre étude comme la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les tops Managers, et aussi en terme d'efficience et d'effectivité. Un autre point à retenir s'agissant de l'impact de la veille stratégique sur les choix stratégiques de l'entreprise.

Dans un dernier chapitre, nous avons présenté notre démarche pour l'étude empirique qui s'est faite en se servant d'un questionnaire adressé à 12 entreprises situées dans différentes régions de l'Algérie, ou on a ciblé un nombre restreint de cadres se trouvant aux sommets des structures de leurs entreprises, chose qui leur permet de prendre des décisions stratégiques.

A l'issue de cette étude empirique, nous avons pu constater que les entreprises constituant notre échantillon et dans leur majorité exerçaient une veille temporelle ou occasionnelle, avec une absence quasi-totale des entreprises pratiquant l'intelligence économique. Tous les cadres répondants ont confirmé l'impact positif de la veille stratégique sur la prise de décision stratégique vu l'appui considérable des informations recueillies de l'environnement pour la diminution de l'incertitude qui constitue une entrave majeure lors de la prise de décision.

Il y a lieu de signaler aussi l'impact de la veille stratégique sur la nature des décisions prises. En effet, une entreprise adoptant une stratégie de domination par les coûts n'a pas besoin d'une démarche de veille stratégique comme elle en a besoin une entreprise qui cherche à se diversifier.

En dépit de l'importance qu'accordent les managers répondants à la veille stratégique et à la surveillance de l'environnement, il y'a lieu de formuler quelques recommandations :

- Fonder leurs décisions stratégiques sur des informations fiables et pertinentes qui doivent être le résultat d'une démarche systématique de veille stratégique.
- Inscrire l'implantation et l'utilisation du système de veille dans le cadre d'une stratégie de Management stratégique de l'information bien aligné sur la stratégie globale de l'entreprise.
- Veiller à ce qu'il y'ait une culture de partage d'information au sein de l'organisation
- Recruter un personnel spécialisé dans le domaine de la veille stratégique
- Sensibiliser leurs personnels aux avantages de la veille et de l'intelligence économique
- Œuvrer à introduire un système complet d'intelligence économique regroupant à la fois : veille, protection et influence

CONCLUSION GENERALE

Cela dit, malgré le grand intérêt de cette recherche, elle présente toutefois quelques limites :

La première limite de la recherche réside dans le manque de recul par rapport au phénomène (étudié) relativement récents. L'utilisation d'un système d'intelligence économique dans les entreprises algériennes est un phénomène récent, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle on a opté pour une étude exploratoire comme méthodologie de recherche.

Une autre limite concerne la généralisation des résultats empiriques de la recherche. En effet, la recherche étant touché un nombre restreint d'entreprises, ses résultats ne peuvent être généralisés à toutes les entreprises algériennes.

Pour palier ces insuffisances, plusieurs voies de recherche peuvent être adoptées.

Dans une première voie, la démarche proposée pourrait être testée sur un échantillon plus large.

Une seconde voie consisterait à reprendre ladite démarche et à la raffiner en introduisant des facteurs pouvant influencer l'utilisation de la veille stratégique.

LISTE DES TABLEAUX

- **Tableau 01** : Le cadre de référence de l'entreprise.....57
- **Tableau 02** : Les stratégies de croissances..... 61
- **Tableau 03** : Typologie des décisions..... 68
- **Tableau 04** : Types de décision au sein de la structure..... 71
- **Tableau 05** : Les caractéristiques de chaque phase de la vie du produit..... 75
- **Tableau 06** : Le processus de la veille stratégique.....117

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : le système.....	10
Figure 02 : Le macro-environnement : PESTEL.....	24
Figure 03 : Schéma simplifié de planification d'entreprise.....	37
Figure 04 : La planification stratégique.....	40
Figure 05 : Les 5P de Mintzberg.....	47
Figure 06 : Stratégies délibérées VS Stratégies émergentes.....	51
Figure 07 : Les trois niveaux de la stratégie.....	52
Figure 08 : Le modèle LCAG.....	54
Figure 09 : La démarche stratégique.....	55
Figure 10 : Logique de positionnement en logique fondée sur les ressources.....	59
Figure 11 : Les alternatives stratégiques.....	60
Figure 12 : Les stratégies génériques de Porter.....	64
Figure 13 : Cycle vertueux de volume.....	65
Figure 14 : Exemple de courbe d'expérience.....	66
Figure 15 : Cycle de vie du produit ou service	74
Figure 16 : Matrice des systèmes concurrentiels BCG2 (1982).....	76
Figure 17 : Matrice portefeuille BCG1.....	78
Figure 18 : Dynamique du portefeuille du BCG.....	79
Figure 19 : Grilles d'analyse stratégique BCG.....	80
Figure 20 : Matrice Mc Kinsey.....	81
Figure 21 : Les cinq forces concurrentielles de Porter.....	82
Figure 22 : Le BalancedScorecard	84
Figure 23 : La méthode SWOT intégrée au modèle LCAG, 1965.....	85
Figure 24 : Evolution du management stratégique et des outils génériques.....	87

Figure 25 : Les 5 niveaux de l'intelligence économique.....	93
Figure 26 : Les trois composantes de l'intelligence économique	94
Figure 27 : Les 4 types d'intelligence économique.....	96
Figure 28 : Les trois types de Benchmarking.....	98
Figure 29 : Les objectifs de la veille.....	104
Figure 30 :A quoi sert la veille technologique	105
Figure 31 :Le concept de veille stratégique.....	107
Figure 32 : la veille et le modèle de forces concurrentielles de Porte...	108
Figure 33 : Le processus de la veille.....	109
Figure 34 :Les différentes sources d'information disponibles.....	113
Figure 35 : Périmètre de l'information sensible.....	118
Figure 36 : Les formes pratiques de menaces intentionnelles.....	121
Figure 37 : Importance stratégique de la gestion de l'information.....	124
Figure 38 : Le modèle d'intelligence économique en trois concepts...	125
Figure 39 : L'information devient intelligence lorsqu'elle est exploitée.....	126
Figure 40 : Démarche stratégique et veille stratégique.....	128
Figure 41 : Répartition des entreprises répondantes selon les secteurs d'activité.....	136
Figure 42 : Répartition des entreprises répondantes selon le type d'activité.....	137
Figure 43 : Répartition des entreprises répondantes selon le secteur juridique.....	138
Figure 44 : Répartition des entreprises répondantes selon le nombre d'employés.....	139
Figure 45 : Répartition des entreprises répondantes selon le chiffre d'affaire.....	139
Figure 46 : Les niveaux d'adoption des 03 fonctions de l'intelligence économique.....	140

Figure 47 : Répartition des entreprises répondantes selon le nombre d'année d'utilisation de la démarche Veille stratégique.....	141
Figure 48 : Répartition des cadres répondants selon leur niveau d'études.....	142
Figure 49 : Répartition des cadres répondants selon le genre.....	143
Figure 50 : Répartition des répondants selon l'âge.....	144
Figure 51 : Répartition des répondants selon leurs intitulés de postes....	145
Figure 52 : le climat concurrentiel en Algérie.....	146
Figure 53 : Importance de la veille stratégique.....	147
Figure 54 : Les sources d'informations.....	148
Figure 55 : Les différents types de veille.....	149
Figure 56 : La collecte d'information.....	149
Figure 57 : Les limites de la veille.....	150
Figure 58 : Tenter une démarche de veille stratégique pour la prise de décision stratégique.....	151
Figure 59 : Influence de la ville stratégique sur la démarche stratégique.....	152
Figure 60 : Identification des opportunités et des menaces.....	153
Figure 61 : Veille et qualité des décisions stratégiques.....	154
Figure 62 : La gestion de l'information.....	155
Figure 63 : Les Trois niveaux de la stratégie.....	156
Figure 64 : Comportement vis-à-vis l'entreprise.....	157
Figure 65 : Atteinte des objectifs stratégiques.....	158
Figure 66 : Processus de prise de décision.....	158
Figure 67 : veille stratégique et démarche stratégique.....	159
Figure 68 : Veille stratégique et choix stratégiques.....	160

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

***Les ouvrages :**

- 1-Bassetti Groff**, 8clés pour une organisation performante, Edition Afnor, 2006.
- 2-BoutalebKouider**, Théorie de la décision, Office des Publications Universitaires, Alger, 2006.
- 3-Christian Coutenceau, François Barbara, Xavier Jacquin**, Guide pratique de l'IE, Edition d'organisations, Paris, 2010.
- 4- Claude Demeure**, Marketing, Edition Dunod, 6emeédition, Paris, 2008.
- 5- Éric Sutter**, Intelligence économique et management de l'information, Edition Lavoisier, Paris, 2006.
- 6- Franck Brulhart**, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Edition Eyrolles, Paris, 2009.
- 7:-François Jakobiak**, L'intelligence économique, Editions D'organisation, Paris, 2006.
- 8- Frédéric Fréry**,MBA, l'essentiel du Management par les meilleurs professeurs, Edition Eyrolles, 2emeédition, Paris, 2008.
- 9- Groupe HEC**, Strategor, Edition Dunod, 4 eme édition, Jouy-en-Josas, 2004.
- 10- Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl**, les outils de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2005.
- 11- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose**, Marketing stratégique et opérationnel, Edition Dunod, 7eme édition, Paris, 2008.
- 12- Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud**, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Edition Bréal, Paris, 2007.
- 13-Jean-marieDucreux,Rene Abate, Nicolas Kachaner**,Le grand livre de la stratégie, Editions d'organisations, Paris, 2009
- 14- John Thompson & Frank Martin**, Strategic Management, Edition Thomson, 5eme édition,
- 15- Jonathan Bowyer, Arthur Murphy**, Le management des organisations, édition T-KIT, Strasbourg, 2000
- 16- LINDA Rouleau**, Théorie des organisations, Presses de l'université du Québec, 2007
- 17- Ludovic François**, risque et information, Harmattan, Paris, 2005
- 18- L.V Bertalanffy**, Théorie générale des systèmes, Edition Dunod, 1995

- 19-Manuel Cartier,HeleneDelacour, Olivier Joffre**, Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010
- 20- MariosL.Katsioloudes**,Strategic management, , Edition Elsevier, Oxford, 2006
- 21- Maxime crener**, Le Management, les presses de l'université du Québec, Québec 1979
- 22- Michel Marchesnay**, Management Stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004.
- 23- Morgen Witzel**, Fifty Key figures in Management, Routledge, London, 2003.
- 24- Nathalie Van Laethem**, Toute la fonction Marketing, Edition Dunod, Paris, 2005.
- 25- Nathalie Van Laethem**, la boite à outil du responsable marketing, Dunod, paris, 2007.
- 26- NobertLebrument**, Intelligence économique et Management stratégique, Edition l'Harmattan, Paris, 2012
- 27- Olivier Meier**, Dico du Manager, Edition Dunod, Paris, 2009
- 28- Philippe Gloaguen**, Le guide de l'intelligence économique, Edition Hachette, Paris, 2012.
- 29- Philippe Villemus**, Le plan marketing, Editions d'organisation, Paris, 2009.
- 30- Pierre fayard**, Comprendre et appliquer le Sun Tzu, Edition Dunod, 2emeédition, Paris, 2007.
- 31- R.Brennemann et S.Sépari**, Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001.
- 32- Rita-Maria Züger**, **Gestion d'entreprise** : notions de base en matière de gestion, CompendioBildungsmedien AG, Zurich, 2005.
- 33- Robert le Duff**, Encyclopédie de la gestion et du Management, Edition Dalloz, Paris, 1999.
- 34- Serge Bellut**, Les processus de la décision, Edition AFNOR, Saint Denis La Plaine, 2002.
- 35- Sophie Larivet**, Intelligence économique, Edition l'Harmattan, Paris.

***Les Thèses :**

- 1-Bennamar Hafida**, « Impact de l'environnement et modes organisationnels », Thèse de doctorat, Université Abou BekrBelkaid.
- 2-Céline Bérard**, « le processus de décision dans les systèmes complexes », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, 2010.
- 3- ChediaDhaoui**, « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique », Thèse de doctorat, université de Nancy2, 04 Avril 2008.

4-Ilhemeghthalmallah, « proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique », Thèse de doctorat, Université de Toulouse, 2009.

5-Inès BoulifaTamboura, « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Thèse de doctorat, Université de Tunis, 2008.

6- M.Rida Chafik, « Etude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'intelligence économique », Mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies, Université Hassan II, Maroc, 2007.

*Les revues

1-Revue « Swisseco » : de la chambre de commerce Suisse au Maroc, N° :21, 2 eme trimestre 2013.

*Les articles

1-Damien Derouet et Fabien Le poivre, veilles : processus et méthodologie, neva conseil, Nantes, 2005.

2-Frédérique BLONDEL, Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations), 2007.

3-Henri Martre, Rapport du groupe « intelligence économique et stratégie des entreprise », Commissariat général du plan, 1994.

4- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, France, rapport décembre 2001.

5-Mylène Hardy, Le concept français d'intelligence économique, Workingpaper, 2010.

6-Œuvre collective du Commissariat générale du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris, 1994.

7- Sophie Larivet et François brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entreprenariat, 2007.

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale 01

Chapitre 1 : L'entreprise, un système ouvert sur son environnement06

Introduction06

Section 1 :L'approche systémique de l'entreprise	07
1-1 : Aperçu historique	07
1-1-1 :Jay Wright Forrester	07
1-1-2 Frederick Emery (1925-1997) et Eric I. Trist (1909-1993)	08
1-2: Le système	09
I-2-1 : Définition d'un système	09
I-2-2 : Typologie des systèmes	10
I-3 : Les principes de l'approche systémique	11
I-3-1 : Le principe d'interaction et d'interdépendance	11
I-3-2 : Le principe de totalité	11
I-3-3 : Le principe de rétroaction	11
I-3-4 : Le principe d'équifinalité	12
I-4 : l'approche systémique appliquée à l'entreprise	12
1-4-1 : L'entreprise comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement	13
I-4-2 : L'entreprise comme système composé et complexe	14
I-4-3 : L'entreprise comme système finalisé	15
I-4-4 : L'entreprise comme système « vivant »	15
Section 2 : L'environnement de l'entreprise	16
2-1 Le micro-environnement	17
2-1-1 : La concurrence	17
2-1-2 : Les fournisseurs	17
2-1-3 : la clientèle	17
2-1-4 : les banques et les marchés financiers	18
2-2 : Le macro-environnement	18

2-2-1 : L'environnement politique	18
2-2-2 : Economie	19
2-2-3 : Socio-culturel	20
2-2-4 : Technologie	21
2-2-5 : l'environnement écologique	23
2-2-6 : l'environnement légal	23
2-3 : Caractéristiques de l'environnement	24
2-3-1 : L'incertitude de l'environnement de l'entreprise	25
2-3-2 : Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise	27
2-3-3 : la complexité de l'environnement de l'entreprise	28
2-3-4 : la turbulence de l'environnement de l'entreprise	30

Conclusion

Chapitre 2 : Le Management stratégique, la solution aux aléas environnementaux

Introduction

Section 1 : De la Planification Stratégique au Management stratégique

1-1 : La planification d'entreprise

I-I-1 : Les raisons de développement de la Planification

I-I-2 : Les critiques de la planification d'entreprise

I-2 : La Planification Stratégique

I-2-1 : la planification stratégique selon IGOR ANSOFF

I-2-2 : les avantages de la planification stratégique

I-2-3 : Les critiques

Section 2 : La Stratégie et la prise de décision stratégique

2-1 : la stratégie d'entreprise

2-1-1 : de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

2-1-2 : Typologie des stratégies

2-I-3 : La démarche stratégique

2-1-4 : Les choix stratégiques

59

2-2 : La prise de décision stratégique

2-2-1 : Nature de la prise de décision stratégique	69
2-2-2 : Prise de décision stratégique et taille de l'organisation	70
2-2-3 : Les outils et méthodes d'analyse des décisions stratégiques	72
Conclusion	88
Chapitre 03 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique	90
Introduction	90
Section 1 : Tout sur l'intelligence économique	91
1-1 : Qu'est-ce que l'intelligence économique	91
1-1-1 : Définition de l'intelligence économique	91
I-I-2 : Typologie de l'intelligence économique	95
I-I-3 : Les approches connexes	96
1-1-4 : L'intelligence économique à travers le monde	98
I-2 : La Veille stratégique	103
I-2-1 : Définition de la veille stratégique	103
I-2-2 : Typologie des différentes veilles	104
I-2-3 : Le processus de veille stratégique	108
I-3 : La protection et le lobbying	117
I-3-1 : La protection de l'information	118
I-3-2 : L'influence	122
Section 2 : l'intelligence économique et la décision stratégique	123
2-1 : L'information au cœur de l'intelligence économique	123
2-2 : Intelligence économique et stratégie d'entreprise	126
2-1-1 : Intelligence économique et démarche stratégique	127
Conclusion :	130
Chapitre 4 : Etude exploratoire	131
Introduction :	131
Section 1 : Méthodologie de recherche	132
1-1 Raison du choix de l'échantillon	132

1-2 : Les hypothèses de l'enquête	133
1-3: Test du questionnaire	133
1-3-1 : Le mode d'administration du questionnaire	133
1-3-2 : l'élaboration du questionnaire et le types de questions	134
1-3-3 : Réalisation du sondage	135
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats :	136
2-1 : Profil des entreprises répondantes	136
2-2 : Profil des cadres répondants :	142
2-3: Test des Hypothèses	146
2-4 : Synthèse et extrapolation des résultats	161
Conclusion Générale :	163
Les listes	166
Références bibliographiques	170
Annexe	173

Résumé

L'environnement de l'entreprise constitue à la fois une source d'opportunités à saisir et de menaces à éviter. Il est donc au centre de préoccupations des Managers, qui d'ailleurs, se sont vu se convertir de la Planification stratégique vers le Management stratégique qui s'est avéré la solution adéquat permettant le bon fonctionnement de l'entreprise, qui est tenue de prendre des décisions stratégiques visant la mise en œuvre des orientations stratégiques prédéfinies. Cependant, le processus de prise de décisions stratégiques doit être obligatoirement accompagnée d'une démarche d'intelligence économique, qui via son volet "veille stratégique" sert à approvisionner le décideur en informations stratégiques qui lui sont indispensables pour que ses décisions soient efficaces. Une relation qu'on a tenté de prouver via une étude exploratoire menée auprès de 12 entreprises.

Mots clés : l'environnement de l'entreprise, Management stratégique, décision stratégique, orientations stratégiques, intelligence économique, veille stratégique, information stratégique, efficacité, étude exploratoire.

ملخص

إن تعقد العلاقة و تشعبها بين المؤسسة و محيطها، يجعل من هذا الاخير مصدرا للفرص و التهديدات في نفس الوقت، ومن هنا فانه من الضروري على مسيري المؤسسة ان يجعلوا منه اهم انشغالاتهم . ان الانتقال من التخطيط الاستراتيجي الى ادارة الاعمال الاستراتيجية يدل على مدى فعالية هذه الاخيرة في السير الحسن للمؤسسة، التي ترى نفسها مرغمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تسمح لها بتحقيق ما تم تحديده من توجهات استراتيجية.

ولكن، تجدر الاشارة هنا، إلى ان سيرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من الضروري عليها ان تكون مصحوبة بمقاربة للذكاء الاقتصادي، الذي و من خلال "اليقظة الاستراتيجية"، احد اهم مكوناته، يسمح بتزويد متخذي القرارات في مؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية التي تمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. و هذا ما حاولنا الإجابة عنه من خلال دراسة إستطلاعية على مستوى 12 مؤسسة

الكلمات المفتاحية : محيط المؤسسة، الادارة الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، التوجهات الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، المعلومات الاستراتيجية، الفعالية. دراسة إستطلاعية

Abstract

The business environment is both a source of Opportunities and threats. It is therefore central to the concerns of managers, who also have been converting Strategic Planning to Strategic Management who proved to be the adequate solution for the proper functioning of the company, which is required to take strategic decisions implementing predefined strategic orientations.

However, the process of strategic decision-making must be accompanied by a business intelligence approach; via its component "business intelligence" is used to supply the decision maker strategic information which is indispensable for its decisions to be effective.

Key words: Business environment, Strategic Management, Strategic decisions, Strategic orientations, Business intelligence, Strategic information, efficiency.