

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Koléa**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

***L'implantation et les facteurs de réussite d'un  
dispositif de veille stratégique***

***Cas : Hyundai Motor Algérie, filiale Cévital***

**Présenté par:**

**M. MERIANE Youcef**

**Encadré par:**

**Dr. GOURINE Réda**

**Dr. ROUANE Rafik**

**Année universitaire : 2014-2015**

## **Remerciements**

*Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu de m'avoir accordé la détermination et la force de mener à bien ce travail.*

*Je présente ma sincère gratitude à l'ensemble des enseignants de l'ENSM en particulier, Dr. AZZOUZ, Pr. MESSAID, et mes encadreurs Dr. GOURINE et Dr. ROUANE qui m'ont soutenu, encouragé, orienté, conseillé, et aidé pour la réalisation de mon mémoire.*

*Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de **HMA**, mes tuteurs M. AZIRA et M. CHAFAI. Mais aussi M. OUSSEDIK, M. MAKHELOUF, Mme. SAADELAH, M. MERBOUT et M. KOUSSEIR.*

*Je profite, aussi, de l'occasion pour remercier, mes chers parents et grands-parents qui sont la flamme de mon âme et à qui je suis très reconnaissant.*

*Je remercie mes camarades et amis et tout particulièrement, Meriem, Samiha, Nesrine, Yacine et Ismail qui m'ont soutenu en tous moments.*

*Enfin, je remercie toutes les personnes que je n'ai pas citées et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

## **Résumé**

Nous tentons par ce travail de recherche de traiter la méthode d'implantation de la veille stratégique au sein de **HYUNDAI MOTOR ALGERIE** et de déterminer les conditions à réunir pour sa réussite. Afin d'atteindre les objectifs de notre travail, on a procédé par deux approches :

Dans un premier temps, on a mobilisé une étude descriptive et analytique par laquelle on a pu déceler des défaillances de pratiques de veille stratégique que nous considérons en tant que symptômes.

Dans un second temps, on a procédé à un diagnostic de l'existant basé sur une méthode qualitative d'analyse de contenu, qui nous a permis de mettre en évidence des dysfonctionnements que nous considérons comme des anomalies sources des symptômes.

Le lien de causalité, ainsi établi entre défaillances des pratiques de veille et dysfonctionnements, nous a permis de proposer une méthode d'accompagnement pour traiter les dysfonctionnements, dans le but de favoriser l'implantation du dispositif de veille stratégique.

## **Mots clés**

Veille stratégique, diagnostic, dysfonctionnements, surveillance, vigilance, système d'information, intelligence économique, signaux faibles, proactivité.

## **Abstract**

We try by this research to proceed the strategic foresight implementation method within **HYUNDAI MOTOR ALGERIA**, and to determine the necessary conditions for its success. To achieve the objectives of our work, we proceed by two approaches:

Initially, a descriptive and analytical study was mobilized by which we could detect the weaknesses of the strategic foresight practices that we consider as symptoms.

Secondly, we conducted a diagnosis of the existing based on a qualitative method of content analysis, which allowed us to highlight the malfunction that we see as anomalies sources of symptoms.

The causal link, thus, established between the weaknesses of strategic foresight practices and dysfunctions, we passed to propose a malfunction treatment accompanying method to promote the implementation of the strategic foresight.

## **Keywords**

Strategic foresight, diagnosis, malfunctions, business intelligence, intelligence tools, environmental scanning, competitive intelligence, competitiveness, strategic management, decision support, competitive advantage, information mastery.

## ملخص

نريد من خلال هذا البحث معالجة طريقة غرز اليقظة الاستراتيجية في **HYUNDAI MOTOR ALGÉRIE** لقد

تطرقنا لتحقيق أهداف بحثنا هذا إلى نهجين :

في البداية, قمنا بدراسة وصفية و تحليلية التي تمكنا من خلالها تحديد نقائص تطبيق اليقظة الاستراتيجية التي نعتبرها كأعراض .

و في مقام ثاني أجرينا تشخيص يرتكز على طريقة نوعية تتمثل في تحليل المحتوى الذي مكننا بدوره من إبداء الاختلالات التي نعتبرها كمنبع الأعراض.

بعد إحالة العلاقة السببية بين النقائص و الاختلالات، لجأنا إلى اقتراح طريقة لمعالجة الاختلالات بهدف تعزيز غرز اليقظة الاستراتيجية .

## الكلمات الدالة

دعم اتخاذ القرار ، أدوات الاستخبارات ،المسح، اليقظة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، الاستراتيجية.

## Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Définition des concepts clés .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Présentation du terrain de recherche.....</b>	<b>8</b>
<b>Section 3 : Cadre méthodologique de la recherche .....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE II: LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE HYUNDAI MOTOR ALGERIE.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Description des pratiques et types de veille au sein de HYUNDAI MOTOR ALGERIE.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 2 : Diagnostic des prérequis de la veille.....</b>	<b>54</b>
<b>Section 3 : Accompagnement de la mise en place de la veille stratégique au sein de HYUNDAI MOTOR.ALGERIE.....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>77</b>
<b>Annexes.</b>	

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**3C** : Communication-Coordination-Concertation

**ADM** : Administration Des Ventes

**APRO** : Approvisionnement

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**CA** : Chiffre d'Affaires

**DG** : Directeur General

**E.D.O** : Entretien Documentation Observation

**FCS** : Facteurs Clés de Succès

**FR** : Fonds de Roulement

**HHI** : HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES

**HMA**: HYUNDAI MOTOR ALGERIE

**HSE** : Hygiène sécurité et environnement

**PAP**: Plan d'Actions Prioritaires

**PDR** : Pièces De Rechanges

**SAV** : Service Après-Vente

**SI** : Système d'Information

**TCR** : Tableau de Comptes Résultats

**TR** : Trésorerie

**VS** : Veille Stratégique

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 – Gammes de produits de HMA avec prix de vente.....	18
Tableau N°2- Surveillance des prix de la concurrence.....	39
Tableau N°3- Surveillance des produits de la concurrence.....	41
Tableau N°4- TCR HHI vs TCR SARL TIZIRI (2013).....	43
Tableau N°5- Taux moyen géométrique d'accroissement.....	44
Tableau N°6- Cout des marchandises vendues par SARL TIZIRI..	45
Tableau N°7- Cout des marchandises vendues par HHI.....	45
Tableau N°8- Comparatif des charges HHI vs SARL TIZIRI.....	46
Tableau N°9- Evolution (TR), (BFR), (FR) du concurrent SARL TIZIRI.....	46
Tableau N°10- Base de données des points de distribution HHI et concurrents.....	49
Tableau N°11- Comparatif du réseau de distribution HHI et concurrents.....	50
Tableau N°12- Base de données des marchés publics obtenus (avis d'attributions).....	52
Tableau N°13- Comparatif des marchés publics obtenus HHI et concurrents (avis d'attributions).....	53
Tableau N°14- Récapitulatif des dysfonctionnements liés aux prérequis de la veille au sein de HMA.....	65
Tableau N°15- Plan d'actions prioritaires.....	70

## **LISTE DES FIGURES**

Figure N°1- Répartition du parc national automobile au 31/12/2013.....	8
Figure N°2- Organigramme de la direction générale HYUNDAI MOTOR ALGERIE.....	11
Figure N°3- Organigramme de la Direction Commerciale & Marketing Engins de la division HHI.....	12
Figure N°4- Organigramme de la Direction Service Engins de la division HHI.....	13
Figure N°5- Interface de communication du SAV.....	14
Figure N°6- Processus du SAV.....	16
Figure N°7- La triangulation des données.....	27
Figure N°8- Cycle de réflexion induction-déduction.....	30
Figure N°9- Les quatre types de veille associés au cinq forces de PORTER.....	35
Figure N°10- Graphique d'évolution du CA.....	44
Figure N°11- Graphique comparatif de l'évolution des couts des marchandises vendues HHI vs SARL TIZIRI.....	45
Figure N°12- Graphique de la structure du bilan de SARL TIZIRI.....	47
Figure N°13- Arborescence de l'information par l'effet-miroir.....	56
Figure N°14- Intégration de la phase préliminaire.....	67
Figure N°15- Processus de veille stratégique.....	68

## **LISTE DES ENCADRES**

Encadré N°1- Guide d'entretien.....	23
Encadré N°2- Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail.....	56
Encadré N°3- Dysfonctionnements liés aux 3C.....	59
Encadré N°4- Dysfonctionnements liés au SI.....	61

# **INTRODUCTION**

# Introduction

---

Les entreprises évoluent dans un environnement fortement concurrentiel et en perpétuelles mutations. L'avènement des technologies de l'information et de la communication ont, par une explosion informationnelle, inondé l'environnement des entreprises en information et amplifié la contingence des marchés.

Le tumulte informationnel, qui conforte l'incertitude, ébranle les mécanismes de prise de décisions, pendant que l'adaptation aux changements s'avère vitale pour les organisations.

C'est dans ce nouveau contexte que les managers, amenés à créer et maintenir les avantages concurrentiels de leurs entreprises, réalisent l'importance de gérer cette nouvelle ressource que représente l'information.

Ainsi, le domaine de la gestion et de l'économie a connu ces dernières décennies l'apparition du concept « Veille Stratégique ». Ce dernier consiste en un processus qui fait appel à l'intelligence collective pour la recherche et l'analyse des informations susceptibles de donner lieu à une décision stratégique.

Remarquons que pour créer du sens, il ne s'agit pas seulement de traiter et d'analyser les informations ouvertes et facilement accessibles, mais il est plutôt question d'être à l'affût des signaux faibles à grand potentiel proactif.

En effet, pour prendre l'avantage sur son concurrent, il faut détenir l'information avant lui. Le temps est donc un facteur déterminant (Alain Bloch, 1999).

L'analyse de l'environnement revêt une dimension primordiale pour tout acte de formulation de stratégie (M. Porter, 1979) et volonté d'éviter « le paradoxe de la surprise stratégique » (H.I. Ansoff, 1975).

L'internationalisation des marchés n'épargne pas les entreprises algériennes de ce contexte concurrentiel à haut flux informationnel et les amène, plus que jamais auparavant, à surveiller leur environnement multidimensionnel.

Face à l'évolution socio-économique complexe qu'implique l'accélération de l'information, les entreprises se voient contraintes sous une loi darwinienne à changer leur rapport à l'environnement.

# Introduction

---

C'est ainsi que la veille stratégique apparaît dans l'entreprise comme une solution d'aide à la décision, en gérant et diffusant l'information voulue au temps voulu et à la personne voulue.

Par ailleurs, l'emploi du terme « solution » ne signifie en aucun cas la primauté de l'aspect technique sur la dimension humaine lors de l'implantation de la veille stratégique.

Notre question principale est donc de savoir **comment mettre en place un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise et à chercher quelles sont les conditions à réunir pour permettre sa réussite ?**

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons décomposé la question principale en sous questions :

1. Dans quelle mesure un diagnostic permet-il l'efficacité de l'implantation de la veille stratégique ?
2. Quelle est la démarche à adopter pour mettre en place la veille stratégique ?

Afin d'arriver à nos objectifs de recherche, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La collaboration est un prérequis à la réussite de la mise en place d'une veille stratégique.

H2 : Il existe des dysfonctionnements relatifs à la gestion de l'entreprise qui peuvent entraver le bon fonctionnement de la veille stratégique.

H3 : Les bonnes relations de communication et de concertation qui existent entre les acteurs de l'organisation sont des conditions essentielles pour l'efficacité du dispositif de veille stratégique.

Afin de réaliser notre travail de recherche, on s'est appuyé sur une méthodologie de recherche que nous développons dans la troisième section du premier chapitre.

# **CHAPITRE I**

## **PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Nous abordons dans ce chapitre des concepts généraux relatifs au thème de la veille stratégique afin de se familiariser avec le langage utilisé dans le travail de recherche.

Par ailleurs, nous présentons le terrain de recherche dans l'objectif de décrire notre objet d'étude et de construire une image synthétique qui aidera à appréhender la phase analytique qui vient en deuxième chapitre.

Enfin, nous expliquons dans la troisième section la méthodologie de recherche que nous adoptons pour mener notre travail.

### **Section 1 : Définition des concepts clés**

Nous aborderons dans cette section quelques définitions que donnent les auteurs de la veille stratégique et des concepts périphériques tels que la proactivité et la stratégie.

Nous présenterons également la nuance qui existe entre la veille stratégique et l'intelligence économique.

#### **1. La veille stratégique**

« La veille stratégique » est un terme fortement abordé dans les années 90 caractérisées par l'essor de la mondialisation et une concurrence accrue. La veille stratégique devient alors une pratique de surveillance et d'analyse de l'environnement en quête des opportunités à saisir et des menaces à éviter.

Plusieurs auteurs définissent la veille stratégique comme étant la recherche de l'information essentielle pour le développement et la pérennité des entreprises. Ainsi, Jean-Michel RIBAULT définit la veille comme suit : « *C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir*<sup>1</sup> ».

H. LESCA (1994) lui donne la définition suivante : « *La veille stratégique est 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'organisation, dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général*».

---

<sup>1</sup> Jean-Michel RIBAULT, Séminaire « Veille Stratégique », ENSPTT, 1992.

D'une autre part, Emmanuel Peyron (1997) avance que : « *La veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques* ».

De ces définitions, nous constatons que la veille stratégique est un processus qui fait appel à l'intelligence collective pour aller à la provocation et la recherche d'informations factuelles et anticipatives nécessaires pour animer, avec une incertitude réduite, une décision stratégique proactive.

### **2. La vigilance**

La vigilance semble être un terme fréquemment cité à côté de la veille, les deux termes sont même synonymes du point de vue littéraire selon l'encyclopédie Larousse.

Cependant, certains auteurs tels que ZARDET et SAVAL (1995), soulèvent une distinction en définissant la vigilance comme une « *Surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation* ».

Nous tenons à préciser que les deux termes sont utilisés dans notre travail de recherche en tant que synonymes.

### **3. La proactivité**

Le terme «proactivité» a été développé par Michel Godet (1991). Ce dernier définit la proactivité comme une attitude de préparation aux changements souhaités. Plus qu'une anticipation, la proactivité est l'acte de provoquer les changements souhaités.

La proactivité est souvent sous-entendue comme une démarche et une finalité de la veille stratégique. En effet, la recherche d'information anticipative se fait par une attitude proactive selon le « *mode provocation* » qu'avancent (H. LESCA, R. JANISSEK-MUNIZ, H. FREITAS, 2006.)

La finalité de cette recherche est la proactivité, car elle tend à provoquer le changement comme on peut le constater dans la définition de la veille stratégique de H. LESCA (1994) : « *... dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général* ».

### 4. La stratégie

« *La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.)<sup>2</sup> ».*

D'un autre côté, on constate que « *Maintenir ou conquérir un avantage concurrentiel sur ses concurrents, c'est accéder avant eux aux informations et signaux qui permettront d'anticiper les besoins et réactions du marché, le lancement d'un nouveau produit, un changement de législation, la découverte d'un nouveau proces ou d'une nouvelle technologie... ».* (Bloch A. 1999).

Ainsi, il paraît évident que la veille stratégique est intimement liée à la stratégie de l'entreprise.

Du moment où la veille stratégique se fonde sur les axes stratégiques de l'organisation pour pouvoir, dans un premier temps, cibler l'information à traquer, puis, dans un second temps, faire parvenir les informations recueillies à l'organisation pour lui permettre d'adapter sa stratégie à travers un ensemble de décisions.

### 5. La veille stratégique et l'intelligence économique

L'intelligence économique a connu une première définition par Harold Wilensky (1967) : « *activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».*

Quant à la norme AFNOR XP X50-053 (1998), elle définit l'intelligence économique comme : « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux secteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisation dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût ».*

---

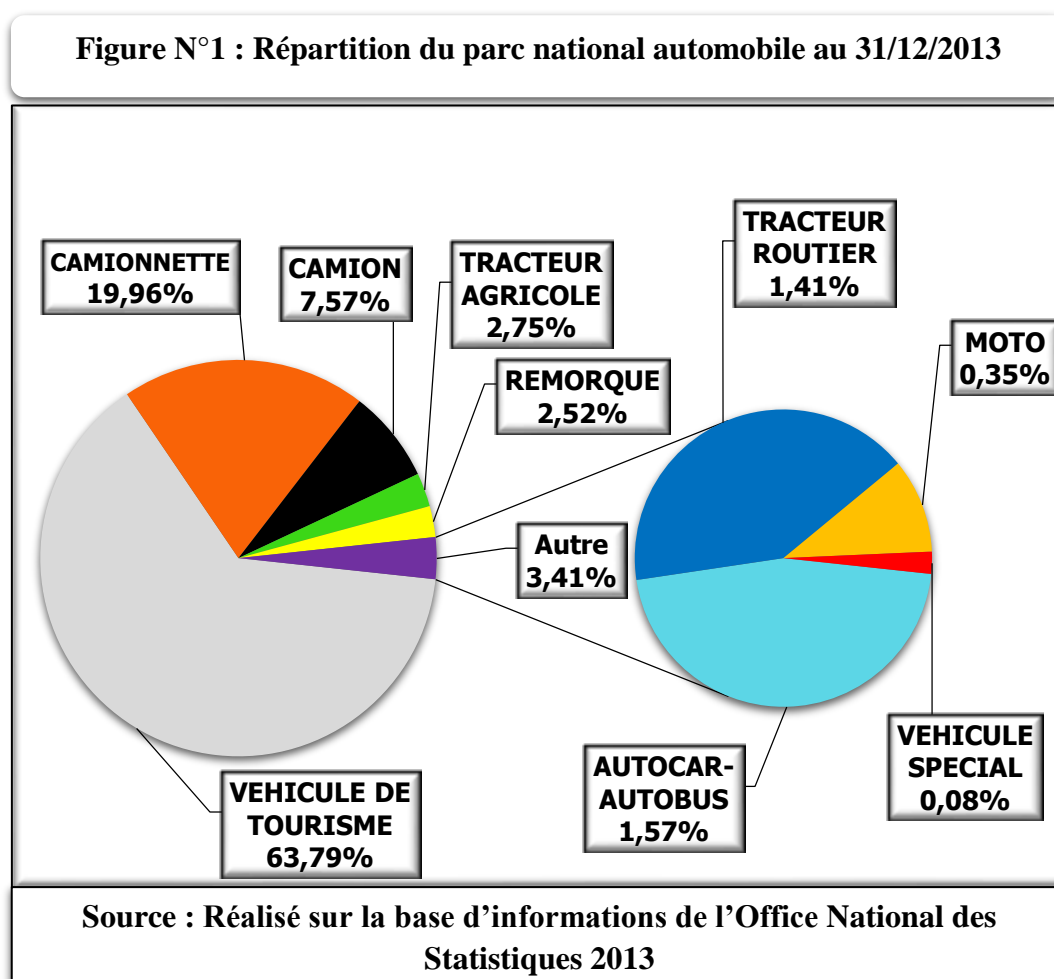
<sup>2</sup> G. JOHNSON et E. SCHOLES, (2000), p.27, Stratégique, Publie-Union Edition, Paris.

De ces définitions, on constate que l'intelligence économique s'apparente au concept de veille stratégique et semble souvent être utilisée comme synonyme. Cependant, certains auteurs revêtent à l'intelligence économique une apparence macro qui dépasse la veille, ainsi, Pierrette Bergeron déclare : « *On le voit, cette conception de l'intelligence économique va nettement au-delà de la veille, puisqu'elle couvre en fait une stratégie de développement économique national basée sur des actions concertées et interactives* <sup>3</sup> ».

### Section 2 : Présentation du terrain de recherche

#### 1. Présentation du marché Automobile algérien

Le secteur automobile Algérien prend la deuxième place en volume après celui de l'Afrique du Sud, et se présente en 2013 comme suit :



Pour notre travail de recherche, nous nous intéresserons qu'au marché du véhicule spécial (engins de construction BTPH).

<sup>3</sup> Pierrette Bergeron, (2000), p. 148, VEILLE STRATÉGIQUE ET PME, Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Bien qu'il représente le marché le moins important en volume, il reste néanmoins très concurrentiel et profitable étant donné le nombre de projets BTPH en Algérie.

### 2. Présentation du pôle Automotive et Services

Avant de présenter l'entreprise HYUNDAI MOTOR ALGERIE qui est notre terrain global de recherche, on a préféré, pour être cohérent, de commencer par présenter le pôle Automotive et Services auquel elle appartient.

L'existence du pôle automotive et services remonte au mois d'août 2014. Il représente une entité sans statut juridique géographiquement détachée du site de ses filiales et du groupe Cévital.

La principale raison de sa constitution réside dans la volonté du groupe Cévital de réorganiser ses activités en pôles d'activités stratégiques (pôle Automotive et Services, pôle Grande Distribution et pôle Industries).

#### ➤ **Le pôle Automotive et Services regroupe plusieurs entreprises :**

- **SODI-Automotive** : assure la distribution des marques FIAT, FIAT Professional, Alfa Romeo et LANCIA en Algérie.
- **Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics (COGETP)** : est le concessionnaire exclusif de Volvo CE et de SDLG (Chine) en Algérie.
- **Associated Car & Truck Specialist** : est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules.
- **FUTUR MEDIA** : est une agence de communication spécialisée dans l'affichage urbain.
- **IMMOBIS** : opère dans le domaine de l'immobilier dans le rôle du maître d'ouvrage pour des projets en cours de réalisation à travers le territoire national.
- **CEVITAL-MTP** : est une agence de location de matériel de travaux publics.
- **CEVICAR** : est une agence de location de véhicules légers.
- **HYUNDAI MOTOR ALGERIE** : distributeur des produits HYUNDAI MOTOR COMPANY, qu'on présente plus en détail ci-dessous.

### 3. Présentation de HYUNDAI MOTOR ALGERIE

L'entreprise HYUNDAI MOTOR ALGERIE, filiale du groupe Cévital sise à la zone industrielle d'Oued Smar, a pour principale activité l'importation et la distribution de l'ensemble des véhicules (légers, lourds, utilitaires et spéciaux) de marque HYUNDAI d'origine sud-coréenne.

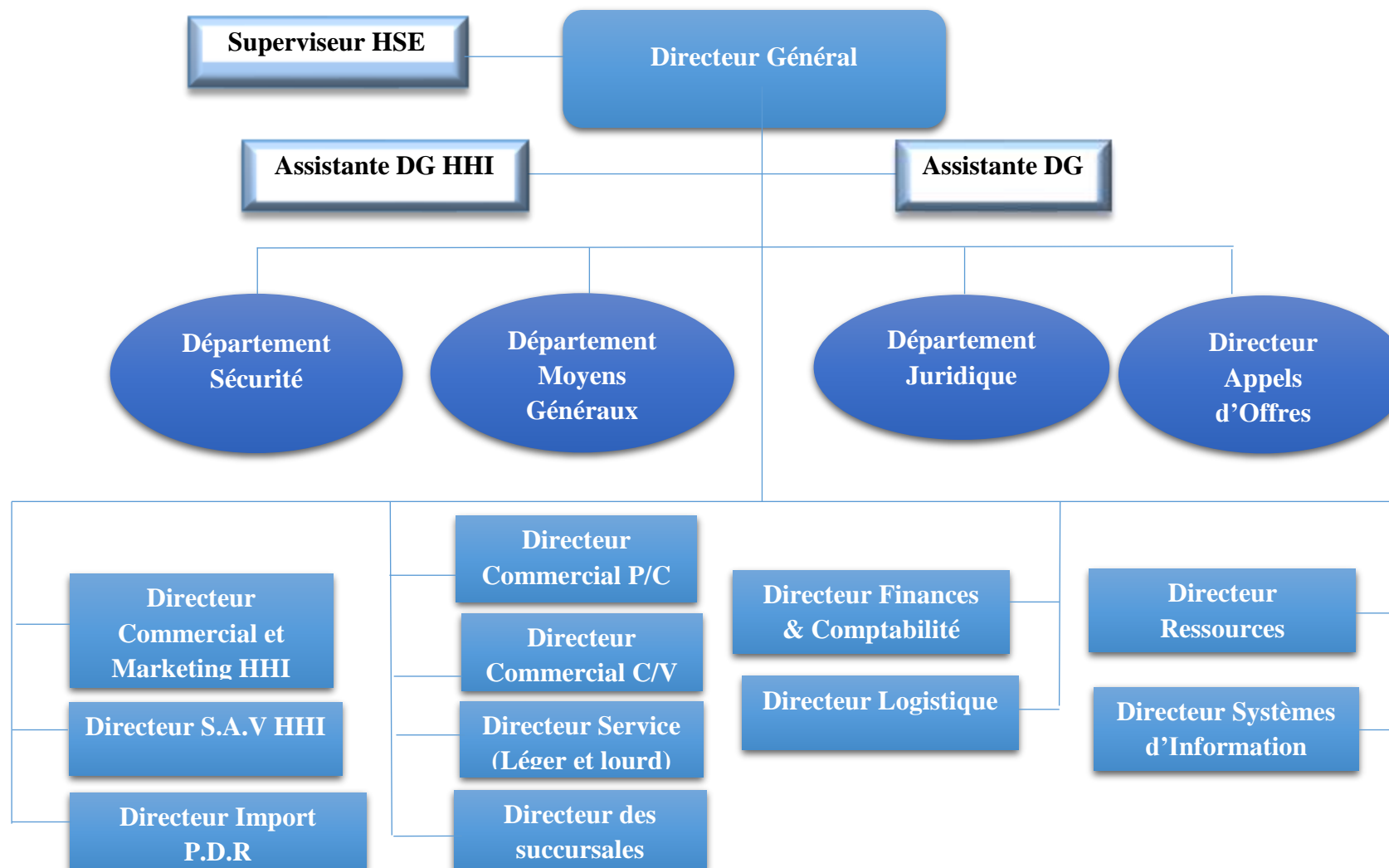
Connue sous l'abréviation de « HMA », elle emploie plus de 400 personnes, toutes catégories confondues, et crée plus de 1 700 postes de travail à travers son réseau de distribution composé de plus de 45 agents agrès à déployer sur le territoire national.

L'organisation de l'entreprise est structurée autour de 3 produits :

- Les véhicules légers ;
- Les véhicules lourds et utilitaires (camions, camionnette et bus) ;
- Les véhicules spéciaux (engins) ;

L'organisation générale de l'entreprise est présentée dans l'organigramme suivant :

**Figure N° 2 : Organigramme de la Direction Générale HYUNDAI MOTOR ALGERIE**

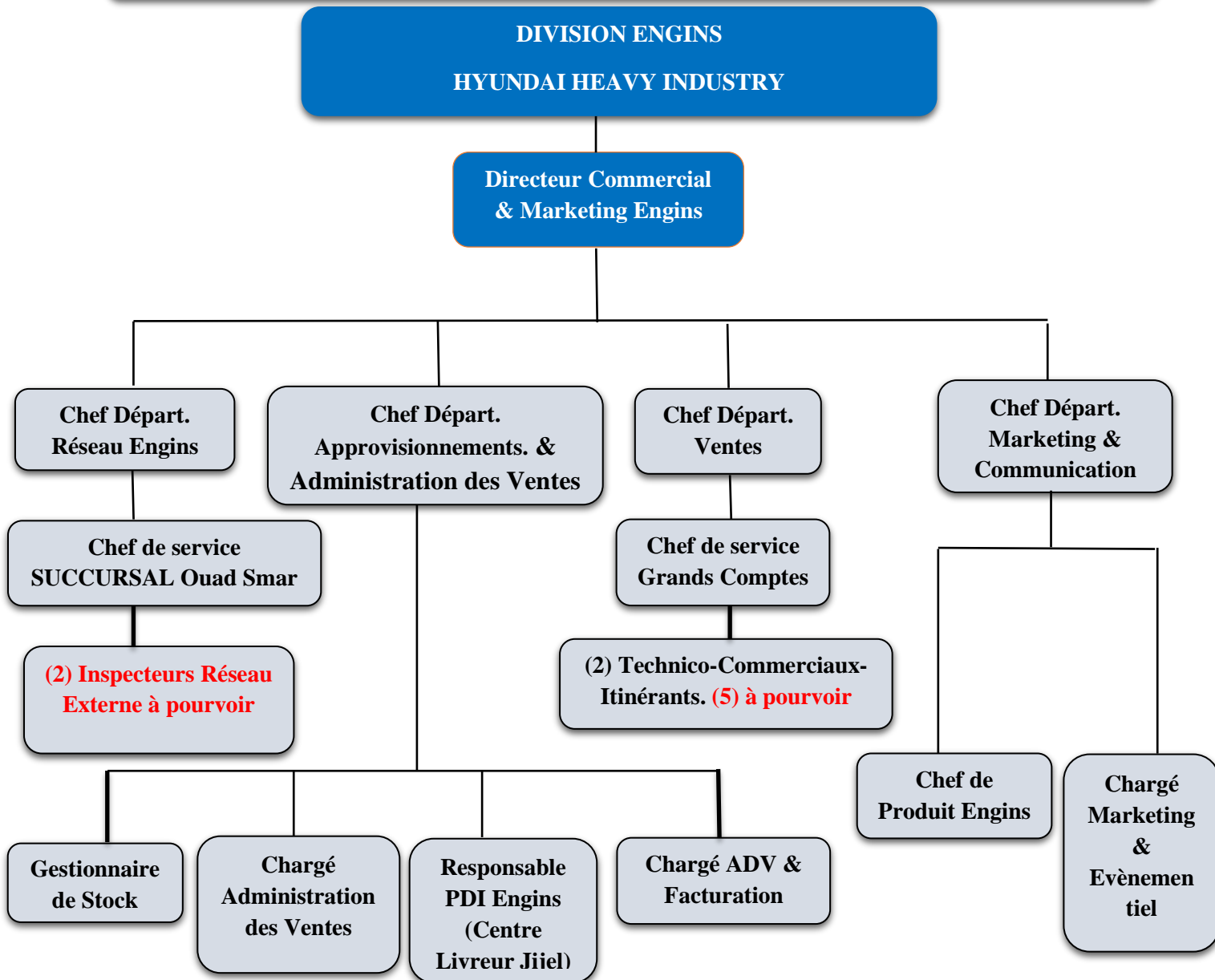


Source : Réalisé à partir de documents interne à l'entreprise

Bien que la volonté des dirigeants est de mettre en place une veille stratégique pour l'ensemble de HMA, notre travail de recherche se portera principalement sur la division HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES Algérie « HHI », qui assure la vente et la maintenance d'engins de construction et de manutention de marque Hyundai.

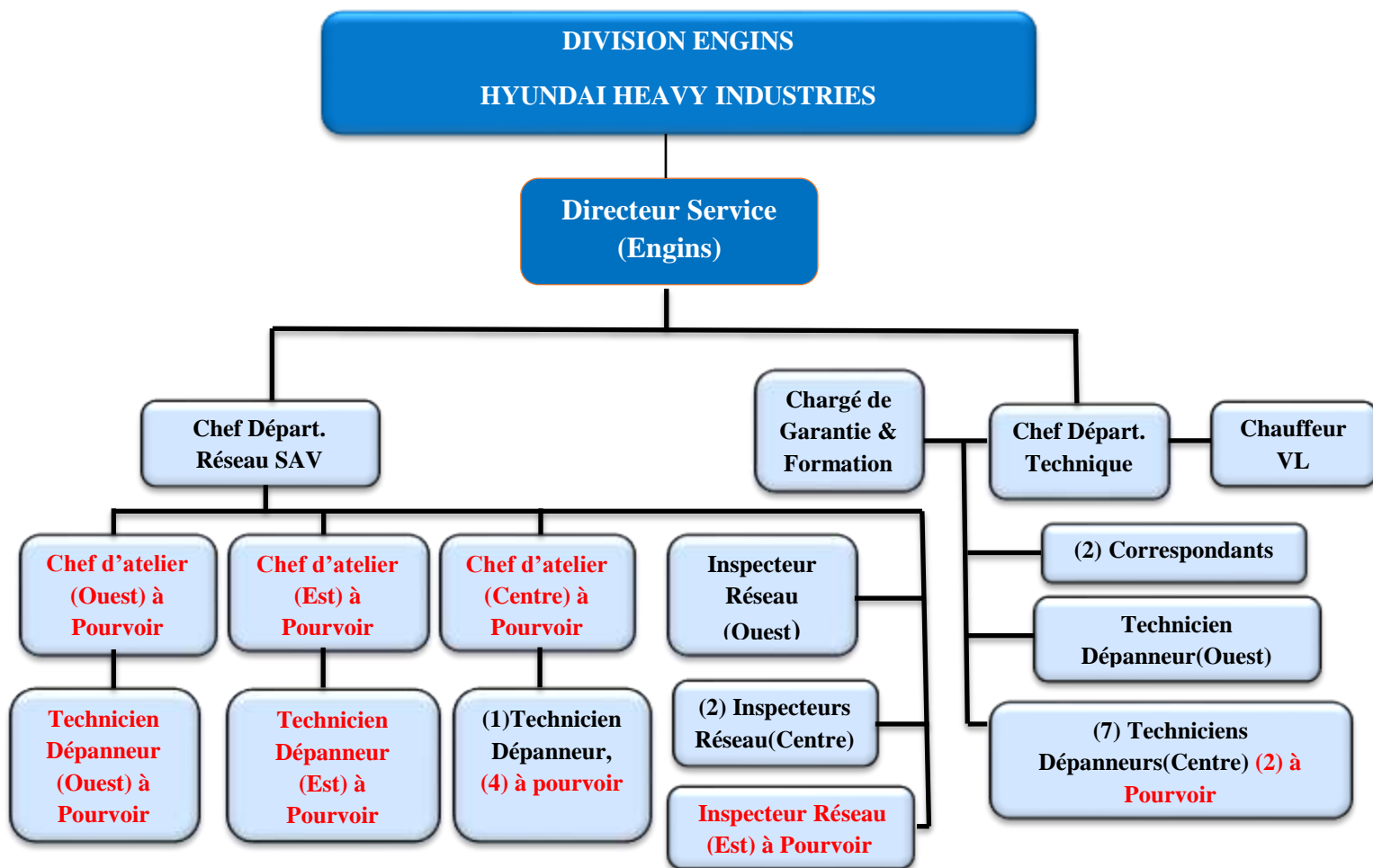
La structuration organisationnelle de HHI se présente comme suit :

**Figure N° 3 : Organigramme de la Direction Commerciale & Marketing Engins de la division HHI**



Source : Réalisé à partir de documents interne à l'entreprise

Figure N° 4 : Organigramme de la Direction Service Engins de la division HHI



Source : Réalisé à partir de documents interne à l'entreprise

#### 4. Description de l'activité de HHI

La division HHI Algérie propose des équipements de chantiers de marque Hyundai, performants et productifs, aux entreprises algériennes du bâtiment, des travaux publics et hydrauliques et de manutention industrielle, au travers d'un réseau de distribution intégré et efficace.

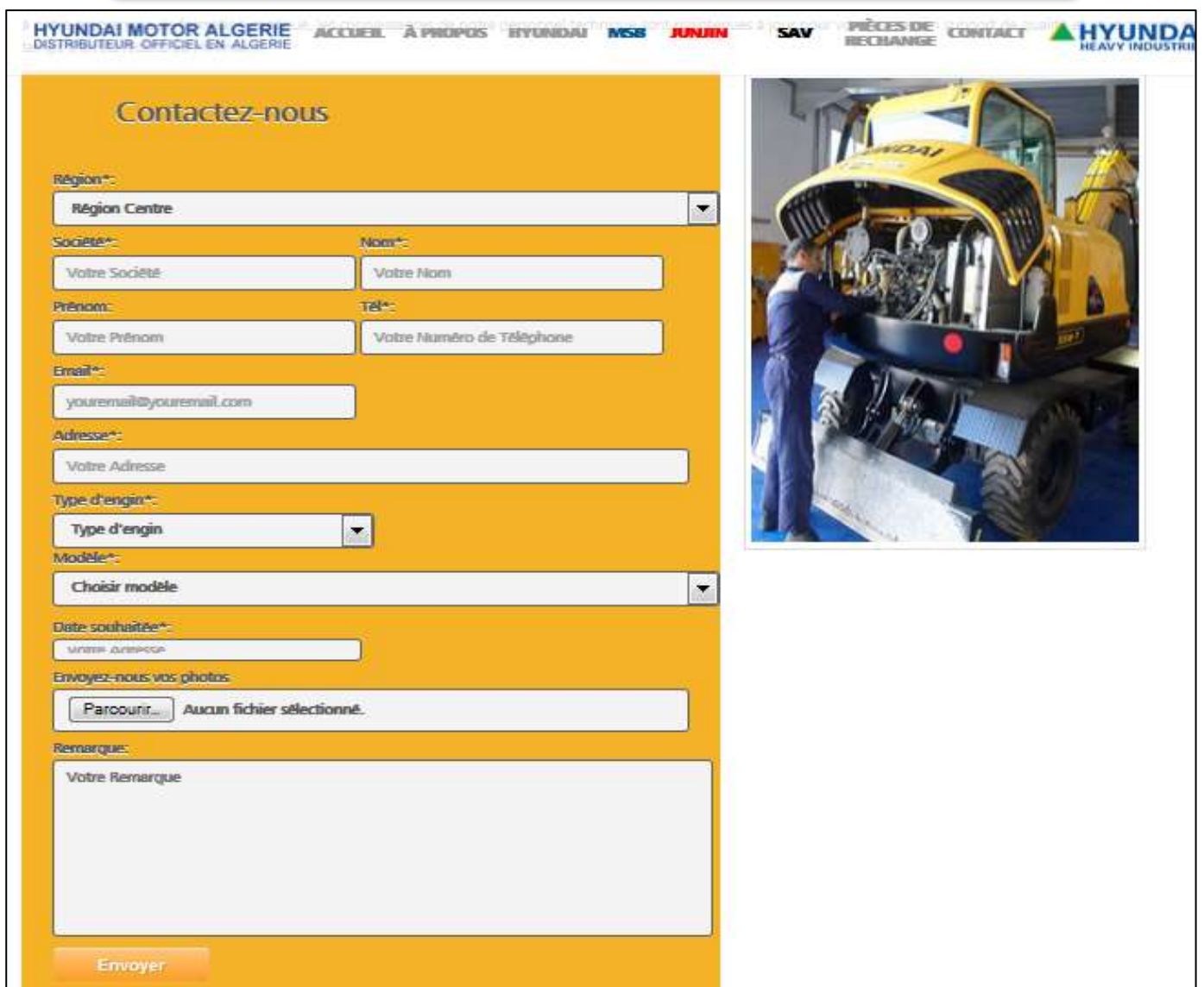
En plus de son objectif de satisfaire ses clients en mettant à leur disposition un produit de qualité, la division offre, à travers son département réseau et SAV, des solutions qui minimisent les temps d'arrêt, réduisent les coûts et garantissent un fonctionnement optimum des équipements.

### 4.1 Le service après-vente

La division HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES met en place un service après-vente « 3S » :

- **Un Service rapide (Réactivité) :** une réponse rapide est fournie aux requêtes des clients qui exposent la panne de leurs équipements à travers un dispositif de communication sur le site web de la division HHI, dont on présente une capture d'écran à partir du site dans la figure N°5. Une équipe technique est dépêchée sur le site pour effectuer un diagnostic, déterminer la cause du problème et fournir et remplacer les pièces sur site pour remettre la machine en marche.

Figure N°5: Interface de communication du SAV



The image shows a screenshot of the Hyundai Motor Algeria website's 'Contactez-nous' (Contact Us) form. The form is set against a yellow background and includes the following fields:

- Région\*:** A dropdown menu with 'Région Centre' selected.
- Société\*:** A text input field with 'Votre Société' as a placeholder.
- Nom\*:** A text input field with 'Votre Nom' as a placeholder.
- Prénom\*:** A text input field with 'Votre Prénom' as a placeholder.
- Tél\*:** A text input field with 'Votre Numéro de Téléphone' as a placeholder.
- Email\*:** A text input field with 'youremail@youremail.com' as a placeholder.
- Adresse\*:** A text input field with 'Votre Adresse' as a placeholder.
- Type d'engin\*:** A dropdown menu with 'Type d'engin' as a placeholder.
- Modèle\*:** A dropdown menu with 'Choisir modèle' as a placeholder.
- Date souhaitée\*:** A text input field with 'Votre Date' as a placeholder.
- Envoyez-nous vos photos:** A file upload section with a 'Parcourir...' button and the text 'Aucun fichier sélectionné.'
- Remarque:** A large text area with 'Votre Remarque' as a placeholder.

At the bottom of the form is an 'Envoyer' (Send) button. To the right of the form is a photograph of a technician in a blue uniform working on the engine of a yellow Hyundai excavator.

Source : Site web de l'entreprise

- **Un Service efficace (Satisfaction) :** le service après-vente propose des solutions satisfaisant toutes les demandes sur le territoire national, quelle que soit la gravité du problème, 7 jours /7.

Une telle proximité est assurée grâce à 08 fourgons-ateliers, dotés d'un outillage varié et d'équipements spéciaux.

Un atelier organe d'une superficie globale de 20x7m soit 40 m<sup>2</sup> avec 08 postes de travail et équipé selon les standards internationaux est mis à la disposition des clients.

- **Un Service de qualité (Professionalisme) :** l'entreprise s'engage à mettre à la disposition de ses clients, des techniciens expérimentés et hautement qualifiés pour maintenir et réparer leurs machines Hyundai.

Grâce à un programme de formation continue, les connaissances du personnel technique sont maintenues à jour pour assurer un accompagnement de qualité et garantir des temps d'arrêts réduits au minimum.

### 4.2 Processus de service après-vente

Le service après-vente est offert aux clients durant la période de garantie, celle-ci est souvent exprimée par un nombre d'heures de fonctionnement, comme il est fourni pendant la période non couverte par la garantie.

La seule différence est qu'en période de garantie, l'ensemble des charges relatives au dépannage et aux réparations incombent au producteur coréen HYUNDAI.

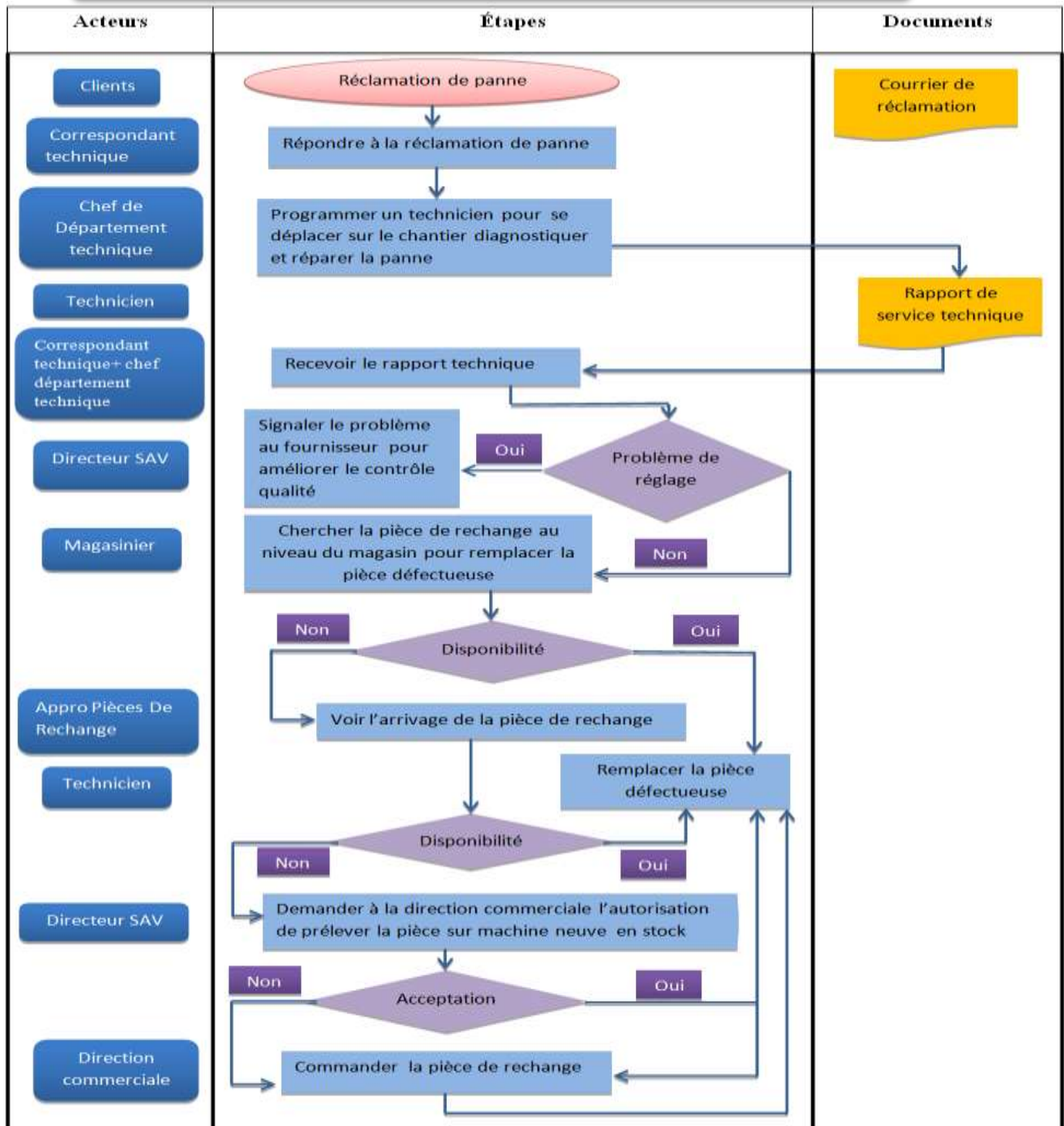
Le producteur donne son accord de prise en charge de la panne à la division HHI dans un délai de 30 jours, après avoir reçu de cette dernière une brève explication de la panne, la procédure de dépannage et de remplacement de la pièce défectueuse à laquelle sont jointes des photos de la pièce défectueuse et de la pièce de rechange.

Au bout des 30 jours, le producteur envoie à la direction SAV de la division HHI une note de crédit « crédit memorandum » correspondant aux rapports de réclamation dans le cadre de la garantie.

Une fois l'original de la facture « invoice » transmise par la division SAV au producteur, ce dernier procède au versement du montant à rembourser un ordre de versement « remittance cable ».

Dans le cas où la panne survient en période non couverte par la garantie, l'ensemble des charges incombent au client. Afin de mieux comprendre l'activité de SAV, nous présentons le processus suivant :

**Figure n°6 : Processus du SAV**



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

### 4.3 Réseau et gamme de produits

#### ➤ Réseau de distribution et service après-vente (SAV)

La division HHI tend à établir une proximité avec ses clients à travers son réseau de distribution qui couvre l'Est, l'Ouest, le Centre et le Sud.

Le concessionnaire est actuellement présent :

- **Au Centre** : à Alger (Oued Smar, Réghaia), Blida (Boufarik) et Bordj Bou Arreridj ;
- **A l'Ouest** : à Oran ;

Pour cette année 2015, l'objectif est d'élargir le réseau de distribution et de SAV avec 6 nouvelles succursales :

- **A l'Ouest** : Mostaganem ;
- **Au Centre** : Tizi Ouzou ;
- **A l'Est** : Batna, Constantine ;
- **Au Sud** : Biskra, Ouargla. Ces deux dernières sont actuellement opérationnelles ;

Pour l'année 2016, il est prévu d'étendre le réseau par l'implantation de succursales au niveau de :

- **L'Ouest** : Tlemcen ;
- **L'Est** : Béjaïa, Skikda, Annaba ;
- **Du Sud** : Ghardaïa, où la partie service après-vente (SAV) est actuellement opérationnelle.

#### ➤ La gamme de produits de HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES

HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES offre à travers son réseau une large gamme d'engins à des prix concurrentiels et s'inscrit en tant que leader du marché algérien d'équipement et de matériel de construction.

La division enregistre au cours de l'année 2014 une vente de 1064 machines.

Afin d'apprécier la gamme des produits qu'offre l'entreprise, on présente ci-dessous un tableau qui restitue l'ensemble des machines avec leurs prix de vente :

Tableau N°1 : Gamme de produits de HMA avec prix de vente

<i>MODEL PAR REFERENCE</i>	<i>PRIX DE VENTE</i>	
<i>Chargeuse-Pelleteuse</i>		
H940S	6 519 824	
H940S T	6 940 600	
H940S F	6 626 671	
<i>Chariot Elévateur</i>		
30DF-7	1 916 293	
50DF-7	4 377 612	
70DF-7	4 545 482	
110D-7E	9 612 858	
160D-7E	11 850 791	
250D-7E	24 613 081	
30L-7M	2 062 794	
<i>Pelle / Chenilles</i>		
R16-9	2 601 761	
R27Z-9	3 392 644	
R35Z-9	4 050 244	
R60-9S	4 842 228	
R80-7	5 665 054	
R110-7	7 699 539	
R140LC-9S	8 494 828	
R160LC-9S	9 015 841	
R180LC-9S	9 945 513	
R220LC-7	8 922 213	
R220LC-9S	10 346 462	
R300LC-9S L/R	15 470 676	
R330LC-9S	14 064 051	
R300LC-9SLR	15 470 676	
<i>Pelle / Pneus</i>		
R60W-9S	5 731 145	
R140W-9S	10 586 591	
R180W-9S	11 579 049	
R210W-9S	13 189 454	
<i>Chargeur / Pneus</i>		
HL730-9S	8 337 312	
HL740-9S	9 671 238	
HL757-9S	11 028 296	
HL760-9S	13 132 175	
HL770-9S	15 993 893	
HL780-9S	21 901 279	
SL763	6 062 699	
<i>Chargeur Compact</i>		
HSL650-7	2 361 633	
HSL850-7	2 716 318	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données internes

### **Section 3 : Cadre méthodologique de la recherche**

Dans cette section, nous nous intéresserons à la méthodologie adoptée afin de réaliser notre travail de recherche. Nous allons en premier lieu expliquer le choix du terrain, du sujet et de l'objectif de recherche.

Puis dans un second, expliquer l'approche méthodologique qualitative par laquelle nous avons procédé pour recueillir et analyser les données.

#### **1. Le choix du terrain de recherche**

Le choix qu'on a fait pour HYUNDAI MOTOR ALGERIE n'est pas fortuit. Il repose dans un premier temps sur la proximité du site et l'accessibilité au terrain négociée préalablement.

Ces deux conditions primaires sont indispensables pour une approche méthodologique de type recherche-intervention.

Dans un second temps, notre choix repose sur l'intérêt qu'on porte à la compréhension des particularités, ainsi que des besoins de HMA en tant qu'entreprise algérienne du secteur privé qui évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cet intérêt s'ajoute à notre ambition de lui adapter des outils et méthodes d'aide à la décision.

#### **2. Délimitation du périmètre de recherche**

Bien que notre ambition de recherche fût de mener une étude sur l'ensemble de l'entreprise HMA, la contrainte du temps nous a poussés à réduire notre champ d'étude à la division HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES (HHI) qu'on a présenté dans la section 2.

La division HHI constitue une entité à elle seule. L'activité de concessionnaire engins qu'elle développe dans un marché de niche où la concurrence est accrue, fait appel à une plus grande surveillance de son environnement.

De ce fait, nous avons jugé opportun de mener notre recherche qui a pour but de promouvoir la réussite d'implantation du dispositif de veille stratégique.

### **3. Choix du thème de recherche**

Notre sujet qui traite d'implantation d'un dispositif de veille stratégique au sein de HMA s'est défini à travers une négociation de notre intervention au sein de l'entreprise.

Notre finalité est de décrire et comprendre puis expliquer l'objet d'étude, qui est l'entreprise, tout en essayant de lui apporter par du changement un orthofonctionnement (Savall 1973).

Ainsi, notre objectif rejoint le besoin des dirigeants d'être assistés et appuyés dans leurs prises de décisions pour donner, à la fin, une volonté d'implanter un dispositif de veille stratégique dont nous tentons d'étudier les facteurs de succès.

### **4. Objectif de la recherche**

L'objectif de notre recherche consiste à mettre en place une veille stratégique au sein de HMA. Nous rappelons que notre problématique se porte essentiellement sur les facteurs de réussite de mise en place d'une VS.

Ces derniers peuvent être spécifiques pour chaque entreprise. Les travaux de recherche menés dans ce sens font un rapprochement avec les facteurs de succès d'implantation de systèmes d'information et de conduite de projets.

Bien que les facteurs puissent être énumérés, la particularité de chaque organisation fait que la démarche de mise en place soit différente.

La spécificité du terrain fait celle de l'étude à mener, et nous porte à construire une réalité indissociable du terrain étudié à travers un processus d'apprentissage.

La réalité ne pouvant être unique et statique (Avenier, 2011), fait que « *la science est une connaissance qui a la faculté de se perfectionner* », comme le disait le physicien Carl Sagan.

### **5. Méthodologie de recherche qualitative**

Notre présence au sein de l'entreprise a été essentielle afin de nous construire une réalité de cette dernière.

La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons fait face sur le terrain nous ont portés naturellement vers un choix d'une méthodologie de recherche qualitative par

laquelle on tend à assurer une vision holistique et systémique, tout en prenant en compte les interactions.

Nous avons mené notre recherche en intervenant au sein de l'entreprise, dans un objectif perspectif de conduire à des changements favorisant la réponse à son besoin d'implanter une veille stratégique.

L'ensemble des interactivités que nous avons pu entretenir avec les acteurs de l'entreprise nous ont permis d'aller par un processus heuristique vers une coconstruction de connaissances et de réalité.

La méthode de recherche que nous avons mobilisée est la recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel, 1986), car comme le souligne Jean-Louis Lemoigne : « *la recherche-intervention apparaît comme une méthode de recherche scientifique légitime dans les épistémologies constructivistes qui postulent qu'il n'est de connaissances que les représentations artificielles construites intentionnellement et que l'on ne peut pas séparer l'observateur de l'observation* ». De plus, certains auteurs la considèrent comme étant une démarche générale de recherche en Sciences de Gestion.

Par ailleurs, nous rejoignons principalement l'approche socio-économique (Savall, 1973), étant donné que nous avons procédé à l'identification des dysfonctionnements par thème dans un but d'assainir la situation et de concourir par un changement propice à la réussite du dispositif de veille stratégique.

### **6. La méthode de recueil d'informations**

Tout travail scientifique requiert de l'information, qui doit être recueillie par des techniques différentes afin d'assurer sa sincérité, son authenticité et sa fiabilité.

Ainsi, pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à trois techniques de recueil d'informations :

- L'entretien semi directif ;
- la documentation ;
- l'observation participante.

Le recours à ces trois techniques a pour finalité de réduire la subjectivité de notre intervention et de pourvoir notre recherche en informations de qualité.

Savall et Zardet le précise en disant que : « *La qualité de la base d'informations est d'autant plus grande qu'elle combine des informations collectées par entretiens, par document et par observation directe* <sup>4</sup> ».

L'usage des trois techniques E.D.O (Savall, Zardet, 2004) permet un croisement d'informations qui, même s'il ne prétend pas à une exhaustivité, il permet une complémentarité des informations.

### 6.1 L'entretien

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en Sciences de Gestion (Romelaer 2005).

Il consiste en « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* <sup>5</sup> ».

Nous avons mobilisé cette technique pour l'interaction interpersonnelle qu'elle implique et la possibilité qu'elle offre, à ce titre, pour reconstruire les représentations cognitives des enquêtés à travers leurs verbes.

Pour notre travail de recherche, l'entretien individuel semi-directif nous est paru le plus adéquat, quant à la faible disponibilité des répondants et notre objectif de faire un rapprochement entre les différents discours relatifs à un thème donné.

Un guide d'entretien a été élaboré afin d'assurer la couverture de l'ensemble des thématiques et de recadrer et relancer le discours en cas d'égarement ou de blocage. Notre guide d'entretien est présenté dans l'encadré suivant :

---

<sup>4</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 210, Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.

<sup>5</sup> Freyssinet-Dominjon J., (1997), Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Coll. AES, Paris.

**Encadré n° 1 : Guide d'entretien**

**Guide d'entretien**

**\* L'organisation du travail et la formalisation des objectifs et des axes stratégiques au sein de HMA**

- \* Que pensez-vous de la formalisation et de la communication de la stratégie ?
- \* Que pensez-vous de vos objectifs et missions ? Est-ce que vous vous concertez sur les objectifs et comment ?
  - \* Comment jugez-vous la clarté des attentes et objectifs exprimés ?
- \* Qu'est-ce que vous n'avez pas le temps de faire et que vous jugez important ?
  - \* Quelles sont les informations que vous jugez cruciales ?
  - \* Qu'en est-il des moyens alloués pour décliner les objectifs stratégiques ?
- \* Que me diriez-vous sur l'utilisation des supports d'information stratégique ?

**\*\* La communication et la coordination au sein de HMA**

- \*\* Quelles sont les relations que vous entretenez avec vos collaborateurs directs et indirects ?
  - \*\* Qu'avez-vous à me dire sur la transmission de l'information ?
  - \*\* Jugez-vous que l'information arrive à temps et à la personne souhaitée ?
    - \*\* Que pouvez-vous me dire sur les réunions ?

**\*\*\* La situation du système d'information au sein de HMA**

- \*\*\* Que pensez-vous du SI (Autoline) ?
- \*\*\* Avez-vous eu une formation concernant l'usage des outils informatiques et du système d'information ?
- \*\*\* Disposez-vous d'un accès au SI ? Quelles sont les contraintes auxquelles vous faites face lors de son utilisation ?
  - \*\*\* A-t-on demandé d'exprimer vos attentes par rapport au SI (Autoline) ?

**\*\*\*\* L'organisation de la veille au sein de HMA**

- \*\*\*\* Que pensez-vous des pratiques de veille au sein de HMA ?
- \*\*\*\* Comment jugez-vous l'intégration de la veille stratégique dans la stratégie de l'entreprise ?
  - \*\*\*\* Que pouvez-vous me dire sur la veille concernant les concurrents ?
  - \*\*\*\* Comment jugez-vous l'ouverture de l'entreprise sur son environnement ?

**Source : Réalisé par nous-mêmes**

Dans le but d'avoir des informations riches et variées, nous avons mené des entretiens dans les différents niveaux hiérarchiques avec des directeurs, des chefs de départements et de services qui forment l'encadrement, et les employés, les commerciaux et les techniciens qui constituent l'exécutif.

En plus des 7 entretiens qu'on a menés au niveau du pôle Automotive et Service qui se trouve à Hydra, on a effectué bien d'autres au niveau de HHI avec 14 personnes qui représentent environ 55 % du personnel présent en permanence dans l'entreprise.

### ➤ **La conduite d'entretien**

L'ensemble des entretiens a été conduit selon un principe d'entonnoir « *introduction, centrage du sujet, approfondissement et conclusion* <sup>6</sup> », qui consiste dans un premier temps, à amener l'interviewé à se sentir à l'aise en lui présentant globalement notre thème de recherche et en lui assurant l'anonymat.

Dans un second temps, le discours a été centré sur le sujet de recherche pour aller, par la suite, en profondeur lorsque le répondant fait tomber ses barrières de défense.

En conclusion de l'entretien, on est passé à une étape essentielle de restitution des idées produites par les interviewés afin de les amener à les corriger ou à les compléter.

C'est une sorte de mini « effet-miroir <sup>7</sup> » vu qu'on a réduit le temps, entre la fin de l'entretien et l'effet-miroir, en le faisant instantanément après l'entretien, et en réduisant le nombre de personnes qui participent à l'effet-miroir à une personne, rarement à deux.

De par les entretiens qu'on a menés, nous avons décelé des dysfonctionnements qu'on abordera lors du diagnostic des prérequis de la veille stratégique, dans le deuxième chapitre.

## **6.2 Observation participante**

L'observation est une des techniques de recueil d'informations à laquelle on a eu recours tout au long de notre présence en entreprise.

---

<sup>6</sup> Marie-Laure Gavard-Perret et al, (2012), P116, Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestions, Pearson, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

<sup>7</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 334, Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.

En effet, notre statut de stagiaire nous a permis d'exercer une observation participante qui présente des avantages et des inconvénients.

Ainsi, en travaillant en étroite collaboration avec le service de contrôle de gestion, pour mener les premières missions de veille stratégique, on a pu observer de très près le déroulement du travail et les échanges interpersonnels.

Cependant, les tâches qu'on a prises en charge bénévolement nous ont, par moment, retenus plus longtemps au niveau du service contrôle de gestion. Néanmoins, on a pu se rendre maintes fois dans les différents départements et services pour prendre note des observations.

Le fait d'observer l'entreprise de l'intérieur et le comportement des employés dans leur milieu de travail, nous a permis de relever des données qu'on n'a pas pu avoir via les entretiens.

Ces données sont souvent apparentées à la dimension « tacite » de la connaissance (Polanyi, 1966) ou qualifiées de non-dits. Savall et Zardet soulignent que : « *Autant les entretiens constituent une source irremplaçable d'informations, autant cette base d'information est entachée par les phénomènes de non-dit*<sup>8</sup> ».

Ainsi, lors de l'observation, notre prise de note étonnait les employés qui n'en voyaient pas la raison et considéraient la situation banale. Or, c'est ce sentiment de banalité de la situation qui fait que les personnes ne s'expriment pas dessus lors des entretiens.

### 6.3 L'étude documentaire

La lecture et analyse des documents internes à l'entreprise nous ont permis, d'une part, d'appuyer la description de l'entreprise, et de l'autre, à obtenir des informations qui, tantôt étaient complémentaires à celles recueillies lors des entretiens et de l'observation, et tantôt totalement nouvelles ou contradictoires aux informations issues de ces deux dernières techniques.

Parmi les raisons qui nous ont incités à recourir à l'étude documentaire, se trouve celle de la triangulation ; celle-ci a été utilisée dans notre recherche pour aboutir à des informations significatives.

---

<sup>8</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 215, Recherche en Science de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.

Dans notre cas, l'accès à la documentation ne nous a pas été facilité, par moment, pour des raisons de confidentialité et d'autres pour le simple fait d'inexistence de documents écrits. Néanmoins, on a pu recueillir de la documentation de deux sources différentes, interne et externe.

### ➤ **La documentation interne**

On a pu avoir ce type de documentation dans le cadre du travail qu'on a réalisé en tant que stagiaire bénévole et lors des entretiens, en demandant aux interviewés d'étayer leurs discours avec des documents.

### ➤ **La documentation externe**

Afin d'alimenter notre travail de veille stratégique, nous avons eu à chercher de la documentation externe principalement sur les sites web, les magazines de BTPH et lors de salons d'exposition comme celui de BATIMATEC qui a eu lieu du 03 au 07 Mai 2015 à la SAFEX.

## **7. Triangulation des données et distanciation**

La triangulation est pour nous une occasion d'arriver à une validation des données recueillies par les différentes techniques.

Dans un premier temps, on a essayé de faire un rapprochement entre les données provenant des entretiens, en espérant d'aboutir à une objectivité des propos.

Cette approche rejoint « *l'inter subjectivité contradictoire qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires*<sup>9</sup> ».

Dans un deuxième temps, on a fait des rapprochements entre les données provenant de techniques de recueil différentes.

En effet, la confrontation des entretiens avec les notes d'observation nous a permis de déceler des liens entre un bon nombre de données résultant des deux techniques.

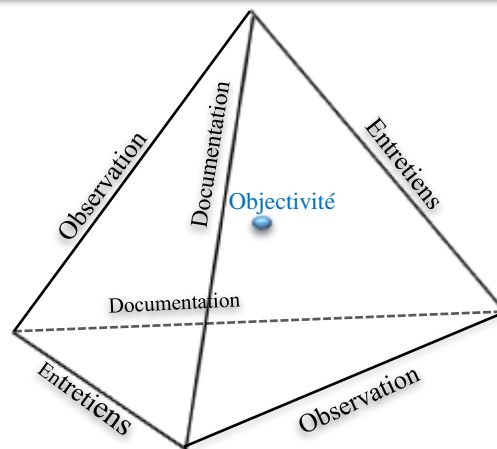
---

<sup>9</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 221, Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.

Santelmann et Aubret ont écrit dans ce sens en disant que : « *L'un des moyens qui permettent d'objectiver les déclarations subjectives des sujets sur leurs expériences consiste à tenter de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre ce qui est proprement subjectif et des éléments observables de l'activité*<sup>10</sup> ».

Par ailleurs, l'étude documentaire n'est pas en reste, car elle a permis dans notre cas de corroborer certains entretiens et de mettre en exergue des pistes d'enquête sur lesquelles on est revenu pour mieux comprendre.

**Figure N°7 : La triangulation des données**



**Source : Adapté par nous-mêmes de la littérature**

Prétendre à une objectivité est sans nul doute très difficile, et la subjectivité du chercheur, principalement lors de collecte de données qualitatives, peut survenir à tout moment.

A cet effet, on a voulu, par le schéma ci-dessus, présenter la triangulation comme une méthode qui, même si elle ne permet pas d'avoir une objectivité, elle permet par la diminution de la subjectivité de s'y rapprocher.

Nous tenons à préciser que nous avons eu en contrepartie du temps passé à l'entreprise une période de distanciation, afin d'analyser et de prendre du recul pour pouvoir observer d'un autre angle.

<sup>10</sup> Paul Santelmann et Jacques Aubret, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales », *Savoirs* 2005/2 (n° 8), p. 51-58. DOI 10.3917/savo.008.0051.

### 8. Traitement et analyse des données qualitatives

Après avoir expliqué un peu plus haut comment on a procédé au recueil des données et à leur vérification par la triangulation, on passe à présent à la phase de traitement et d'analyse des données qualitatives.

La raison qui nous pousse à décrire notre manière d'approcher les matériaux est purement scientifique, du moment où on souhaite que notre étude puisse être vérifiée par d'autres chercheurs.

Etant donné qu'il s'agit d'informations qualitatives, leur analyse relève plutôt d'un effort intellectuel que d'une conformité aux techniques.

D'ailleurs, c'est ce que soulignent Paillé et Muccchielli en disant que « *l'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire...<sup>11</sup>* ».

Parmi les techniques d'analyse qualitative, l'analyse de contenu semble être la plus connue. Bien qu'elle soit « *un ensemble disparate de techniques<sup>12</sup>* », sa méthode générale tend à être homogène.

Pour notre travail de recherche, on a choisi de nous en tenir à l'analyse de contenu tout en mobilisant l'analyse thématique.

Cette dernière est considérée par Bardin comme une analyse qui apparaît sous le chapeau de l'analyse de contenu, pouvant être utilisée à côté de l'analyse lexicale et syntaxique et non pas comme une technique différente.

Ainsi, notre analyse des données peut être résumée dans deux démarches scientifiques :

#### 8.1 La démarche déductive

Celle-ci se présente comme une démarche scientifique que mobilise le raisonnement rationaliste afin de vérifier des théories, hypothèses et lois, qui sont des artéfacts en les

---

<sup>11</sup> Paillé P. et Muccchielli A., (2003), p27, L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, Paris.

<sup>12</sup> Paul Henry et Serge Moscovici, (1968), p 36, Problèmes de l'analyse de contenu, Revue Langages vol 3 N°11, Larousse, Paris.

confrontant à une réalité observée. La démarche déductive va donc du général au particulier, ce sens peut être illustré par le syllogisme d'Aristote.

On a emprunté cette démarche lors de la réalisation du guide d'entretien, en partant d'un cadre théorique général des prérequis de la veille, auquel on a eu accès à travers nos lectures, pour arriver par la suite à élaborer un guide d'entretien spécifique à notre objet d'étude.

### 8.2 La démarche inductive

L'induction est une démarche scientifique qui, a contrario de la démarche déductive, est utilisée lors d'un raisonnement empiriste qui va produire des hypothèses, en partant de multiples observations de la réalité.

Ainsi, l'induction consiste en une généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle (Mouchot, 2003). Plus précisément, « *il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* <sup>13</sup> ».

On a eu recours à cette démarche lors du passage des « phrases-témoins », qui sont des phrases issues des représentations cognitives de différents individus qui évoluent dans des environnements spécifiques, vers des idées clés, qu'on émet pour généraliser en une réalité hypothétique les représentations cognitives individuelles.

En mobilisant ces deux démarches, on s'inscrit dans un apprentissage qui alterne formalisation et contextualisation qui est le propre de la recherche intervention.

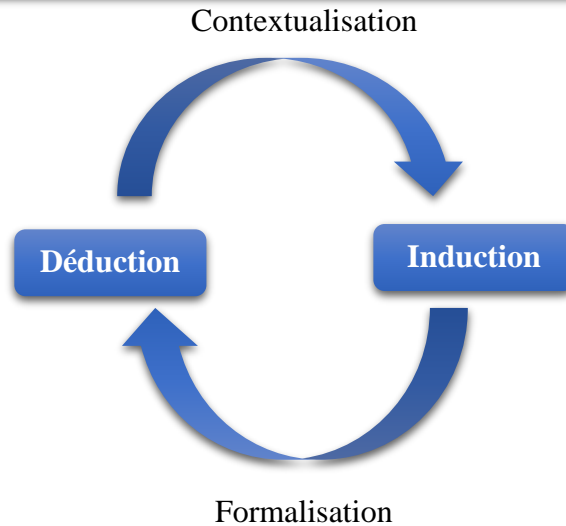
Une formalisation qui se fait par une démarche inductive et une contextualisation qui se fait par une démarche déductive.

Le schéma suivant illustre la démarche :

---

<sup>13</sup> Raymond-Alain Thiétart et coll., (2007), p 61, Méthodes de recherche en management, Dunod, 3ème édition, Paris.

**Figure n°8 : Cycle de réflexion induction déduction**



**Source : Adapté par nous-mêmes de la littérature**

Notre orientation vers une démarche qualitative n'exclut pas pour autant l'usage du questionnaire, auquel on a prévu d'y recourir afin d'avoir un écho par rapport aux idées clés résultantes de la méthode qualitative. Autrement dit, ces idées clés issues d'une démarche inductive constituent des résultats qui feront l'objet d'un questionnaire. Ce dernier a pour vocation de les faire valider ou réfuter.

Faute de temps, on n'a pas pu procéder à l'élaboration et à l'attribution du questionnaire. Cependant, on prévoit l'inscrire dans la continuité de notre travail de recherche.

Ce chapitre nous a permis de donner une idée générale sur notre sujet d'étude et une présentation de la méthodologie de recherche que nous mobilisons. Ainsi, nous indiquons que la méthode qualitative à laquelle nous avons fait appel est fortement liée à notre terrain.

En effet, c'est après avoir connu notre terrain de recherche que nous avons pu déterminer notre méthode de recherche.

**CHAPITRE II**  
**LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN**  
**DE HMA**

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons notre travail de recherche et les principaux résultats qui peuvent en être tirés.

On commence par une présentation des pratiques de veille au sein de HMA. Cette description qui fait office d'une pré-analyse du dispositif de veille existant, nous a permis de déceler ses points faibles et points forts et nous a aidés à appréhender les dysfonctionnements, qu'on abordera plus en détail lors du diagnostic des prérequis, sur lesquels on va tenter d'agir afin d'aboutir à un orthofonctionnement favorable à la formalisation du dispositif de veille.

Une fois la description des pratiques faite, on est passé au diagnostic des prérequis du dispositif de veille. Dans cette étape, on a tenté de faire ressortir les dysfonctionnements qui constituent des freins à la mise en place de la veille, pour pouvoir par la suite les maîtriser en proposant dans une ultime étape une méthodologie de mise en place.

### **Section 1 : Description des pratiques et types de veille au sein de HYUNDAI MOTOR ALGERIE**

#### **1. La description des pratiques de veille**

Cette description nous a été possible par le fait de notre participation, en tant que chercheur-intervenant, à la réalisation de la veille au sein de HUYNDAI MOTOR ALGERIE concernant la division HYUNDAI HEAVY INDUSTRIES.

Nous tentons par cette description de donner une image synthétique du dispositif de veille dans un temps présent, afin de mieux concevoir les changements futurs à lui apporter.

##### **1.1 Le dispositif de veille existant**

La genèse récente de la veille au sein de l'entreprise prend racine dans le besoin des dirigeants d'être pourvus en informations sur la concurrence qui se fait menaçante depuis la venue de TIZIRI MOTOR ALGERIE, un distributeur officiel d'engins de la même marque Hyundai créé en 2003.

On a pu constater qu'au sein de l'entreprise il n'y a pas de cellule ni de procédures de veille. Celle-ci existe d'une manière informelle et prend la forme d'une tâche qu'exercent le contrôleur de gestion et le juriste, au niveau du pôle Automotive et Services qui est géographiquement détaché de la division HHI.

Dans cette dernière, il se trouve que l'équipe d'encadrement marketing s'occupe aussi de tenir une veille, sur les produits engins, qui se présente comme une tâche exercée parallèlement aux autres tâches qui composent la fonction.

La veille qu'exerce l'entreprise ne se présente pas comme une « *écoute anticipative* » au sens que lui donne (Humbert Lesca, 1994), mais plutôt comme un acte analytique permettant la réaction aux opportunités et menaces qui se présentent dans son environnement.

Elle prend principalement l'aspect d'une veille concurrentielle qui a pour missions principales, de surveiller l'évolution des concurrents à travers une optique d'analyse financière, et de remonter l'information aux dirigeants afin qu'ils prennent des décisions pour réagir aux changements de l'environnement.

Par ailleurs, on relève d'une part l'absence de méthode de diffusion de l'information et de son intégration à la stratégie de l'entreprise. Cette absence de méthode explicite rend la mise en place de la veille ardue, et cause une déperdition des efforts (Martinet et Ribault, 1988).

D'une autre part, la vision opaque de la stratégie que partage la majorité du staff d'encadrement porte à confusion et empêche une recherche d'information efficace et ciblée. Cette situation cause dans le meilleur des cas une insuffisance d'informations pertinentes, et dans le pire une boulimie informationnelle, chronophage, qui conforte « *le paradoxe de la surprise stratégique*<sup>1</sup> ».

### 1.2 Le type de veille que mobilise l'entreprise

La veille stratégique est un concept générique qui se décline en plusieurs veilles spécifiques, veille technologique, veille commerciale, veille concurrentielle et veille environnementale (Martinet B., Ribault J.-M, 1988).

- **La veille commerciale** : consiste à avoir de l'information sur l'offre du marché, c'est-à-dire sur les différents produits existants et les nouveaux produits potentiels, les nouveaux marchés et créneaux. Il est question aussi d'avoir de l'information sur

---

<sup>1</sup> Ansoff, H. Igor, (1975), p21, Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, California Management Review, Winter75, Vol 18 , Academic Journal, California.

les fournisseurs, par rapport aux relations qu'entretient l'entreprise avec eux, et sur la demande des clients et son évolution.

- **La veille concurrentielle** : est une surveillance des concurrents existants et potentiels sur plusieurs angles, gamme de produits, portefeuille d'activités, structure de coûts, réseau de distribution et les compétences RH qu'ils détiennent.
- **La veille technologique** : « *La veille technologique s'appuie sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique et technologique et de son impact sur l'environnement économique, commercial et financier dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement* <sup>2</sup> ».
- **La veille environnementale** : est une surveillance de l'environnement de l'entreprise. Elle englobe tout ce qui n'est pas abordé dans les autres veilles. Elle peut se porter sur des informations socioéconomiques, socioculturelles, géopolitiques, et économiques, juridiques et réglementaires. Elle s'intéresse également aux tendances comportementales et culturelles.

Malgré cette distinction, les différentes veilles ne restent pas pour autant séparées, c'est ce que souligne Laurent Hermel en disant que « *il est impossible de tracer des barrières étanches entre chaque veille particulière développée dans les entreprise* <sup>3</sup> ».

L'entreprise n'est pas obligée d'adopter l'ensemble des veilles spécifiques, selon Lesca : « *Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique* <sup>4</sup> ».

Pour rejoindre le point de vu de H.LESCA, nous présentons ci-dessous un schéma qui allie l'analyse des 5 forces de PORTER aux 4 grands types de veilles pour déterminer la plus appropriée.

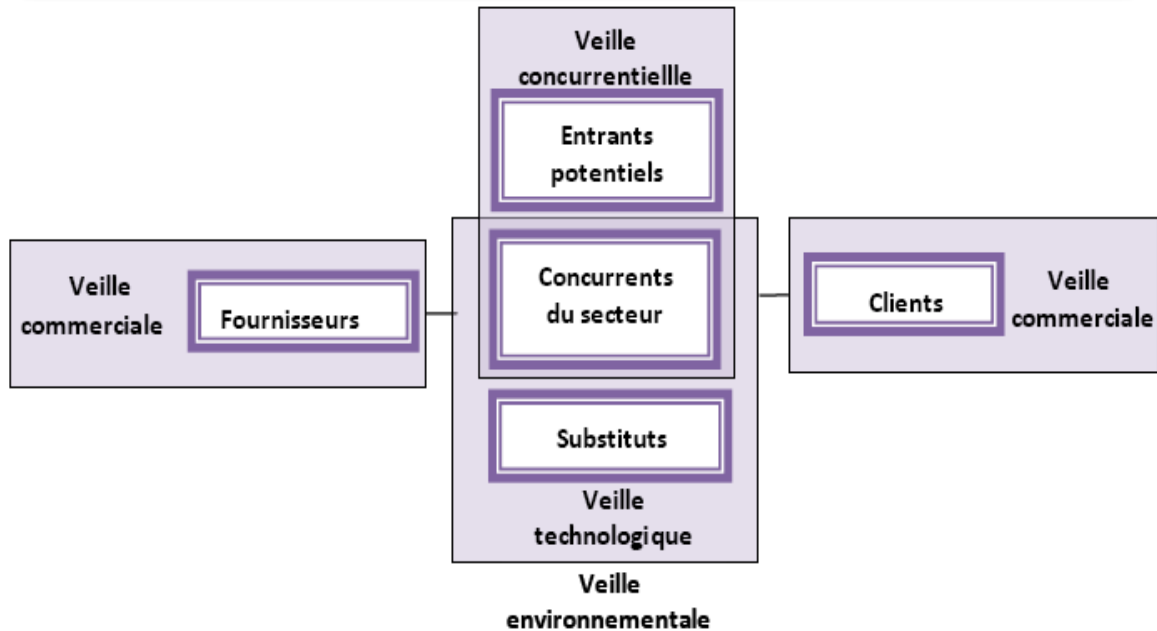
---

<sup>2</sup>ROUACH Daniel. (2008), p 126, La veille technologique et l'intelligence économique, Presses Universitaires de France, Collection Que Sais-je ? (4ème édition). Paris.

<sup>3</sup>Laurent Hermel, (2010), p 13, Maitriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique, AFNOR, Paris.

<sup>4</sup>LESCA, H. (1997), p 27, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Paris.

Figure N°9 : Les quatre types de veille associés au cinq forces de PORTER



Source : Martinet B., Ribault J.-M, 1988, la veille technologique concurrentielle et commerciale, Paris.

Pour HMA, la préoccupation primaire est de pourvoir le centre décisionnel en informations relatives à l'environnement concurrentiel. Ce besoin conduit l'entreprise à adopter une veille qui, dans un premier temps, est concurrentielle. Celle-ci est prise en charge au niveau du pôle par le contrôleur de gestion et au niveau de HHI par le département marketing.

Dans un second temps, et en raison des changements fréquents de la réglementation qui affecte directement ou indirectement l'activité de HMA, l'entreprise déploie une veille juridique et réglementaire que prend en charge l'assistant du DG du pôle chargé des affaires juridiques.

Ainsi, on a constaté que HMA fait appel à deux types de veilles, une veille concurrentielle et une veille environnementale réglementaire.

## 2. Présentation des pratiques de veille

Après avoir relevé précédemment les deux types de veille existants au sein de HMA, on passe à présent à la présentation des pratiques de veille, par laquelle nous tentons de faire ressortir l'état d'esprit de la veille au sein de l'entreprise.

Dans cette partie, on aborde brièvement les pratiques de veille réglementaire, et plus en détail, les pratiques de veille concurrentielle en raison de l'étroite collaboration qu'on a entretenue avec les contrôleurs de gestion du pôle afin de les déployer.

### **2.1 La veille juridique et réglementaire**

Comme on l'a indiqué un peu plus haut, cette veille est prise en charge par l'assistant juridique. Ce dernier procède à une surveillance de l'environnement juridique et réglementaire, à l'affût des récentes évolutions qui s'opèrent et des éventuels changements.

En effet, les informations qu'il pourvoit sont d'ordre effectif et anticipatif, et sont transmises sous forme de flash info aux responsables concernés par e-mail le 1<sup>er</sup> de chaque mois. La fréquence peut varier selon le besoin et dispositions particulières relatives à l'activité.

Les informations de la veille juridique proviennent de sources différentes ; le veilleur juridique va, d'un côté, se fournir en informations factuelles de sources officielles et publiques telles que le Journal Officiel.

D'un autre côté, il fait appel à son propre réseau professionnel qui est constitué d'associations juridiques et de confrères présents dans les différentes instances de réglementation nationale et internationale. Les informations qui proviennent de ces sources-là sont d'une nature officieuse, informelle et anticipatoire telles que les projets de lois.

### **2.2 La veille concurrentielle**

Est une tâche que prennent en charge le département marketing au niveau de HHI et les deux contrôleurs de gestion du pôle. En participant avec ces derniers à la réalisation de la veille concurrentielle, on a pu observer son déroulement et les pratiques qu'elle recèle.

Il est à savoir que les contrôleurs de gestion du pôle occupent une position de coordinateurs officieux des activités de veille concurrentielle. L'inexistence de fiches de postes ou de procédures explicites fait que leur activité de veille soit informelle et sujet, par moments, à confusion.

Cependant, le contact direct qu'ils entretiennent avec l'ensemble des directeurs du pôle, de HMA et de HHI, fait en sorte que leurs actions de veille répondent au besoin d'informations pour la prise de décisions.

Les informations recueillies sont de sources différentes, officielles et officieuses, et de natures multiples, formelles, informelles, écrites, orales, publiées ou non, de tendances lourdes ouvertes ou fermées (Jakobiak, 2011).

L'information issue de la veille est transmise, principalement, aux directeurs sous forme de tableaux de synthèse réalisés à l'aide du logiciel Microsoft Excel. La fréquence est aléatoire et varie selon la demande des dirigeants du pôle ; on a pu constater durant notre présence au pôle une fréquence de transmission moyenne de 2 fois par semaine.

### **3. La composition de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise**

Après avoir donné une présentation globale de l'environnement de travail dans lequel s'exerce la veille concurrentielle, il nous paraît, à présent, nécessaire de répondre à la question : en quoi consiste la veille concurrentielle déployée au profit de HHI ?

La veille concurrentielle déployée au sein du pôle consiste en une surveillance de plusieurs axes :

#### **3.1 Surveillance des prix**

Ce type de surveillance permet d'avoir une information en temps réel sur les évolutions des prix appliqués par les concurrents, et conduit à une décision de redéfinir les prix, d'abandonner certains produits et de promouvoir certains autres.

##### **➤ La source d'informations**

Les prix des produits concurrents sont obtenus de sources multiples :


- Facture pro-forma : obtenue directement chez les concurrents en faisant une visite de leurs sites de commercialisation ;
- Réseau professionnel des veilleurs : les veilleurs obtiennent des informations à travers leurs réseaux professionnels ; l'information est peu fiable mais utile ;
- Les catalogues : certains catalogues comportent les prix des modèles d'engins qu'offrent les concurrents.

### ➤ **Diffusion de l'information**

Souvent l'information recueillie sur les prix est sous forme papier. Dans ce cas elle doit être ressaisie afin qu'elle soit synthétisée par MS Excel et transmise aux cadres dirigeants par e-mail via Outlook ou en version imprimée.

L'information synthétisée issue de la surveillance des prix se présente comme suit :

Tableau N°2 : Surveillance des prix de la concurrence

		NOUVELLES HYPOTHESES HHI				COURS USD	MARGE	DD	FRAIS A	VENTES 2014 HHI	STOCK HHI 31- 03-2015	NOUVELLES HYPOTHESES TIZIRI				COURS USD	MARGE	DD	FRAIS A	
		▲ ▼	97,00	▲ ▼	,00%							5,00%	▲ ▼	3,00%	▲ ▼					97,00
MODEL	CVDA	DD	FA	Prix de revient HT	Prix de VENTE HT	TVA	TEN	TTC			CVDA	DD	FA	Prix de revient HT	Prix de VENTE HT	Prix de Catalogue HT	MARGE THEORIQUE	TVA	TEN	TTC
Total HHI											Total TIZIRI									
H940S					6 519 824	1108 370	700 000	8 328 195							6 519 824	6 751 911		1 108 370	700 000	8 328 195
R60-9S					4 842 228	823 179	700 000	6 365 407							5 004 150	4 967 550		850 705	700 000	6 554 855
R220LC-9S					10 346 462	1758 899	700 000	12 805 361							10 066 679	10794 864		1 711 335	700 000	12 478 015
R260LC-9S					11 772 915	2001 396	700 000	14 474 310							11 461 188	11949 610		1 948 402	700 000	14 109 590
R330LC-9S					14 064 051	2390 889	700 000	17 154 940							13 535 327	14311 909		2 301 006	700 000	16 536 333
R480LC-9S					21 905 685	3723 966	700 000	26 329 651							20 463 811	22502 574		3 478 848	700 000	24 642 659
RS20LC-9S					23 508 378	3996 424	700 000	28 204 803							21 883 654	23 868 348		3 720 221	700 000	26 303 876

Source : Réalisé par nous-mêmes en collaboration avec les contrôleurs de gestion

### 3.2 Surveillance des gammes produites

Les engins que commercialise HHI font son image. Dans un souci de garder son rang de leader, l'entreprise fait recours à une surveillance des produits présentés par ses concurrents.

Un comparatif des gammes de produits est alors établi par le département marketing en collaboration avec les contrôleurs de gestion au niveau du pôle.

Cette surveillance tend à avoir une vision générale sur les caractéristiques techniques des produits concurrents et de leurs performances.

#### ➤ **La source d'information**

Les caractéristiques des produits concurrents sont principalement obtenues à partir :

- Des magazines spécialisés : tel que BTP Algérie ;
- Des salons d'exposition : où il est possible d'obtenir des catalogues et des fiches techniques des engins qu'offrent les concurrents ;
- Des sites web : les concurrents affichent souvent les caractéristiques techniques des engins qu'ils commercialisent.
- **La diffusion d'information**

L'information recueillie des différentes sources citées ci-dessus est traitée et mise sous forme de tableau synthétique et comparatif en utilisant MS Excel.

L'information, issue de la surveillance des produits, est mise sous forme de tableau et transmise aux directeurs par e-mail via Outlook. La fréquence de transmission se fait selon l'avènement de nouveaux produits concurrents.

Le tableau comparatif des produits concurrents se présente comme suit :

## Chapitre II : La veille stratégique au sein de HMA

**Tableau N°3: Surveillance des produits de la concurrence**

MODELS / MARQUE	HYUNDAI R 220LC-9S	KOBELCO SK 210 LC	VOLVO EC 210 B LC	HITACHI ZX 210 LC	KOMATSU PC 220 - 8	CATERPILLAR 230 DL	DOOSAN DX 225	HIDROMECH HMK 220 LC
<b>Caractéristique techniques</b>								
Moteur :	CUMMINS 6BTAA	HINO JOSE	VOLVO D6E EAE2	ISUZU AM-4HK1X	komatsu SAA6D107E	C7.1 M CAT	Doosan DB58TIS	MISTSUBISHI 6D34-TLUZD
> Carburant	Diesel	Disel	Diesel	Diesel	Diesel	Diesel	Diesel	Diesel
> Nombre de cylindres	6	4	6	4	6	6	6	4
> Alésage en course (mm x mm)	102 x 120	112 x130	98 x 126	115 x 125	107 x 124	102 x 130	102 x 118	115 x 125
> Cylindrée	5,88 L	5,123 L	5,7 L	5,190L	6,69 L	6,37 L	5,785 L	5,193 L
> Puissance nominale : kw/ ch (tr-min)	107 Kw /143 ch	118 kw/158 ch (2000 tr/min)	110 kw / 150 ch	122 kw / 166 ch (2000 tr/min)	125 kw/168 ch	131 ch/98 kw/ 1700 tr/min	110 kw /148 ch (1900 tr/min)	112 kw/153Ch (2000 tr/min)
> Couple maxi (Torue)	614 Nm à1500 tr/min	592 N-m à1600 tr/min	730 Nm à1350 tr/min	652 Nm à 1500 tr/min		624 Nm	603 Nm à 1400 tr / min	656 Nm 1500 tr/min
> Capacité du réservoir	400 L	370 L	350 L	400 L	400 L	410 L	400 L	354 L
<b>Poids</b>								
Poids en ordre de marche (kg)	21 900	20 900	21 430	20 300	22 900	21 600	21 500	23 000
<b>Plage de travail</b>								
Capacité du godet (m <sup>3</sup> )	0,92	0,8	0,92	0,8	1	1 Godet terrassement	0,92	1,05 Godet retro roche
Longueur de flèche (m)	5,68	5,65	5,7 (HD)	5,68	5,85	5,7	5,7	5,8
Longueur du balancier (m)	2,92	2,94	2,9	2,91	3,045	2,92 / 2,5 (standar)	2,9	2,4
Portée de fouille max au niveau du sol (m)	9,5	9,73	9,75	9,82	9,48	9,89	9,73	9,49
Pronfondeur de fouille max (m)	6,73	6,7	5,83	6,67	6,92	6,72	6,62	5,687
<b>Dimensions</b>								
Longueur hors tout (mm)	9 530	9 560	9 700	9 520	9 960	9 460	9 485	9 800
Largeur hors tout (mm)	2 990	2 990	2 990	2 800	2 980	2 980	2 990	2 660
Hauteur hors tout (mm)	3 030	3 030	2 940	2 940	3 055	3 090	3 005	2 985
Pays d'origine	COREE	JAPON	SUEDE	JAPON	JAPON	CHINE	COREE DE SUD	TURQUIE
Disponibilité						Dispo sauf vente entre temps		
Prix HT en DZD	ANDI : 11 000 000,00	11 450 000	12 200 000		17 000 000	14 341 821,12		11 180 000

Source : Adapté à partir de documents internes

### **3.3 Surveillance de la situation financière des concurrents**

Afin d'offrir des prix compétitifs, une surveillance de la structure financière des concurrents est tenue par les contrôleurs de gestion au niveau du pôle.

Cette surveillance fournit des informations financières sur les concurrents. Ces informations donnent lieu à des ratios financiers qui offrent une synthèse de la santé financière des concurrents.

On observe que cette surveillance s'apparente plus à de l'analyse financière due au fait que sa fréquence est généralement que d'une fois par an. On constate également qu'il existe des informations sur les coûts, mais celles-ci restent peu détaillées et approfondies.

#### **➤ La source d'information**

Le « BOAL » Bulletin Officiel des Annonces Légales et le réseau professionnel des employés sont les sources principales auxquelles font recours les veilleurs afin d'obtenir des informations financières sur les concurrents.

Ces informations se présentent sous forme de « TCR » et de bilans financiers.

#### **➤ Diffusion de l'information**

L'information financière recueillie est synthétisée à travers des ratios dans des tableaux élaborés à l'aide du logiciel Excel, pour pouvoir être par la suite transmises aux décideurs.

La transmission des informations aux directeurs se fait par voie électronique via Outlook, ou en format papier.

Les informations obtenues à travers la surveillance de la situation financière se présentent comme suit : (à savoir que les deux tableaux détaillés de HHI et TIZIRI sont en Annexes 1 et 2) :

Tableau N°4 : TCR HHI vs TCR SARL TIZIRI (2013)

TCR 2013 DZD DESIGNATION	HHI		SARL TIZIRI	
	2 013	2013 BASE 100	2 013	2013 BASE 100
Chiffre d'affaires	3 337 811 102	3 337 811 102	5 562 207 862	5 562 207 862
Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	38 996 273	38 996 273
Subventions d'exploitation	0	0	0	0
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>3 337 811 102</b>	<b>100</b>	<b>5 601 204 136</b>	<b>100</b>
Achats consommés	2 649 375 294	79	4 600 031 188	82
Services extérieurs et autres consommations	111 215 908	3	205 145 678	4
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 760 591 202</b>	<b>83</b>	<b>4 805 176 866</b>	<b>86</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>577 219 900</b>	<b>17</b>	<b>796 027 270</b>	<b>14</b>
Charges de personnel	25 857 999	1	121 069 258	2
Impôts, taxes et versements assimilés	77 114 884	2	85 493 821	2
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>474 247 017</b>	<b>14</b>	<b>589 464 191</b>	<b>11</b>
Autres produits opérationnels	0	0		0
Autres charges opérationnelles	0	0		0
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	47 755 718	1	44 384 076	1
Reprise sur pertes de valeur et provisions	15 453 112	0	0	0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>441 944 411</b>	<b>13</b>	<b>545 080 115</b>	<b>10</b>
Produits financiers	8 332 209	0	24 903 255	0
Charges financières	4 161 430	0	111 759 627	2
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>4 170 779</b>	<b>0</b>	<b>-86 856 372</b>	<b>-2</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>446 115 190</b>	<b>13</b>	<b>458 223 743</b>	<b>8</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	117 423 685	4	106 576 488	2
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	16 831 020	1		0
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>311 860 485</b>	<b>9</b>	<b>351 647 255</b>	<b>6</b>
<b>CAF</b>	<b>359 616 203</b>	<b>11</b>	<b>396 1 331</b>	<b>7</b>

Source : Adapté par nous-mêmes à partir de données internes à l'entreprise

➤ Présentation de l'analyse d'activité

a. Le CHIFFRE D'AFFAIRES (KDA)

Tableau N°5 : Taux moyen géométrique d'accroissement

L'ENTREPRISE	2 011	2 013	TMGA*
<b>HHI</b>	3 348 205	3 337 811	-0,16%
<b>SARL TIZIRI</b>	2 975 398	5 601 204	37,20%

Source : Document interne à l'entreprise

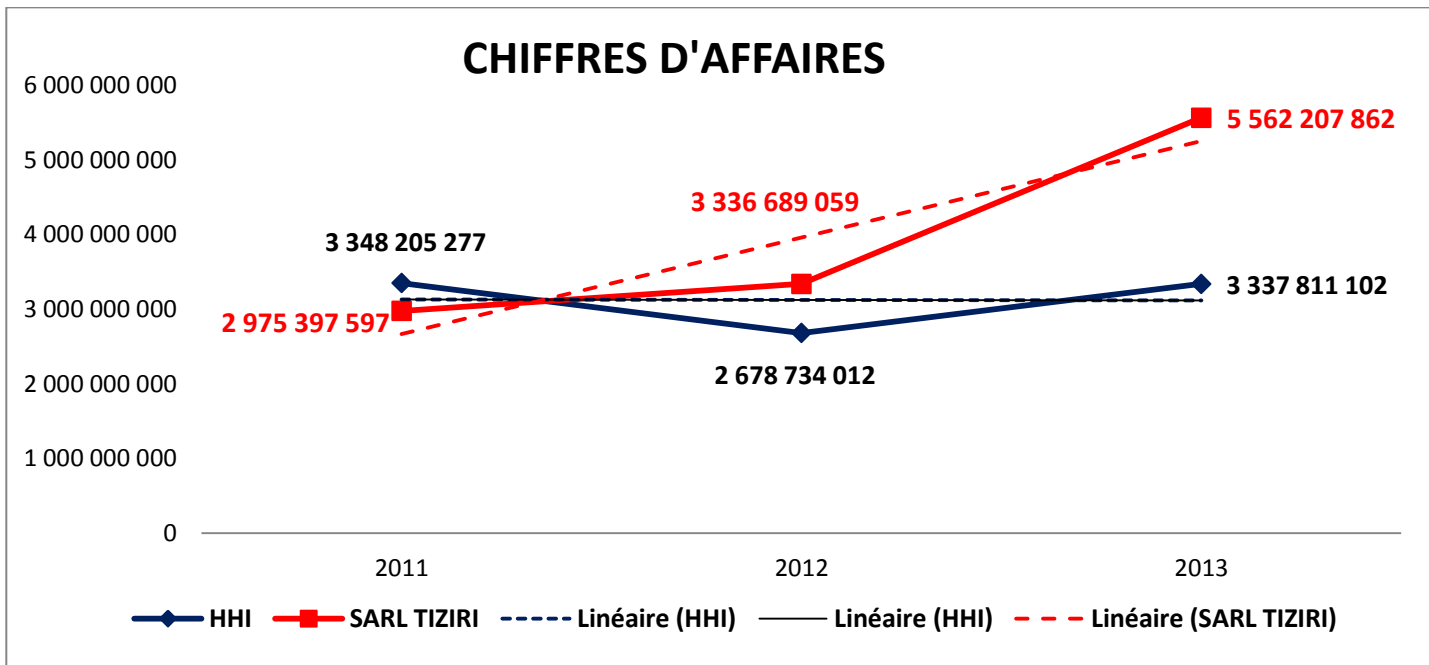
$$\text{TMGA des ventes } n = \text{ventes } n-1 * (1+g)^n$$

\*TMGA = le Taux moyen Géométrique d'Accroissement

Nous constatons que l'entreprise « SARL TIZIRI » a enregistré une croissance très importante sur les deux années (allant de 2011 à 2013), soit : 37,20%.

La forte croissance de « SARL TIZIRI » est défavorable pour HHI, car cette dernière perd des parts de marché importantes.

Figure N°10 : Graphique d'évolution du CA



Source : Adapté par nous-mêmes à partir de données internes à l'entreprise

b. Surveillance des coûts d'exploitation (KDA)

☞ CMV = Coût des Marchandises Vendues

☞ CH ADM = Charges Administratives

☞ DOA = Dotations aux Amortissements

Tableau N°6 : Cout des marchandises vendues par SARL TIZIRI

DESIGNATION	2010	2011	2012
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	2 975 398	3 336 689	5 601 204
Achats consommés	2 815 532	3 043 066	4 600 031
Services extérieurs et autres consommations	22 394	48 367	205 146
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	2 837 926	3 091 433	4 805 177
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE / CA</b>	<b>95,38%</b>	<b>92,65%</b>	<b>85,79%</b>

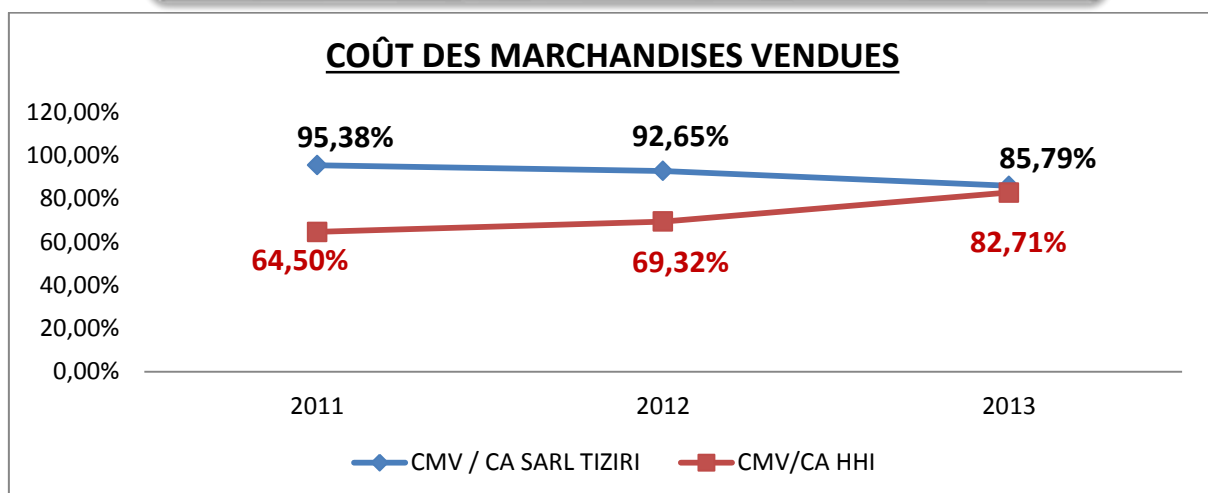
Source : Document interne à l'entreprise

Tableau N°7 : Cout des marchandises vendues par HHI

DESIGNATION	2010	2011	2012
<b>CHIFFRE D'AFFAIRE</b>	3 348 205	2 678 734	3 337 811
Achats consommés	2 099 632	1 783 711	2 649 375
Services extérieurs et autres consommations	59 938	73 091	111 216
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	2 159 570	1 856 802	2 760 591
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE / CA</b>	<b>64,50%</b>	<b>69,32%</b>	<b>82,71%</b>

Source : Document interne à l'entreprise

Figure N°11 : Graphique comparatif de l'évolution des couts des marchandises vendues HHI vs SARL TIZIRI



Source : Adapté par nous-mêmes à partir des données internes à l'entreprise

**Tableau N°8 : Comparatif des charges HHI vs SARL TIZIRI**

<b>2013</b>	CMV	CMV % TOTAL CHARGES	CARGES ADMINISTRATIV	CH ADM % TOTAL CHARGES	DOT AUX AMORT	DOA % TOTAL CHARGES	TOTAL CHARGES
HHI	2 760 591	94,82%	102 973	3,54%	47 756	1,64%	2 911 320
SARL TIZIRI	4 805 177	95,04%	206 563	4,09%	44 384	0,88%	5 056 124

Source : document interne à l'entreprise

➤ **Analyse du bilan SARL TIZIRI**

a. **Analyse de la structure de bilan (KDA)**

**Tableau n°9 : Evolution (TR) (BFR) (FR) du concurrent SARL TIZIRI**

2011			2012			2013		
CAP PERM	IMMOB	FRN	CAP PERM	IMMOB	FRN	CAP PERM	IMMOB	FRN
64 096	50 360	13 736	407 865	397 350	10 515	788 559	554 511	234 048

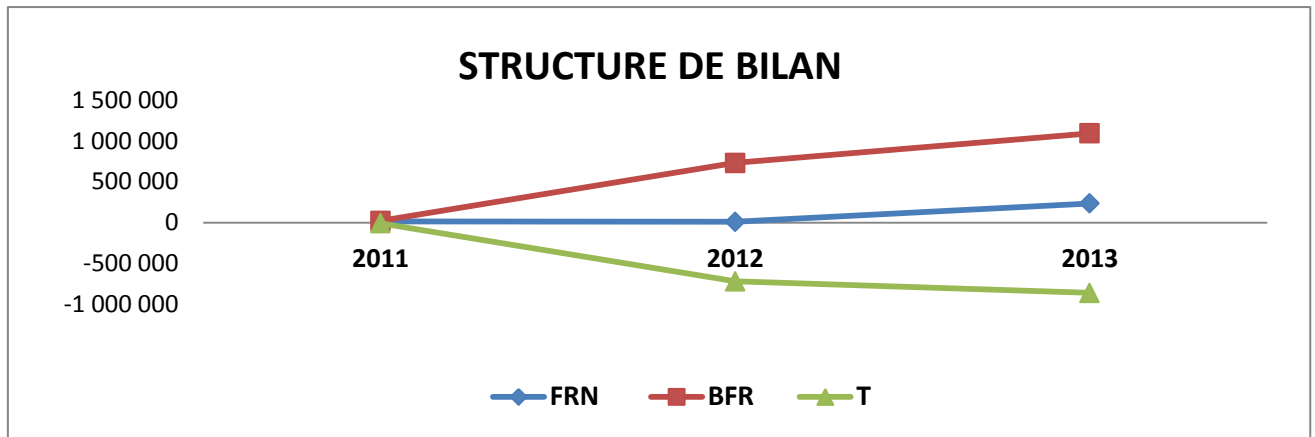
2011			2012			2013		
ACT	DCT	BFR	ACT	DCT	BFR	ACT	DCT	BFR
1 522 085	1 500 844	21 241	1 996 085	1 265 475	730 610	3 365 719	2 272 140	1 093 579

	2011	2012	2013
<b>FRN</b>	13 736	10 515	234 048
<b>BFR</b>	21 241	730 610	1 093 579
<b>TR</b>	<b>-7 505</b>	<b>-720 095</b>	<b>-859 531</b>

Source : Adapté par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise

Figure N°12 : Graphique de la structure du bilan de SARL TIZIRI



Source : Document interne à l'entreprise

**\*Commentaire du graphique de la structure du bilan :** SARL TIZIRI subit du fait de l'excédent de son BFRG une trésorerie négative qui s'est fortement dégradée en 2013. De plus, la faible évolution du FRN génère une forte volatilité des variations de la trésorerie.

### 3.4 Surveillance du réseau de distribution

Le réseau de distribution est un facteur clé de succès dans l'activité de concessionnaire. En effet, le réseau de distribution élargi permet une proximité des clients et un écoulement plus élevé des produits. Il constitue pour HHI un facteur de compétitivité à surveiller.

La surveillance du réseau de distribution des concurrents est prise en charge par les contrôleurs de gestion du pôle. Elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en se basant sur la localisation des points de distribution des concurrents et l'étendue de leurs réseaux.

La fréquence de la surveillance exercée au sein de l'entreprise n'est pas continue, elle est plutôt d'une nature occasionnelle mobilisée à la demande des dirigeants.

#### ➤ La source d'information

L'information provient principalement de deux sources:

- Les catalogues et magazines spécialisés ;
- Et les sites web des concurrents dans la rubrique contacts.

### ➤ Diffusion de l'information

L'information, ainsi recueillie, est présentée dans un premier tableau Excel qui fait office de base de données sur la base duquel un autre tableau est produit. Ce dernier présente le nombre et l'emplacement de chaque point de distribution, comme il présente également un taux de couverture du réseau de chaque concurrent.

Une fois les informations synthétisées, elles seront transmises aux dirigeants par e-mail ou en format papier.

On présente ci-dessous le tableau base de données et le tableau comparatif du réseau de distribution de HHI et des concurrents :

**Tableau N°10 : Base de données des points de distribution HHI et concurrents**

<b>HHI</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
Show room HASSIBA	ALGER	Sidi M Hamed	
Show room DELYBRAHIM	ALGER	DELYBRAHIM	
Show room Réghaia	ALGER	Reghaia	Zone industrielle Reghaia, Alger
Show room Oued Sémar	ALGER	Oued Sémar	BP 60, Zone Industrielle de Oued Smar, Alger
Show room Boufarik	BLIDA	Boufarik	Zone Bou Yakoub, Boufarik
SARL BOUSRI	B.B.ARRERIDJ	BBA	BP16, Faubourg de la Kahina, BBA
Show room oran	ORAN	Essenia	RN n°4 Essenia, Oran
<b>SARL TIZIRI</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
SARL TIZIRI	BEJAIA	Oued Ghir	Zac Ibouassene Oued Ghir
SARL TIZIRI	BEJAIA	Akbou	RN 26 Guendouza Akbou
SARL TIZIRI	Setif	setif	Smara groupe 139 lot n° 12 Guedjal Route de Batna
SARL TIZIRI	Alger	Oued Smar	N° 50 Zone Industriel Oued Smar
SARL TIZIRI	Oran	El kerma	Zonne industrielle, lot 6+1n°05 EL Kerma
SARL TIZIRI	Ouargla	Ouargla	Route de Ghardaia, n° 49, Ouargla, B.P.n°1195
<b>SMT ALGÉRIE VOLVO</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
SMT ALGÉRIE	Alger	Rouiba	Zone Industrielle de RouibaHaouch Sbaat 16012 Rouiba
<b>KOMATSU GH</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
Komatsu Direction Commerciale	Alger	Rouiba	Zone Industrielle, Division 7 propriété n°46, bâtiment D 61 16013 Rouiba
Komatsu Oran	Oran	El Karma	Ilot 07 Groupe Propriétaire, 33 lots N° 07, El Karma
Komatsu Annaba	Annaba	La caroube	Cité La caroube Villa N° 2, Annaba
Komatsu Constantine	Constantine	Constantine	22, Cité Boudjnana Boussof, Constantine
Komatsu Blida	Blida	Blida	Zone Industrielle Ben Boulaid, Blida
<b>CAT</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
CAT	Alger	Ouad Semar	Route Dar el Beida Lot n°121, Oued Smar, 16270 Alger
CAT	SETIF	Sétif	Zone Industrielle de Sétif Lot N°33 BP 381 Bis
CAT	CONSTANTINE		Zone Industrielle " El Tarf " N° 53 Zone F - Ibn Badis
CAT	Oran	ORAN	Zone d'activité El Kerma Lot N°2, Essenia, 31000 Oran.
CAT	OUARGLA	Hassi Messaoud	Zone Industrielle, BP 142.
<b>LIEBHER</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
LIEBHER	Alger	Saoula	EURL Liebherr Algérie Zone Industrielle Lot N°: 4 Oued Kerma, BP 540 (Birkhadem) 16305 Alger
<b>COGETP</b>			
<b>Distributeurs</b>	<b>Wilaya</b>	<b>Comunne</b>	<b>Adresse</b>
COGETP	ALGER	REGHAYA	
COGETP	ORAN	EL SENIA	

Source : Adapté par nous-mêmes à partir des données des sites web des concurrents

Tableau N°11 : Comparatif du réseau de distribution HHI et concurrents

N°	Wilaya	RESEAU ET LE TAUX D'OCCUPATION SUR 48 WILAYAS						
		8,33%	10,42%	2,08%	10,42%	10,42%	2,08%	4,17%
		HHI	SARL TIZIRI	SMT ALGÉRIE VOLVO	KOMATSU GH	CAT	LIEBHER	COGETP
1	ADRAR	-	-	-	-	-	-	-
2	CHLEF	-	-	-	-	-	-	-
3	LAGHOAT	-	-	-	-	-	-	-
4	OUM EL BOUAGHI	-	-	-	-	-	-	-
5	BATNA	-	-	-	-	-	-	-
6	BEJAIA	-	2	-	-	-	-	-
7	BISKRA	-	-	-	-	-	-	-
8	BECHAR	-	-	-	-	-	-	-
9	BLIDA	1	-	-	1	-	-	-
10	BOUIRA	-	-	-	-	-	-	-
11	TAMENRASET	-	-	-	-	-	-	-
12	TEBESSA	-	-	-	-	-	-	-
13	TLEMCEM	-	-	-	-	-	-	-
14	TIARET	-	-	-	-	-	-	-
15	TIZI OUZOU	-	-	-	-	-	-	-
16	ALGER	4	1	1	1	1	1	1
17	DJELFA	-	-	-	-	-	-	-
18	JIJEL	-	-	-	-	-	-	-
19	SETIF	-	1	-	-	1	-	-
20	SAIDA	-	-	-	-	-	-	-
21	SKIKDA	-	-	-	-	-	-	-
22	SIDI BEL ABBES	-	-	-	-	-	-	-
23	ANNA BA	-	-	-	1	-	-	-
24	GUELMA	-	-	-	-	-	-	-
25	CONSTANTINE	-	-	-	1	1	-	-
26	MÉDÉA	-	-	-	-	-	-	-
27	MOSTA GANEM	-	-	-	-	-	-	-
28	M'SILA	-	-	-	-	-	-	-
29	MASCARA	-	-	-	-	-	-	-
30	OUARGLA	-	1	-	-	1	-	-
31	ORAN	1	1	-	1	1	-	1
32	EL BAYADH	-	-	-	-	-	-	-
33	ILLIZI	-	-	-	-	-	-	-
34	B.B.ARRERIDJ	1	-	-	-	-	-	-
35	BOUMERDES	-	-	-	-	-	-	-
36	EL TAREF	-	-	-	-	-	-	-
37	TINDOUF	-	-	-	-	-	-	-
38	TISSEMSILT	-	-	-	-	-	-	-
39	EL OUED	-	-	-	-	-	-	-
40	KHENCHELA	-	-	-	-	-	-	-
41	SOUK AHRAS	-	-	-	-	-	-	-
42	TIPAZA	-	-	-	-	-	-	-
43	MILA	-	-	-	-	-	-	-
44	AIN DEFLA	-	-	-	-	-	-	-
45	NAAMA	-	-	-	-	-	-	-
46	AIN TEMOUCHENT	-	-	-	-	-	-	-
47	GHARDAÏA	-	-	-	-	-	-	-
48	RELIZANE	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL NATIONALE	7	6	1	5	5	1	2

Source : Adapté par nous-mêmes à partir des données des sites web des concurrents

### **3.5 Surveillance des marchés publics**

L'Algérie a lancé beaucoup de projets de BTPH ces 5 dernières années et prévoit un budget de 50 milliards de dollars pour les projets de BTPH du quinquennat 2015-2019.

Les marchés publics représentent une partie considérable du marché de l'engin et équipements de construction. Une surveillance des marchés publics obtenus par les concurrents est déployée par l'entreprise.

Cette surveillance est, pour HHI, d'un côté une quête des opportunités de vente, et de l'autre une analyse des marchés publics obtenus par ses concurrents.

#### **➤ La source d'information**

Les informations relatives aux appels d'offre et aux marchés publics obtenus par les concurrents proviennent principalement de deux sites web qui nécessitent un abonnement :

- [www.algeriatenders.dz](http://www.algeriatenders.dz)
- [www.baosem.com](http://www.baosem.com)

#### **➤ Diffusion de l'information**

L'information qui provient des sites web est synthétisée dans un tableau en utilisant MS Excel. Deux tableaux sont produits : un premier qui constitue une base de données et le deuxième qui est une synthèse chiffrée, est élaboré à partir du premier.

La transmission de l'information aux dirigeants se fait par e-mail via Outlook ou en version papier.

Les informations issues de la surveillance des marchés publics sont présentées comme suit :

**Tableau N°12: Base de données des marchés publics obtenus (avis d'attributions)**

N°	EMANATEUR	APPEL D'OFFRE	OBJET	DATE DE PARUTION	SOUSMISSIONNAIRES	MONTANT HT	CONCOURS RETENU
1	entreprise Régionale de Génie Rural Zaccar-Rouiba	Appel d'offres national ouvert N° 06/2014	MGC 01: 02 pelles chargeuse/chenille. -MGC 02: 07 rétro-chargeurs (chargeuse-palleteuse). -MGC 03: 04 niveleuses. -MGC 04: 02 bulldozers. -MGC 05: 08 compacteurs vibrants. -MGC 06: 04 broyeurs de branches. -MGC 07: 02 bouteurs en biais (angle dozer).	2015-04-27	Spa Bergerat Monnoyeur	26 400 000	Spa Bergerat Monnoyeur -MGC 01
	entreprise Régionale de Génie Rural Zaccar-Rouiba	Appel d'offres national ouvert N° 06/2015	MGC 01: 02 pelles chargeuse/chenille. -MGC 02: 07 rétro-chargeurs (chargeuse-palleteuse). -MGC 03: 04 niveleuses. -MGC 04: 02 bulldozers. -MGC 05: 08 compacteurs vibrants. -MGC 06: 04 broyeurs de branches. -MGC 07: 02 bouteurs en biais (angle dozer).	2015-04-27	SARL Socope	58 600 000	SARL Socope MGC 03 MGC 05
3	GCB Spa Filiale Sonatrach, Direction des équipements, Wilaya d'Alger	Appel d'offres national ouvert N° 20/APRO/MTL/2014	-05 pelles hydrauliques HITACHI 40 tonnes.	2015-04-09	SARL GPE	8 945 259	SARL GPE
5	GCB - Direction Achats	Appel d'offres national et international ouvert N° 01/INV/ACH/2015	(06) pelles hydraulique 52 à 55T	2015-03-31	GH-KOMATSU	200 183 855	GH-KOMATSU
6	Société des travaux maritimes de l'Est EPE/SOTRAMEST/SPA	Appel d'offres national ouvert N° 02/DEM/DG/15	(2) pelles hydrauliques sur chenille avec godet de 3 m3.	30/03/2015	Sarl Tiziri Motors Algérie / Hyundai	68 418 617	Sarl Tiziri Motors Algérie / Hyundai
7	Office National d'Irrigation et du drainage	Appel d'offres national restreint N° 26/2014	-Lot 02: 02 pelles sur pneus, 90 chevaux, 09 mètres.	05/03/2015	SARL Tiziri Motors Algérie	24 368 488	Tiziri Motors Algérie lot 02
	Office National d'Irrigation et du drainage	Appel d'offres national restreint N° 26/2015	-Lot 02: 02 pelles sur pneus, 90 chevaux, 09 mètres.	05/03/2015	SPA Jamal Algérie	5 470 085	SPA Jamal Algérie lot 04
8	INERGA, Direction des Approvisionnements	Appel d'offres national et international ouvert N° 76/DA/2014	Trois (03) pelles mécaniques sur chenilles.	2015-02-23	HYUNDAI MOTORS	37 777 778	HYUNDAI MOTORS
9	Agence Nationale des Barrages et Transferts -ANBT-	Appel d'offres national restreint N° 17/2014(Rectificatif)	lot 08:04 rétro-chargeurs pneumatiques.	22/02/2015	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIA	37 432 000	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIA lot 8
	Agence Nationale des Barrages et Transferts -ANBT-	Appel d'offres national restreint N° 17/2014(Rectificatif)	lot 09:04 pelles hydrauliques sur chenilles.	22/02/2015	SARL TIZIRI ALGERIE	60 005 980	SARL TIZIRI ALGERIE lot 9

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du site [www.algeriatenders.dz](http://www.algeriatenders.dz)

Tableau N°13 : Comparatif des marchés publics obtenus HHI et concurrents (avis d'attributions)

N°	CONDIDAT RETENU	NBR D'APPELS D'OFFRES OBTENUS	MONTANT APPELS D'OFFRES	TAUX D'OBTENTION PAR Montant
1	GH-KOMATSU	1	200 183 855	37,94%
2	SARL TIZIRI ALGERIE	3	152 793 085	28,96%
3	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIA	2	63 832 000	12,10%
4	SARL Socope MGC 03 MGC 05	1	58 600 000	11,11%
5	HYUNDAI MOTORS ALGERIE	1	37 777 778	7,16%
6	SARL GPE	1	8 945 259	1,70%
7	SPA Jamal Algérie lot 04	1	5 470 085	1,04%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>527 602 062</b>	<b>100,00%</b>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du site [www.algeriatenders.dz](http://www.algeriatenders.dz)

#### 4. Pré-analyse du dispositif de veille existant

Nous rappelons que cette sous-section a pour objectif de donner, à travers la description des pratiques de veille, une pré-analyse de la veille au sein de HMA. En effet, notre participation à la réalisation de la veille nous a permis d'observer « *in vivo* » quelques écarts relatifs à son déroulement.

On présente la pré-analyse basée sur notre observation dans les points suivants :

- ❖ La quête d'information n'est pas ciblée, ce qui porte parfois à confusion.
- ❖ Le travail de veille est, principalement, contenu au niveau du contrôle de gestion du pôle, ce qui aboutit à une consanguinité en termes d'informations.
- ❖ On dénote une absence d'esprit de conduite de projet pour la mise en place de la veille concurrentielle.
- ❖ La veille est prise en charge à mi-temps.
- ❖ Manque d'analyse approfondie de la structure des coûts des concurrents.
- ❖ Absence de veille commerciale et d'information sur l'évolution de la demande et de la satisfaction client.

- ❖ L'information issue de la veille concurrentielle donne lieu à des décisions réactives et non pas anticipatives.
- ❖ La fréquence de diffusion de l'information est aléatoire.
- ❖ La préparation des visites de salons est très faible voire inexistante.
- ❖ Absence d'information sur la satisfaction des clients.
- ❖ La veille sur les produits est peu approfondie, par exemple l'entreprise n'acquiert pas les engins des concurrents pour les analyser.
- ❖ Centralisation de la veille concurrentielle et absence d'efforts de sa généralisation.
- ❖ L'information diffusée par voie d'e-mail n'est pas facilement retraçable par les dirigeants.
- ❖ Manque d'exploitation des sources d'informations internes.
- ❖ Absence d'utilisation du système d'information à des fins de recueil, de stockage et de diffusion de l'information issue de l'activité de veille.

### **Section 2 : Diagnostic des prérequis de la veille**

Nous signifions par prérequis les dispositifs et conditions nécessaires pour la réussite d'implantation d'une veille au sein de l'entreprise.

Certains auteurs parlent de « *Facteurs d'échecs et d'abandon d'un projet de veille stratégique* » (Nicolas LESCA & Marie-Laurence CARON-FASAN, 2008).

Bien qu'on partage le même objectif, qui est de réussir la mise en place d'une veille adaptée à l'organisation, nous restons néanmoins légèrement différents en ce qui concerne la démarche, principalement sur la phase préliminaire de diagnostic.

En effet, nous mobilisons un diagnostic des prérequis de la veille stratégique afin de déceler et endiguer les dysfonctionnements qui peuvent au mieux freiner la mise en place, et au pire aboutir à un dispositif de veille inefficace.

L'une des raisons qui nous pousse à mener un diagnostic des prérequis réside dans notre souhait de traiter précocement les dysfonctionnements et éviter, de ce fait, les traitements palliatifs des symptômes a posteriori. Ainsi, on rejoint l'avis de M.C. CHALUS qui pense « *qu'il n'est pas inutile de conduire des diagnostics en dehors des périodes de crise de l'entreprise. Leur valeur ajoutée peut même s'avérer plus forte car la mise en place des solutions d'amélioration n'est pas perturbée par les dysfonctionnements classiques d'une*

*entreprise en situation difficile (démobilisations, départs, désorganisation générale, agressivité...)*<sup>5</sup> ».

Le diagnostic des prérequis qu'on a mené se fonde sur le guide d'entretien semi directif (cf. chapitre 1, encadré 1), qui est un moyen d'exploration des dysfonctionnements. Ainsi, notre diagnostic s'inscrit dans le cadre d'une « *démarche ouverte* » (A.C. Martinet, 1988) heuristique qui procède à la découverte des écarts entre la réalité de l'entreprise et l'orthofonctionnement.

Par ailleurs, les notes d'entretiens ne sont qu'une information brute qui doit être traitée pour en tirer des connaissances et des informations sur lesquels des actions de régulation peuvent être entreprises.

A ce titre, nous adoptons un diagnostic socio-économique qui est une méthode développée par l'« ISEOR » (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), pour traiter les entretiens et aboutir à une formulation d'idées clés.

Ces dernières sont produites par « l'effet-miroir » qui « *est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement* »<sup>6</sup>.

Cet affinement des entretiens aboutit au recensement de *phrases témoins* qui, après avoir été classées sous des thèmes et sous thèmes et regroupées par proximité sémantique, seront synthétisées par des idées clés. Celles-ci sont synthétisées en idées forces, lors de la hiérarchisation de l'effet-miroir, selon des critères qui sont : la fréquence d'expression de l'idée clé, de son importance contextuelle et du degré de convergence spécificités de l'expression des acteurs, (SAVAL et ZARDET, 2004).

Dans notre cas, et faute de temps, on a procédé, comme cité dans le premier chapitre, à un mini effet-miroir qui reste fidèle à la démarche mais réduit en temps. Néanmoins, nous prévoyons de développer l'ensemble de la méthode dans la continuité de notre travail de recherche.

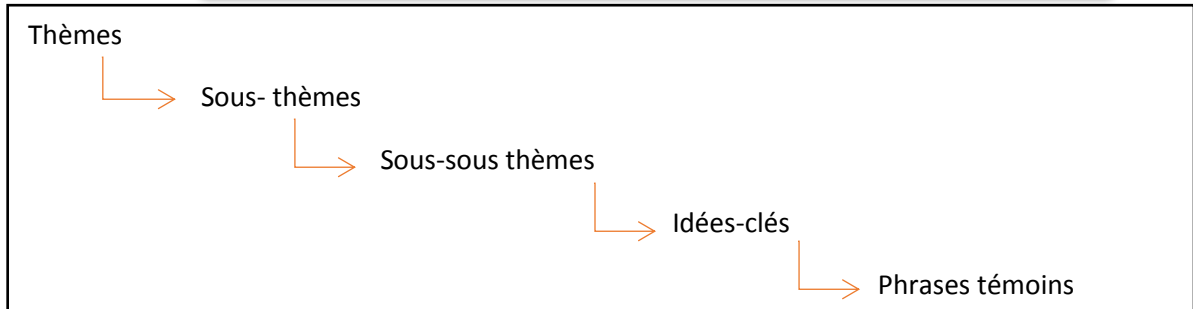
---

<sup>5</sup> Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, (2000), p 162, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière – Lyon 2 Faculté de sciences économiques et de gestion.

<sup>6</sup> Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 333, Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.

On présente ci-dessous un schéma représentatif de l'arborescence de l'information suite à l'effet-miroir :

**Figure N°13 : Arborescence de l'information par l'effet-miroir**



**Source : Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2004), p 335, Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, ECONOMICA, Paris.**

A l'issue de l'effet miroir, on a formulé des idées clés qu'on étaye avec des phrases témoins et du non-dit. Les idées clés que nous avançons représentent une vision de dysfonctionnements validée par les différents acteurs de l'entreprise qui, au départ avaient des visions divergentes sur les dysfonctionnements. Ce consensus représente une zone de plasticité sur lequel des changements peuvent être entrepris.

Nous présentons dans ce qui suit le résultat du traitement des notes d'entretiens et des observations.

### **1. Analyse des dysfonctionnements des prérequis de la veille**

#### **1.1 Dysfonctionnements liés à l'organisation du travail**

##### **Encadré N°2 : Dysfonctionnements lié à l'organisation du travail**

###### **Thème de dysfonctionnement: organisation du travail**

- « *Personnellement je ne dispose pas de fiche de poste ni de procédures pour donner un sens à mon travail, enfin ça ne me met pas à l'aise pour entreprendre autre chose. Je dois d'abord organiser le travail que je dois effectuer. »*
- « *Je fais de la gestion pompier, je dois gérer les priorités avant qu'elles ne soient des urgences. On est obligé de prendre du travail à la maison, même pour le weekend. »*
- « *Ça serait mentir de vous dire qu'on continue de travailler avec la même motivation quand on voit le responsable avec qui on travaille partir. »*

Source : Réalisé à partir des entretiens avec les employés

L'organisation du travail, qui est un prérequis essentiel pour la mise en place de la veille, comporte des dysfonctionnements importants. En effet, on a pu relever des manques de formalisation, de clarté des attentes et des objectifs, de stabilité des responsables et un manque de temps pour certains cadres dû aux rôles trop importants qu'ils assument.

➤ **Le manque de formalisation et de clarté des attentes et objectifs**

Se présente sous forme d'absence de procédures, de fiches de postes et de formulation claire d'objectifs et missions.

A cet effet, certains cadres éprouvent une difficulté pour réaliser leur travail et se trouvent obligés à reporter l'activité de veille qui ne devient pas une priorité. Nous citons pour exemple la phrase suivante « *Personnellement, je ne dispose pas de fiche de poste ni de procédures pour donner un sens à mon travail. Enfin ça ne me met pas à l'aise pour entreprendre autre chose. Je dois d'abord organiser le travail que je dois effectuer* ».

Cette situation crée de la confusion et un sentiment de frustration chez les cadres opérationnels au risque de se transformer en situation de parties prenantes qui ne prennent pas, et conduire, dans ce cas à une perte d'efforts qui aurait pu être canalisés pour faire de la veille.

D'ailleurs c'est ce que signalent N. Lesca et M.L. CARON-FASAN en parlant du projet de veille stratégique : « *Si les objectifs du projet, les performances recherchées et les priorités ne sont pas clairement définies, explicitées, et partagées par l'ensemble des parties prenantes, ces dernières sont susceptibles d'avoir des visions et des attentes différentes du projet . Elles peuvent ainsi être amenées à développer des stratégies individuelles contre productives, susceptibles de faire échouer le projet* <sup>7</sup> ».

Cet état est partagé par plusieurs responsables : « *Ici, on ne sait jamais quoi faire ni quand. C'est les besoins urgents des dirigeants qui rythment notre travail. On laisse souvent du travail à moitié sans savoir quand le finir. On a le sentiment de n'avoir jamais terminé un travail et pourtant on est toujours fatigué* ».

---

<sup>7</sup> Nicolas Lesca et Marie-Laurence CARON-FASAN, « Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Systèmes d'information & management* 2008/3 (Volume 13), p.33. DOI 10.3917/sim.083.0017

### ➤ **Manque de temps pour certains cadres dû aux rôles trop importants qu'ils assument**

On a constaté que l'ampleur du travail et le manque de vision sur le court et moyen terme se présentent comme des facteurs chronophages, réduisant considérablement les possibilités de prendre en charge la veille voire même une tâche de celle-ci.

Malgré que certains responsables avancent qu'ils maîtrisent bien leur temps, la majorité d'entre eux qui affichent une volonté de développer le dispositif de la veille déclarent qu'ils ne disposent pas d'une plage de temps suffisante pour pouvoir le faire : « *Vous savez, je traite moi-même avec les exécutifs qui se trouvent sur le terrain et je me trouve captif de la gestion des problèmes auxquels ils font face tous les jours* ».

Le manque d'un temps réservé au développement du projet de la veille est considéré comme un frein. N. LESCA et M.L. CARON-FASAN le présente comme une indisponibilité des parties prenantes due « *à leur engagement personnel dans leurs activités opérationnelles*<sup>8</sup> », qui représente le « Facteur 27 » d'échec de projet de Veille Stratégique.

### ➤ **Un turn-over considérable du personnel d'encadrement**

On constate un taux élevé de départ de responsables. Cette situation ne reste pas sans impact sur leurs collaborateurs restants. Ces derniers éprouvent une « démotivation » qu'évoque (Diffenbach, 1983) comme un frein à la mise en place d'une activité de veille stratégique.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le manque de formalisation fait que l'organisation de HMA est portée sur l'oralité et l'informel, qui favorise la dépendance des individus. Or, les informations de la veille n'ont de sens que du moment où il y'a capitalisation des différentes informations éparpillées dans l'entreprise. Chose qui ne peut être réalisée si le départ de chaque personne se solde par la perte d'une partie de la mémoire de l'organisation.

---

<sup>8</sup> Nicolas Lesca et Marie-Laurence CARON-FASAN, « Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Systèmes d'information & management* 2008/3 (Volume 13), p.34. DOI 10.3917/sim.083.0017

L'impact des départs des responsables est clair : « *J'entretiens de très bonnes relations avec monsieur X, mais tu sais, il vient de me signifier qu'il devra quitter l'entreprise. Je crois que je n'ai rien à faire ici. S'il part, je pars* ».

### ➤ **Inefficacité de la structure organisationnelle actuelle**

Le centre décisionnel est centralisé au niveau de la direction générale de HMA. Le nombre important d'requêtes qui lui sont adressées ne sont pas toutes traitées dans les temps. Cela est peu toléré pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais il devient totalement inacceptable pour les informations de veille qui deviennent rapidement désuètes.

L'environnement concurrentiel de HHI exige une réactivité. Or, la structure organisationnelle centralisée de HMA n'y est pas adaptée. Certains responsables de HHI expriment le besoin d'avoir une direction propre à eux pour réduire leur dépendance de la DG : « *On a une activité spécifique, on doit avoir notre propre direction pour augmenter notre compétitivité* ».

### **1.2 Dysfonctionnements liés à la Communication-Coordination-Concertation**

« 3C » :

#### **Encadré N°3 : Dysfonctionnements lié aux « 3C »**

##### **Thème de dysfonctionnement: Communication-Coordination-Concertation**

- « *J'ai travaillé dans plusieurs entreprises concurrentes de HHI avant d'être ici. Je garde toujours des contacts. J'ai même récupéré des employés surtout des techniciens d'entretien de chez les concurrents...Je crois qu'on a une bonne connaissance de nos concurrents.* »
- « *Pour comparer ou obtenir des informations sur les concurrents, je dois me déplacer à HHI. Loukane ma nrouheche ngibha ma imedouhaliche* ». Traduction « *Pour comparer ou obtenir des informations sur les concurrents je dois me déplacer à HHI. Si je n'y vais pas pour l'avoir on ne me la donnera pas.* »

**Source : Réalisé à partir des entretiens avec les employés**

Les dysfonctionnements constatés liés à la Communication-Coordination-Concertation se présentent sous forme de manque de coordination, d'exploitation, de remontée d'information de veille concurrentielle, et comme une absence de transmission d'information et une faible concertation.

### ➤ **Manque de coordination, d'exploitation et de remontée d'information**

Il s'agit d'une défaillance de communication. On constate que l'information est disponible mais, il y'a un manque de coordination pour créer une synergie des connaissances pour mener une veille efficace.

Il y'a un fort potentiel de captation d'informations sur la concurrence qui restent inexploitées dans les ordinateurs, les tiroirs et les mémoires des individus : « *J'ai travaillé dans plusieurs entreprises concurrentes de HHI avant d'être ici. Je garde toujours des contacts. J'ai même récupéré des employés surtout des techniciens d'entretien de chez les concurrents...Je crois qu'on a une bonne connaissance de nos concurrents* ».

Ces informations inutilisées sont qualifiées d'« informations fantômes » (H. Lesca, 1997) qui génèrent des coûts cachés, dans le sens où on accorde peu d'importance à les calculer, bien que leur montant puisse égaler la valeur des opportunités perdues ou des menaces endossées.

### ➤ **Non transmission des informations à temps et faible concertation**

Il est question de rétention d'information au niveau des individus, d'une manière volontaire ou non.

L'information comme la source de son obtention restent difficilement dévoilées pour manque de formalisation, ce qui oblige les acteurs de la veille à se déplacer pour obtenir l'information en présentant une lettre de mission : « *Pour comparer ou obtenir des informations sur les concurrents, je dois me déplacer à HHI. Loukane ma nrouheche ngibha ma imedouhaliche* ». Traduction « *pour comparer ou obtenir des informations sur les concurrents je dois me déplacer à HHI. Si je n'y vais pas pour l'avoir, on ne me la donnera pas* ».

En effet, l'absence d'un « *groupe cryptique*<sup>9</sup> » formel pour échanger et traiter des informations confidentielles fait que la rétention soit, souvent, un acte animé par une volonté de protéger l'information. Cela reste néanmoins préjudiciable à l'activité de veille et à l'existence même de l'entreprise.

---

<sup>9</sup>Christian COUTENCEAU, François BARBARA et al, (2010), p 104, Guide pratique de l'intelligence économique la méthode MADIE, Editions d'Organisation, Paris.

### ➤ Inefficacité du dispositif de réunion et manque de communication transversale

On a constaté que des réunions ont été tenues fréquemment au niveau du pôle et de la DG de HMA. Elles sont d'un caractère stratégique et souvent d'une orientation budgétaire et financière organisée.

On constate également une certaine insatisfaction à l'issue de certaines réunions qui n'aboutissent pas à un plan d'action ou à une feuille de route. La redondance des mêmes sujets sans résultats ennuie les participants aux réunions, certains déclarent: « *on ne traite pas profondément les problèmes... C'est une ambiance de sanction wine koul wahed idji pour justifier son salaire* ». Traduction : « *On ne traite pas profondément les problèmes... C'est une ambiance de sanction où chacun vient pour justifier son salaire* ».

Les réunions entre départements ou services de HHI au niveau de chaque département sont rarement organisées quand elles ne sont pas inexistantes. A titre d'exemple, les informations sur la satisfaction des clients est un effort personnel que fournit le chef de département SAV et qui restent à son niveau sans être partagée lors des réunions.

D'autres informations sur l'environnement, sur les pratiques des concurrents et les relations avec les fournisseurs, issues d'efforts personnels que font plusieurs responsables et cadres opérationnels au niveau de HHI restent, aussi, non partagées principalement par manque de réunions interservices ou inter-départements.

Ces réunions pourraient permettre l'échange et le croisement d'information et pourraient éventuellement créer une synergie pour former une veille commerciale.

### 1.3 Dysfonctionnements liés au système d'information

#### Encadré N°4 : Dysfonctionnements lié au système d'information

##### Thème de dysfonctionnement: Système d'information

- « *La gestion des stocks des pièces se fait par « REFLEX » qui n'est pas compatible avec Autoline.... On a toujours un problème de mise à jour des données et c'est fâcheux. Si on ne se connaît pas pourquoi connaître les concurrents.* »
- « *on perd plus de temps avec le SI... La restriction d'accès ce n'est pas une solution, ça nous empêche de faire de la recherche.* »

Source : Réalisé à partir des entretiens avec les employés

Le système d'information de HMA connaît des mutations. Il passe vers un système d'information intégré dénommé « Autoline » conçu pour gérer les activités de concessionnaire automobile. Sa description générale est présentée en détail dans l'Annexe 3.

Lors de notre diagnostic, on a pu déceler des dysfonctionnements liés au système d'information qu'on aurait pu joindre au thème des 3C. Leur identification qui s'apparente à des activités techniques telles que le SAV nous a poussé à les traiter dans un thème différent.

Il s'agit d'inadéquation entre les systèmes d'information et de manque d'efficacité lié à son utilisation.

➤ **Manque d'harmonisation entre le système d'information de la logistique et celui de la distribution et SAV**

Le département SAV utilise pour la gestion de ses activités le système d'information Autoline. Pour fournir aux clients une nouvelle pièce de rechange, il doit faire appel à l'activité logistique qui est prise en charge par Numilogue, une autre entreprise du groupe Cévital qui utilise pour sa gestion le système d'information « REFLEX ».

Ce dernier n'est pas compatible avec Autoline ce qui cause un problème de mise à jour au niveau de l'information sur le volume de stock de pièces. Cette situation de manque d'information fiable met l'entreprise dans une position désavantageuse vis-à-vis de la veille concurrentielle, c'est ce qu'on peut comprendre de la phrase suivante : « *La gestion des stocks des pièces se fait par « REFLEX » qui n'est pas compatible avec Autoline.... On a toujours un problème de mise à jour des données et c'est fâcheux. Si on ne se connaît pas, pourquoi connaître les concurrents* ».

➤ **Le système d'information n'est pas assez efficace**

L'utilisation d'Autoline nécessite une connexion internet et le débit de connexion au sein de HMA n'est pas suffisant. La restriction d'accès informatique a été adoptée pour palier à ce problème, sauf que cette restriction limite aussi la liberté des individus dans leurs recherches d'information sur le web et dans l'utilisation de leurs matériels informatiques.

Une formation partielle du personnel sur Autoline a été entreprise en projetant la prise en charge du reste des employés par ceux qui ont été déjà formés. Sauf que le manque de

temps n'a pas permis la réalisation de cet objectif. À présent, le système d'information est utilisé avec peu de maîtrise qui ne favorise pas une exploitation appréciable de son potentiel.

Autrement dit, l'implantation du système d'information n'a pas été un projet sur lequel l'entreprise a eu vraiment du temps pour le réaliser. Les turbulences que crée la gestion des urgences mettent en second plan un projet qui doit faire office d'infrastructure au dispositif de veille.

### ➤ **Faible utilisation des technologies de l'information et de la communication**

La majorité des demandes d'informations qui se font par voie d'e-mail entre services et départements de l'entreprise, restent lettre morte pour des raisons jusqu'à présent incomprises. La demande doit être reformulée par téléphone et souvent le déplacement physique est nécessaire.

## **2. Synthèse du résultat de la recherche**

Les résultats obtenus ne sont pas exhaustifs, car nous sommes convaincus de la présence d'autres dysfonctionnements qui peuvent être identifiés en poursuivant le diagnostic.

Les résultats de notre travail de recherche sont synthétisés dans un tableau récapitulatif, où nous présentons les liens qui existent entre les pratiques défailtantes de veille, identifiées lors de la pré-analyse en tant que symptômes, et les dysfonctionnements liés aux prérequis du dispositif de veille considérés comme des anomalies.

Le tableau peut être présenté comme un tableau de bord pour évaluer les actions de régulations pour conduire à un orthofonctionnement de la veille au sein de l'entreprise.

L'intensité d'impact qu'on a donné à chacun des thèmes de dysfonctionnements a pour but de mettre en exergue leurs priorités de traitement.

Ainsi, les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail semblent être les premiers à devoir être traités. Leur impact est profond et cause une incapacité de l'organisation à mener des projets, comme il peut mener par atrophie progressive à sa disparition. Leur traitement nécessite une intervention de restructuration d'ordre stratégique.

Les dysfonctionnements liés aux « 3C » ont un impact fort. Leur traitement est indispensable pour permettre une synergie de l'organisation. Quant aux

dysfonctionnements liés au système d'information ils sont maitrisables et les solutions à leur apporter sont moins lourdes à entreprendre ; ils peuvent être pris en charge au niveau de groupes réduits.

Toutefois, le traitement des dysfonctionnements comme un ensemble et d'une façon systémique n'est pas à écarter. Car nous avons pu constater lors du diagnostic que les dysfonctionnements sont liés et présentent des relations de cause à effet.

Afin de donner une vision globale et comparative, nous présentons les tableaux récapitulatifs des résultats concernant les facteurs d'échecs d'un projet de veille stratégique (N. LESCA et M.L CARON-FASAN, 2008) en Annexe 4 et ceux concernant les pratiques et dysfonctionnements en matière de veille transversale (M.C. CHALUS SAUVANNET, 2000) en Annexe 5.

**Tableau N°14 : Récapitulatif des dysfonctionnements liés aux prérequis de la veille au sien de HMA**

	thèmes des dysfonctionnements									
	Organisation du Travail				Communication-Coordination-Concertation			Système d'Information		
Dysfonctionnements des prérequis du dispositif de veille	Manque de formalisation et de clarté des attentes et objectifs	Manque de temps pour certains cadres dit aux rôles trop importants qu'ils assument	Un turn-over considérable du personnel d'en cadrement	Inefficacité de la structure organisationnelle actuelle	Manque de coordination, d'exploitation et de remontée d'information	Non transmission des informations à temps et faible concertation	Inefficacité du dispositif des réunions et manque de communication transversale	Manque d'harmonisation entre le système d'information de la logistique et celui de la distribution et SAV	Le système d'information n'est pas assez efficace	Faible utilisation des technologies de l'information et de la communication.
<b>Les pratiques de veille defailantes</b>										
La quête d'informations n'est pas ciblée, ce qui porte par fois à confusion.	X									
Le travail de veille est, principalement, contenu au niveau du contrôle de gestion du pôle, ce qui aboutit à une consanguinité en termes				X		X	X			
On dénote une absence d'esprit de conduite de projet pour la mise en place de la veille concurrentielle.	X	X	X				X			
La veille est prise en charge à mi-temps.	X	X	X							
Manque d'analyse approfondie de la structure des couts des concurrents.					X		X			
Absence de veille commerciale et d'informations sur l'évolution de la demande et du marché.	X				X	X	X			
L'information issue de la veille concurrentielle donne lieu à des décisions réactives et non pas anticipatives.	X				X	X	X	X	X	X
La fréquence de diffusion de l'information est aléatoire.	X	X				X	X			X
La préparation des visites de salons est très faible voire inexistante.	X	X								
Absence d'information sur la satisfaction des clients.	X				X		X		X	
La veille sur les produits est peu approfondie, par exemple l'entreprise n'acquiért pas les engins des concurrents pour les analyser.										
Centralisation de la veille concurrentiel, et absence d'effort de sa généralisation.	X	X		X			X			X
L'information diffusée par voie d'e-mail n'est pas facilement retraçable par les dirigeants.	X									X
Manque d'exploitation des sources d'informations internes.	X	X	X		X		X			X
Absence d'utilisation du système d'information à des fins de recueil, de stockage et de diffusion d'nformations issues de l'activité de veille.	X								X	X
<b>Impact des dysfonctionnements sur le dispositif de veille</b>	■				■			□		
	Impact Critique				Impact Fort			Impact Maitrisable		

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du diagnostic

Le diagnostic qu'on a effectué a permis de déceler quelques dysfonctionnements de la veille spécifiques à HMA. Cette étape représente une phase préliminaire nécessaire pour entreprendre toute action de sensibilisation et de conduite de projet de veille.

### **Section 3 : Accompagnement de la mise en place de la veille stratégique au sein de HMA**

Dans l'objectif de changer l'objet étudié, qui est le propre de la recherche-intervention, nous tentons dans cette section de proposer une méthode d'accompagnement de mise en place de la veille qui se fonde principalement sur le traitement des dysfonctionnements identifiés.

Le changement à effectuer s'articule autour d'un travail sur les structures et comportements. A cet effet, nous proposons sur la base du diagnostic qu'on a mené une méthode d'accompagnement qui s'inscrit dans le cadre d'une phase préliminaire au sens de (Markus et Tanis, 2000).

**Figure N°14 : Intégration de la phase préliminaire**

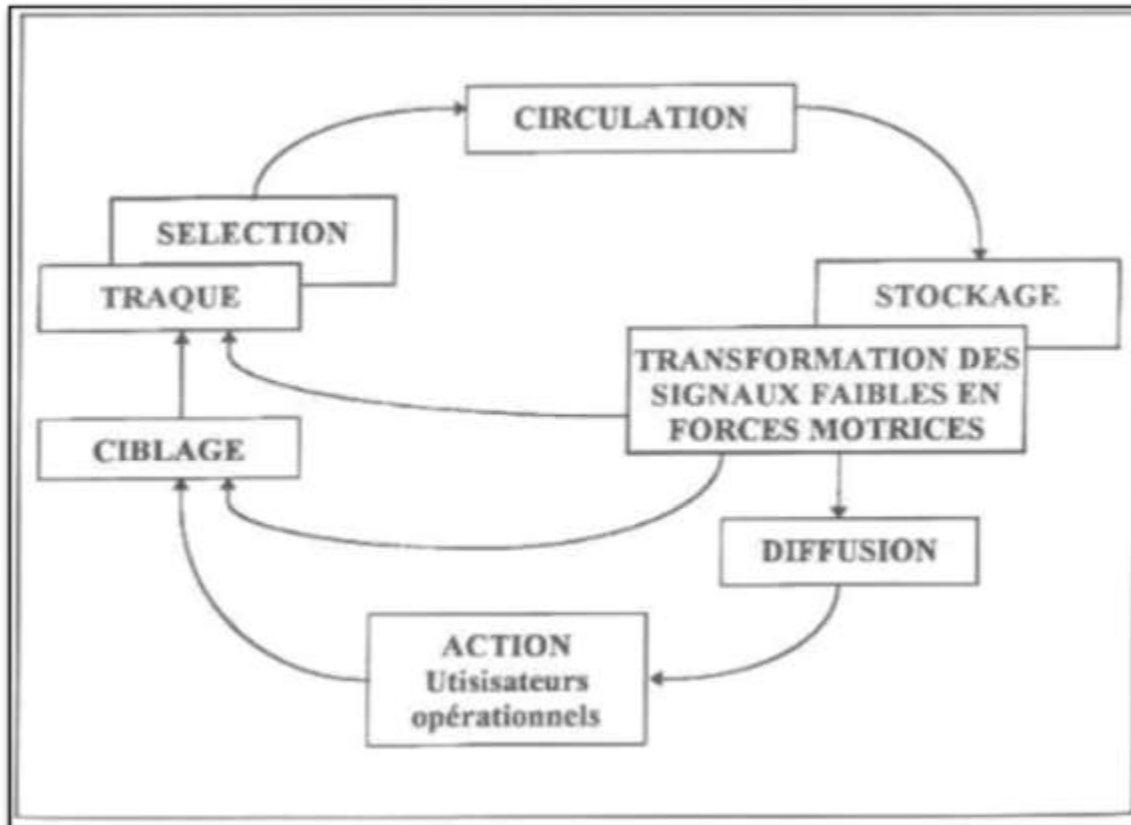


**Source : Adapté du cycle de MARKUS et TANIS, 2000**

Mais avant de présenter la méthode, on a jugé important d'aborder le processus de veille stratégique décrit par H. Lesca qui semble être le précurseur du concept de veille stratégique.

Nous présentons ci-dessous le modèle conceptuel du processus de veille stratégique :

Figure N°15 : Processus de veille stratégique



Source : Modèle conceptuel du processus de veille stratégique (H. Lesca, 1997).

## 1. Les étapes du processus de veille stratégique

**1.1 Ciblage :** est la première étape du processus ; il consiste à définir le périmètre d'environnement à surveiller. Le ciblage nécessite, au préalable, la détermination d'axe stratégique et d'objectifs clairs afin d'éviter la boulimie informationnelle.

**1.2 Traque :** est une recherche volontaire et proactive d'informations ciblées.

**1.3 Sélection :** est une étape où l'information recueillie est filtrée ; c'est une étape cruciale dont dépend la qualité de l'information, car une sélection trop restrictive conduit à un appauvrissement de l'information, et une sélection relâchée favorise la quantité des informations au détriment de leur qualité.

**1.4 Circulation :** souvent qualifiée par le mot restrictif « de remontée », la circulation signifie le transfert des informations utiles qu'effectue le traqueur, via des moyens spécifiques, au profit de la personne chargée de les stocker.

**1.5 Stockage :** la valeur d'une information isolée est mineure, c'est la mobilisation et la combinaison des informations qui donne du sens et génère de la connaissance. Toutefois, et comme l'indique H.LESCA « *Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations*<sup>10</sup> ».

**1.6 Diffusion :** consiste à mettre les informations et les connaissances stockées à la disposition des utilisateurs. Cette opération est souvent prise en charge par le gestionnaire de stock d'informations.

### 2. Méthode d'assainissement des dysfonctionnements

Les dysfonctionnements relatifs à l'organisation du travail et à la Communication-Coordination-Concertation, retiennent particulièrement notre attention pour l'ampleur de leur impact mais aussi pour leur position en tant que sources des dysfonctionnements relatifs au thème de système d'information.

Par ailleurs, *le manque de formalisation et de clarté des attentes et objectifs* s'avère être le premier des dysfonctionnements à devoir être traité étant donné qu'il déclare inefficace le processus de veille avant même qu'il ne puisse commencer.

En effet, la première étape du processus de veille ne peut être entreprise d'une manière efficace que par une définition claire d'axes stratégiques et d'objectifs.

Afin de remédier à ce dysfonctionnement, nous proposons l'utilisation d'un plan d'actions prioritaires (PAP), que nous présentons dans ce qui suit :

---

<sup>10</sup> LESCA, H. (1997), p 27, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Paris.

**Tableau N°15 : Plan d'actions prioritaires**

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Personnes concernées (porteurs d'actions)					Planning prévisionnel schématique						Observations	
								J	F	M	A	M	J		

Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires  
**Principe de Stimulation**

Répartition dans l'espace  
**Principe de Décentralisation**

Répartition dans le temps  
**Principe de Synchronisation**

Points sensibles  
**Principe de Vigilance**

**Source : ISEOR**

Le plan d'action prioritaire se présente comme un outil collectif, qui permet de démultiplier la stratégie en actions prioritaires prises en charge par l'ensemble du personnel d'une manière coordonnée.

Les axes stratégiques qui sont présentés dans le PAP proviennent du plan stratégique de l'entreprise défini sur 4 ou 5 ans. Les objectifs prioritaires, quant à eux, se déclinent en actions prioritaires planifiées et évaluées sur 6 mois.

La mise en place du PAP au sein de HMA permet d'agir dans un premier temps, sur la structure pour pouvoir agir par la suite, sur le comportement. On peut considérer cette logique comme une rééducation de l'organisation.

Concernant le reste des dysfonctionnements ils restent eux aussi majeurs et doivent faire l'objet d'un traitement. Pour ces dysfonctionnements, nous proposons une méthode d'assainissement que nous synthétisons dans les points suivants :

### ➤ **Adopter une logique de grappe pour conduire le projet de veille stratégique**

En partant du concept de la rationalité limitée (Simon, 1947), la veille stratégique ne peut pas être efficace si elle est contenue au niveau d'un groupe très réduit et isolé du reste de l'entreprise, tel qu'est le cas à HMA.

Mobiliser une logique de grappe semble être une solution pour conduire le projet de veille au sein de l'entreprise. La démarche consiste à former des groupes de 5 à 6 personnes pilotées par le supérieur hiérarchique au niveau du service ou du département.

Les responsables de chaque groupe entretiennent des liens entre eux (horizontale) et des liens avec la direction générale.

Cette structure permet de décentraliser la veille stratégique, ce qui a pour effet d'un côté, de réduire la tension de travail de la veille en le faisant porter par l'ensemble du personnel, et d'un autre côté permettre de coordonner et synchroniser les efforts grâce à une plus grande communication entre les employés.

### ➤ **Réhabiliter le partage et la discussion**

Le manque de temps est souvent évoqué comme la raison pour laquelle le travail de veille passe en second plan quand il s'agit de traiter des priorités.

Et les avantages d'une réflexion collective semblent parfois être oubliés et « *les processus créatifs d'associations d'idées et de chemins de traverse ne paraissent pas stratégiques*<sup>11</sup> ».

Pour remédier à cette situation, nous proposons de réhabiliter le partage et la discussion à travers des dispositifs de réunions, de focus group et de séminaires. Cette démarche permettra « *de préparer le changement en y associant tous les collaborateurs, très en amont, à travers la réflexion*<sup>12</sup> ». L'exploitation des informations éparpillées au niveau des individus et la découverte des intérêts que peuvent porter les personnes pour des domaines professionnels sur lesquels il serait possible de les orienter pour faire de la veille.

---

<sup>11</sup> Deshayes Christophe, Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP, *Le journal de l'école de Paris du management*, 2005/2 N°52, p. 9-15. DOI : 10.3917/jepam.052.0009

<sup>12</sup> Deshayes Christophe, Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP, *Le journal de l'école de Paris du management*, 2005/2 N°52, p. 9-15. DOI : 10.3917/jepam.052.0009

### ➤ **Créer des groupes de projet transversaux**

En plus du groupe cryptique qui doit porter le projet d'une manière permanente, nous proposons de créer des groupes de projet transversaux pour traiter par thème les dysfonctionnements et créer une diversité constructive.

La diversité et la polyvalence des compétences, ainsi établies par les groupes transversaux, créent des externalités positives sur le travail quotidien porté par la concertation et la collaboration.

### ➤ **Investir du temps pour gagner du temps**

Nous proposons de faire des formations en interne de courtes durées pour améliorer la polyvalence des employés.

Les compétences améliorées favorisent la délégation du travail et donc la possibilité de dégager du temps pour le réinvestir dans d'autres activités qui permettront à leurs tours de générer du temps libre.

Les plages horaires dégagées au niveau de chaque individu peuvent servir à la conduite du projet SI qui peut considérablement favoriser l'implantation du dispositif de veille stratégique.

Certes, la mise en place de la veille n'est pas une mince affaire et nous ne prétendons pas pouvoir le faire en émettant simplement des recommandations.

Il est à présent clair que la mise en place de la veille nécessite une autre intervention au sein de HMA.

# **CONCLUSION**

## Conclusion

---

Nous concluons ce travail avec une intime conviction que l'information est la nouvelle ressource qui constitue un actif immatériel pour les entreprises qui savent l'exploiter.

Nous rappelons que l'objectif de notre travail de recherche a été de comprendre comment mettre en place un dispositif de veille au sein de HMA, principalement pour HHI et de déceler les prérequis pour sa réussite.

On a dû, à cet effet, construire une méthode pour procéder à l'étude du dispositif de veille existant dans son contexte qui est l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Ainsi, on a procédé par une démarche descriptive et analytique scindée en trois étapes :

Dans un premier temps, on a décrit le contexte et l'activité de HMA où nous avons mobilisé l'observation et l'exploitation de la documentation interne à l'entreprise, dans l'objectif de donner une vision globale et synthétique sur l'organisation de l'entreprise qui nous permettra de procéder par la suite d'une manière systémique.

Dans un second temps, on a procédé à une description des pratiques de veille stratégique au sein de HMA. Cette description va plus en profondeur pour être considérée comme une pré-analyse des pratiques de veille.

À ce stade, notre position d'observateur participant nous a permis d'examiner au plus près le déroulement du travail de veille. Cette pré-analyse nous a permis de faire ressortir les défaillances des pratiques que nous considérons comme des symptômes.

Le traitement des symptômes ne pouvant qu'être que palliatif, nous a poussés à remonter plus loin vers les causes racines en menant dans un troisième temps un diagnostic approfondi.

Enfin, on a mené un diagnostic à travers des entretiens auprès des employés de HMA et HHI. Ce diagnostic a abouti à la détermination des dysfonctionnements qui entravent le bon fonctionnement et la généralisation des pratiques de veille dans l'entreprise.

Une fois les dysfonctionnements mis en exergue, on a proposé une méthode d'accompagnement pour les traiter, qui reste une initiative pour un travail de recherche plus poussé que nous prévoyons inscrire dans la continuité de notre recherche.

## Conclusion

---

Nous tenons à signaler que les résultats obtenus à l'issue de ce travail répondent aux questions qu'on a posées au départ. En effet, il est à présent clair que pour implanter un dispositif de veille stratégique il faut procéder par une phase préliminaire que représente le diagnostic. Ce dernier permet de déceler les freins et les leviers d'action du dispositif de veille.

Dans notre cas, il s'est avéré que l'entrave majeure réside dans les dysfonctionnements liés à l'organisation du travail (manque de formalisation et de formulation d'objectifs...etc.).

Par ailleurs, nos hypothèses formulées ont été relativement confirmées. Nous constatons à partir des résultats que la collaboration est essentielle du moment où la veille ne peut pas être menée avec efficacité si elle est entreprise individuellement.

La communication et la concertation sont des éléments essentiels pour la propagation de l'activité de veille. Nous relevons des résultats que le manque de communication et de concertation empêche la synergie et cause une déperdition des efforts.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### 1. Les ouvrages

- Bergeron Pierrette, veille stratégique et pme, comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec (2000), p.148 Québec.
- Coutenceau Christian, Barbara François et al, Guide pratique de l'intelligence économique la méthode MADIE, Editions d'Organisation, (2010), p 104, Paris.
- Freyssinet-Dominjon J., Méthodes de recherche en sciences sociales, Coll. AES, (1997), Paris.
- Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer...Veille stratégique et intelligence économique, AFNOR, (2010), p 13, Paris.
- Lesca, H. Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, (1997), p 27, Paris.
- Lesca, H., Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie,(1997), p 27, Paris.
- Marie-Laure Gavad-perret et al, Méthodologie de la recherche en sciences de gestions, Pearson, 2éme édition, (2012), p.116, Paris.
- Martinet B., Ribault J.-M, la veille technologique concurrentielle et commerciale, 1988, Paris.
- Paillé P. Et Muccchielli A., L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, (2003), p27, Paris.
- Paul Henry et Serge Moscovici, Problèmes de l'analyse de contenu, Revue langages vol 3 N°11, Larousse, (1968), p 36, Paris.
- Raymond-Alain Thiétart et coll., (2007), p 61, Méthodes de recherche en management, Dunod, 3eme édition, Paris.
- Rouach Daniel. La veille technologique et l'intelligence économique, Presses Universitaires de France, Collection Que Sais-Je ? (4ème édition). (2008), p 126. Paris.

## Bibliographie

---

- Savall Henri et Zardet Véronique, recherche en science de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, *ECONOMICA*, (2004), p 210, p 215, p 221 p 333, p 334, Paris.

### **2. Les articles de Revues**

- Ansoff, H. Igor, (1975), p21, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, *California Management Review*; Winter 75, Vol 18 , Academic Journal, California.
- Deshayes Christophe, Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP, *Le journal de l'école de Paris du management*, 2005/2 N°52, p. 9-15. DOI : 10.3917/jepam.052.0009
- Lesca Nicolas et CARON-FASAN Marie-Laurence, « Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Systèmes d'information & management* 2008/3 (Volume 13), p.33, p.34. DOI 10.3917/sim.083.0017
- Paul Santelmann et Jacques Aubret, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales », *Savoirs* 2005/2 (n° 8), p. 51-58. DOI 10.3917/savo.008.0051

### **3. Les thèses :**

- CHALUS–SAUVANNET Marie-Christine, dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2 Faculté de sciences économiques et de gestion. (2000), p162

# **ANNEXES**

## Annexes

### Annexe 1 : TCR de la SARL TIZIRI

<b>DZD</b>	<b>SARL TIZIRI</b>			
<b>DESIGNATION</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>	<b>2 013</b>	<b>2013 BASE 100</b>
Chiffre d'affaires	2 975 397 597	3 336 689 059	5 562 207 862	5 562 207 862
Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	38 996 273	38 996 273
Subventions d'exploitation	0	0	0	0
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 975 397 597</b>	<b>3 336 689 059</b>	<b>5 601 204 136</b>	<b>100</b>
Achats consommés	2 815 532 234	3 043 065 726	4 600 031 188	82
Services extérieurs et autres consommations	22 393 978	48 367 160	205 145 678	4
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 837 926 213</b>	<b>3 091 432 886</b>	<b>4 805 176 866</b>	<b>86</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>137 471 384</b>	<b>245 256 173</b>	<b>796 027 270</b>	<b>14</b>
Charges de personnel	23 843 682	34 477 925	121 069 258	2
Impôts, taxes et versements assimilés	59 662 897	73 561 407	85 493 821	2
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>53 964 805</b>	<b>137 216 842</b>	<b>589 464 191</b>	<b>11</b>
Autres produits opérationnels				0
Autres charges opérationnelles				0
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 101 068	16 392 536	44 384 076	1
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0	0	0	0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>48 863 738</b>	<b>120 824 305</b>	<b>545 080 115</b>	<b>10</b>
Produits financiers	5 335	152 113	24 903 255	0
Charges financières	31 107 804	68 420 372	111 759 627	2
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-31 102 469</b>	<b>-68 268 258</b>	<b>-86 856 372</b>	<b>-2</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>17 761 269</b>	<b>52 556 047</b>	<b>458 223 743</b>	<b>8</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	4 515 983	12 932 321	106 576 488	2
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>13 245 286</b>	<b>39 623 726</b>	<b>351 647 255</b>	<b>6</b>
<b>CAF</b>	<b>18 346 353</b>	<b>56 016 262</b>	<b>396 1 331</b>	<b>7</b>

**Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de données internes à l'entreprise**

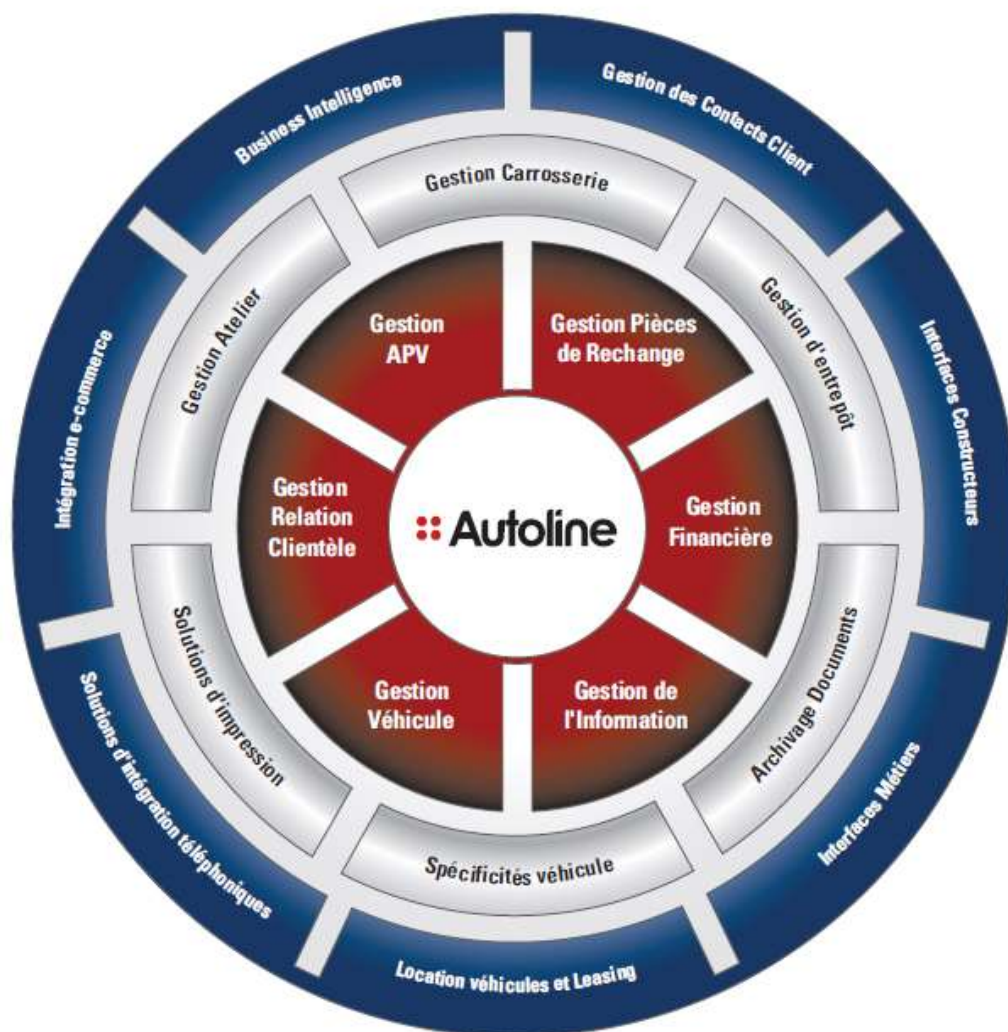
## Annexes

### Annexe 2 : TCR de HHI

<b>DZD</b>	<b>HHI</b>			
<b>DESIGNATION</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>	<b>2 013</b>	<b>2013 BASE 100</b>
Chiffre d'affaires	3 348 205 277	2 678 734 012	3 337 811 102	3 337 811 102
Variation stocks produits finis et en cours	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	0	0
Subventions d'exploitation	0	0	0	0
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>3 348 205 277</b>	<b>2 678 734 012</b>	<b>3 337 811 102</b>	<b>100</b>
Achats consommés	2 099 632 174	1 783 710 607	2 649 375 294	79
Services extérieurs et autres consommations	59 938 092	73 091 172	111 215 908	3
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 159 570 266</b>	<b>1 856 801 779</b>	<b>2 760 591 202</b>	<b>83</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1 188 635 011</b>	<b>821 932 232</b>	<b>577 219 900</b>	<b>17</b>
Charges de personnel	17 949 099	19 005 557	25 857 999	1
Impôts, taxes et versements assimilés	91 590 421	73 161 890	77 114 884	2
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 079 095 491</b>	<b>729 764 786</b>	<b>474 247 017</b>	<b>14</b>
Autres produits opérationnels	0	0	0	0
Autres charges opérationnelles	0	0	0	0
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	82 871 893	126 988 220	47 755 718	1
Reprise sur pertes de valeur et provisions	76 008 641	117 079 124	15 453 112	0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 072 232 239</b>	<b>719 855 690</b>	<b>441 944 411</b>	<b>13</b>
Produits financiers	3 639 735	5 061 785	8 332 209	0
Charges financières	11 592 033	19 386 728	4 161 430	0
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-7 952 298</b>	<b>-14 324 943</b>	<b>4 170 779</b>	<b>0</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>1 064 279 941</b>	<b>705 530 747</b>	<b>446 115 190</b>	<b>13</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	140 998 600	79 989 754	117 423 685	4
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-17 001	-13 635 992	16 831 020	1
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)				
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)				
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>				
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>923 298 342</b>	<b>639 176 985</b>	<b>311 860 485</b>	<b>9</b>
<b>CAF</b>	<b>1 006 170 235</b>	<b>766 165 206</b>	<b>359 616 203</b>	<b>11</b>

**Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de données  
internes à l'entreprise**

Annexe 3 : Interface générale d'Autoline



Source : Document interne à l'entreprise

## Annexe 4 : Tableau des facteurs d'échec des projets de VS

N°Facteurs d'échec	Total		Abandons		En cours		Réalisations	
	Nb	%	Nb	%*	Nb	%*	Nb	%*
1.Sans une intervention forte des chercheurs, l'amorçage ne se fait pas ..	33	85	7	58	4	100	22	96
2.Les objectifs du projet ne sont pas clairement définis .....	10	26	5	42	2	50	3	13
3.Pas de priorité claire ou consensuelle .....	10	26	8	67	-	-	2	9
4.La difficulté d'accès pour le chercheur sur le lieu de l'intervention, ce qui rend l'intervention impossible au bout d'un certain temps .....	10	26	3	25	3	75	4	17
5.Pas la volonté suffisante de la direction / de l'autorité organisatrice .....	9	23	5	42	2	50	2	9
6.Un contexte marqué par une certaine forme d'aversion à l'incertitude....	9	23	-	-	1	25	8	35
7. L'absence de porteur de projet .....	8	21	6	50	2	50	-	-
8.Des membres de l'équipe de projet sont dans des sites éloignés ce qui rend leur participation et leur intégration dans le projet difficile .....	7	18	-	-	4	100	3	13
9.Des intérêts divergents entre parties prenantes .....	7	18	5	42	-	-	2	9
10.L'absence de projet commun .....	6	15	5	42	-	-	1	4
11.Un projet antérieur a laissé des traces négatives dans les mémoires de certaines des parties prenantes .....	5	13	3	25	-	-	2	9
12.Une restructuration interne de l'organisation pendant le projet .....	5	13	2	17	-	-	3	13
13.Incapacité à collecter des informations de terrain .....	5	13	2	17	2	50	1	4
14. L'outil informatique est le point d'entrée du projet .....	5	13	5	42	-	-	-	-
15. La direction ne soutient pas le projet .....	4	10	2	17	2	50	-	-
16.L'absence de budget pour le projet .....	4	10	2	17	-	-	2	9
17.L'absence de budget pour mobiliser des ressources externes .....	4	10	3	25	-	-	1	4
18.Le focus de la veille est trop vaste (tout savoir sur tout).....	4	10	2	17	-	-	2	9
19.Le porteur de projet n'a pas la compétence / légitimité pour engager le projet .....	4	10	3	25	-	-	1	4
20.Le comportement du dirigeant « écrase » (même) involontairement ses collaborateurs .....	4	10	2	17	-	-	2	9
21.Les membres de l'équipe de projet sont désignés d'autorité par le dirigeant .....	4	10	2	17	1	25	1	4
22.Incapacité à instrumenter le dispositif pour le rendre pérenne .....	4	10	3	25	-	-	1	4
23.La composition de l'équipe de projet ne parvient pas à se stabiliser (beaucoup de mobilité, des gens sortent, d'autres rentrent) .....	4	10	2	17	-	-	2	9
24.Le projet de veille est momentanément perturbé ou interrompu par un autre projet jugé plus prioritaire.....	4	10	2	17	-	-	2	9
25.La décision d'engager ou non le projet est régulièrement reportée .....	3	8	1	8	1	25	1	4
26.Indisponibilité des outils souhaités .....	3	8	2	17	-	-	1	4
27.Les membres de l'équipe de projet ne sont pas disponibles pour le projet (beaucoup d'absences) .....	3	8	2	17	-	-	1	4
28.Un défaut de direction / d'autorité organisatrice .....	2	5	1	8	-	-	1	4
29.Le comportement de l'un des membres « moteurs » du projet perturbe fortement le fonctionnement de l'équipe de projet .....	2	5	1	8	-	-	1	4
30.Des membres de l'équipe de projet refusent de continuer de faire partie du projet .....	2	5	-	-	-	-	2	9
31. Le projet ne correspond pas aux attentes de la direction .....	2	5	2	17	-	-	-	-
32.L'urgence extrême affichée du projet est telle que ce n'est pas faisable ..	2	5	2	17	-	-	-	-
33.Les membres de l'équipe de projet ne se sentent pas concernés par le projet ou n'en voient pas l'utilité .....	2	5	2	17	-	-	-	-
34.Les membres de l'équipe de projet ne s'impliquent pas dans le projet ...	2	5	2	17	-	-	-	-
35.Plusieurs porteurs de projets, chacun porteur de méthodes différentes ..	1	3	-	-	-	-	1	4
36.Le porteur de projet n'est pas bien disposé à l'égard du projet .....	1	3	-	-	-	-	1	4
37.Le projet pose un problème d'éthique et de déontologie personnelle ....	1	3	-	-	-	-	1	4
38. Un changement de direction pendant le projet .....	1	3	1	8	-	-	-	-

\* les % correspondent à la fréquence d'un facteur d'échec dans la catégorie de projet (abandonné, en cours, réalisé)

Source : Nicolas Lesca et Marie-Laurence CARON-FASAN, (2008), p31, Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Systèmes d'information & management*, Paris.

Annexe 5 : Tableau des pratiques et dysfonctionnements en matière de veille

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
<b>Les dysfonctionnements</b>								
Manque de communication-coordination-concertation dans le fonctionnement général du groupe	X			X			X	Ce dysfonctionnement n'est valable que pour les entreprises faisant partie d'un groupe
Manque de communication-coordination-concertation entre les sites	X			X			X	Idem. Nous considérons ce dysfonctionnement comme fort car il touche toutes les entreprises concernées.
Manque de communication entre les services de l'entreprise	X	X	X	X	X	X	X	Parfois, il s'agit seulement de certains services
Problèmes de démultiplication des orientations stratégiques de l'entreprise		X		X	X	X	X	
Manque de cadrage et d'allocation de moyens pour décliner les objectifs stratégiques	X	X	X		X	X	X	
Les outils de mise en œuvre stratégique ne sont pas toujours très pédagogiques					X	X		
Manque de décentralisation de la veille stratégique		X			X	X	X	
Manque de moyens pour le développement		X					X	
Les dispositifs de réunion ne sont pas efficaces	X	X	X		X		X	
Entreprise de nature trop réactive	X							
Entreprise trop passive		X	X				X	
Problème d'archivage			X	X				
Faiblesse des indicateurs		X			X	X		
Prise de décision trop autoritaire de la part de la Direction Générale	X	X						
Supports mal ou peu utilisés			X	X			X	

Source: Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises Industrielles transversale, Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, 2008.