

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche

-----*

École des Hautes Études Commerciales
Entreprendre et Innover



Entreprendre et Innover

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-----*

مدرسة الدراسات العليا التجارية

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Affaires Internationales

Thème : La mise en place d'un système de veille stratégique au sein
d'une entreprise et son impact sur l'avantage concurrentiel

Etude de cas : EP Power Groupe Electrogène.

Elaboré par :

Mlle. BENGRAIT Aya

Encadré par :

Maitre de conférences

Mme. BOUDIFA HAKIMA

8^{ème} Promotion

Juillet 2021

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier dieu, le tout puissant qui nous a donnés la force et le courage, les moyens nécessaires pour mener à terme ce travail.

J'exprime ma précieuse gratitude à mon encadreur Mme BOUDIFA HAKIMA d'avoir accepté de diriger ce mémoire, ses apports et ses conseils toujours judicieux et ses encouragements. Je lui dis, Merci.

Ainsi que mes remerciements vont à l'ensemble de l'équipe commerciale de Groupe Electrogène de Cité Ben ADJAL, BOUDOUAOU 35000 BOUMERDES pour son accueil, son écoute et son soutien, plus particulièrement au directeur général «ABADA ABDELRAFIK » et au directeur commercial « ABADA FOUAD», la commerciale «BELKAID OUASSILA », le technicien « BILEL » pour leurs grande disponibilité, leurs patiences et expertises.

Et enfin mon profonde gratitude s'adresse à ma famille et sœurs ADILA et OULFA, ma cousine AMINA, mes amis, mais également à mes parents qui ont fait tous pour que j'aie arrivé là aujourd'hui et pour leur soutien moral et financier à l'aboutissement de mon mémoire, Merci infiniment.

Liste des abréviations

A : Ampère.

AMP : Ampère.

CA : Chiffre d'affaire.

EP : EAGLE PRIDE.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée.

FAC : Facture.

GE : Générateur.

GMI: Global Motors Industries.

IE : Intelligence Economique.

KG: Kilo.

KV: Kilo Volt.

KVA: Kilo volt-ampere.

MIPI: Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

NTIC : Nouvelles Technologies de L'information et de la télécommunication.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

R et D : Recherche et Développement.

RH : Ressources Humaines.

RPM: Rupture Préaturée des Membranes.

RVS : Responsable de Veille Stratégique.

SARL: Société à Responsabilité Limité.

SK: Solution KVA.

V: Volt.

VIS : Veille et Intelligence économique.

Sommaire

| | |
|------------------------------|---|
| ●Remerciement..... | 2 |
| ●Liste des abréviations..... | 3 |
| ●Sommaire..... | 4 |
| ●Résumé..... | 7 |
| ●Introduction générale..... | 9 |

PREMIERE PARTIE : Contexte général de sujet.

| | |
|---|----|
| ● Chapitre 1 : Circonscription d'intelligence économique et la veille stratégique..... | 12 |
|---|----|

Section 1 :L'intelligence économique

| | |
|--|----|
| 1.1/ Définition | 13 |
| 1.2/ Fonctions et objectifs..... | 14 |
| 1.3/ L'intelligence économique et la veille stratégique..... | 16 |

Section 2 : La veille stratégique

| | |
|---|----|
| 2.1/ Définition..... | 19 |
| 2.2/ Caractéristiques d'un système de veille..... | 20 |
| 2.3/ Fonctions et objectifs..... | 22 |
| 2.4/ Organisation de la veille..... | 25 |
| 2.5/ Cycle de la veille..... | 29 |
| 2.6/ Moyen humains, techniques, financiers..... | 34 |

DEUXIEME PARTIE : Typologie et les pratiques de la veille

| | |
|---|----|
| ● Chapitre 2 : Composantes de la veille stratégique et l'avantage concurrentiel..... | 41 |
|---|----|

Section 1 : Types de veille stratégique

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1.1/ Veille technologique..... | 42 |
| 1.2/ Veille commerciale..... | 44 |
| 1.3/ Veille concurrentielle..... | 46 |
| 1.4/ Veille environnementale..... | 48 |

| | |
|---|----|
| 1.5/ Types de veille et forces de porter..... | 49 |
|---|----|

Section 2 :L'avantage concurrentiel

| | |
|--|----|
| 2.1/ Concepts et définition..... | 51 |
| 2.2/ Les forces concurrentiels en présence..... | 53 |
| 2.3/ Stratégies concurrentiels..... | 58 |
| 2.4/ Risques associés aux stratégies concurrentielles..... | 60 |
| 2.5/ L'avantage concurrentiel..... | 61 |

Section 3 : La mise en place de la veille stratégique :

| | |
|---|----|
| 3.1/ L'approche interne et externe de la veille stratégique..... | 64 |
| 3.2/ Les caractéristiques d'un processus de veille stratégique..... | 64 |
| 3.2.1/ Un processus transversal..... | 64 |
| 3.2.2/ Un processus continu..... | 64 |
| 3.2.3/ Un processus participatif..... | 64 |
| 3.2.4/ Un processus créatif..... | 64 |
| 3.2.5/ Un processus d'apprentissage collectif..... | 64 |
| 3.3/ Le processus de la veille stratégique selon Humbert LESCA..... | 65 |

TROISIEME PARTIE : Cas pratique

| | |
|---|-----------|
| ● Chapitre 3 : Cas d'entreprise EP Power Groupe Electrogène..... | 74 |
|---|-----------|

Section 1 : Présentation de Groupe Electrogène

| | |
|---|----|
| 1.1/ Historique du marché d'énergie en Algérie..... | 74 |
| 1.2/ Identité et historique de EP POWER groupes électrogènes..... | 89 |

Section 2 : Etude et analyse sectorielle et veille stratégique

| | |
|--|-----|
| 2.1/ Etude du marché de EP Power groupes électrogènes..... | 103 |
| 2.2/ Activité de veille au sein EP Power Groupes Electrogènes..... | 109 |
| ● Conclusion générale..... | 113 |
| ● Bibliographie..... | 115 |

● Annexes.....119

● Liste de figures

● Liste de tableaux

Résumé

Dans ce contexte, un système de veille stratégique solide et efficace devient nécessaire. Il permettrait d'assurer la pertinence au processus décisionnel des entreprises et de leur procurer un avantage concurrentiel. Nous essayons de comprendre l'intérêt d'avoir une cellule de veille stratégique dans la PME.

Donc, La veille stratégique étant du ressort du dirigeant, et la veille au quotidien, devant être effectuée par des employés sensibilisés aux besoins d'informations de l'entreprise. De cette manière, la veille pourrait se réaliser par tous les membres, créant ainsi une synergie au sein de la PME. La synthèse et la mise en place des grandes lignes de la veille pourraient être du ressort d'une personne se consacrant à cette tâche à temps partiel. L'objectif de cette recherche vise à jeter la lumière sur ces deux termes la veille stratégique et l'avantage concurrentiel qui représentent des éléments essentiels de la performance pour les firmes qui veulent s'adapter aux changements dans un environnement concurrentiel.

La veille stratégique devient alors une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables.

Mots clés : veille stratégique, intelligence économique, information, avantage concurrentiel, groupes électrogènes,

Abstract

In this context, a strong and effective strategic control system becomes necessary. It would ensure the relevance of the decision-making process of companies and give them a competitive advantage.

We are trying to understand the interest of having a strategic control unit in the SME. The strategic control being the responsibility of the manager, and the daily control must be carried out by employees aware of the company's information needs. In this way, the control could be carried out by all the members, thus creating a synergy within the SME. The synthesis and implementation of the main lines of the control could be the responsibility of a person dedicating himself to this task part-time.

The objective of this research is to shed light on these two terms strategic control and competitive advantage which represent essential elements of performance for firms that want to adapt to changes in a competitive environment. Strategic control therefore becomes a necessary in a world where innovation and competitiveness are essential.

Keywords : strategic control, economic intelligence, information, competitive advantage, generators.

ملخص:

في هذا السياق، يصبح من الضروري وجود نظام مراقبة استراتيجي قوي و فعال، يضمن أهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة للشركات و منحها ميزة تنافسية. لهذا نحن نحاول فهم الفائدة من وجود وحدة مراقبة إستراتيجية في الشركات الصغيرة و المتوسطة.

إن المراقبة الإستراتيجية هي مسؤولية المدير، أما المراقبة اليومية فيتم تنفيذها من قبل موظفين متمرنين و مدركين لاحتياجات الشركة من معلومات، و بالتالي يخلق التأزر داخل الشركات الصغيرة و المتوسطة. كما أن تجميع و تنفيذ الخطوط الرئيسية في المراقبة يكون مسؤولية شخص ما يكرس نفسه لهذه المهمة بدوام جزئي.

الهدف من هذا البحث هو إلقاء الضوء على هذين المصطلحين: المراقبة الإستراتيجية و الميزة التنافسية التي تمثل العناصر الأساسية لأداء الشركات التي ترغب في التكيف مع التغيرات في بيئة تنافسية.

نستنج في الأخير، أن المراقبة الإستراتيجية ضرورة في عالم حيث الابتكار و القدرة التنافسية ضروريان.

الكلمات المفتاحية :

المراقبة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، المعلومات، الميزة التنافسية، آلات كهربائية

INTRODUCTION GENERALE :

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable, la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile.

La compétitivité repose sur la meilleure connaissance de l'environnement, pour détecter des opportunités et éviter les surprises désagréables, en mettant en place un processus de veille stratégique. Ce processus informationnel, d'aide à la décision, processus de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information est en mesure à participer au développement et à la prospérité de l'entreprise.

En quelques années, l'Algérie est passée d'une économie de pénurie et de monopole à une économie d'abondance et de concurrence. De ce fait, le consommateur algérien est devenu plus exigeant car il dispose d'un grand choix et la lutte pour la conquête de parts de marché devient ardue pour toutes les entreprises. Corollaire de la surabondance d'information et de l'extension du terrain d'action de l'entreprise, l'enjeu aujourd'hui est moins d'accéder à l'information que de bien la traiter. Seules les entreprises qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

La veille et la vigilance représentent un postulat pour les entreprises qui visent la compétitivité et la croissance à travers la satisfaction de leur clientèle et le développement de nouveaux marchés.

La veille a pour rôle d'identifier et de rassembler les informations qui vont permettre à la direction générale de définir sa stratégie pour les années à venir. Elle est entrée dans les entreprises surtout depuis le déploiement de l'Internet. La masse des informations et des connaissances accessibles a explosé et, désormais, des méthodes de mise en œuvre d'une veille permettent aux organisations de bénéficier de ses apports.

Un système de veille stratégique solide et efficace devient nécessaire. Il permettrait d'assurer la pertinence au processus décisionnel des entreprises et de garantir leur pérennité dans un environnement concurrentiel. Néanmoins, la pratique de la veille comme système pour acquérir de la bonne information nécessite une organisation méthodique et rigoureuse œuvrant dans la continuité, recoupant les données importantes, définissant les informations à chercher en priorité et les sources pertinentes à cibler. De même qu'il exige l'instauration d'un dispositif regroupant un

personnel compétent et dévoué pleinement à la tâche qu'il lui incombe. D'où son intérêt comme sujet de recherche.

Dans cette recherche, nous partons de l'idée que les différents concepts de gestion ont d'abord été inventés pour la grande entreprise. Ensuite, lorsqu'il s'agit de les utiliser dans les PME, ils nécessitent des modifications importantes pour être efficaces. La grande entreprise, en touchant un marché plus important, peut se permettre d'investir de façon plus massive que le peut la PME.

Dans ce travail de recherche, nous essayons de comprendre l'intérêt d'avoir une cellule de veille stratégique dans la PME.

A partir de là, le thème de recherche que nous allons aborder dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude porte essentiellement sur « **la mise en place d'un système de veille stratégique et son impact sur l'avantage concurrentiel** ».

A cet effet nous avons posé la problématique suivante :

Comment faire la mise en place d'un système de veille stratégique et quel est l'impact de la veille stratégique sur l'avantage concurrentiel ?

Pour répondre à cette problématique nous nous fondons sur les trois hypothèses suivantes :

- L'accomplissement de la veille stratégique efficacement dans l'entreprise permet la réussite de l'entreprise.
- La mise en place de la veille stratégique en conformité avec les exigences informationnelles de l'entreprise.
- L'exercice de la veille stratégique doit être méthodique et continu.

Pour nous approfondir dans notre recherche, nous sommes amenées à être plus explicites, en abordant notre sujet en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, seront traitées les notions d'intelligence économique et de veille stratégique.

Dans le second chapitre, il sera question des différentes composantes de la veille stratégique, ensuite de l'avantage concurrentiel.

Quant au troisième chapitre, nous allons le consacrer à l'étude de cas d'EP POWER Groupe Electrogènes.

Dans la démarche de traitement de notre modeste mémoire, nous nous sommes basées sur une méthode descriptive et analytique.

- Une recherche documentaire.

- Une série d'entretiens avec un certain nombre de cadres supérieurs d'EP POWER Groupes Electrogènes.
- Une analyse descriptive du marché de Groupes Electrogènes en Algérie ainsi que le fonctionnement de l'activité de veille au sein d'EP POWER Groupes Electrogènes.

CHAPITRE 01 : Circonscription d'intelligence économique et la veille stratégique

« Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, caractérisée par la mondialisation, la concurrence accru, les nouvelles technologies et d'autre facteurs, la chose qui a donné la naissance d'une forte évolution sur tous les plants : technologique, économique, réglementaire ..., et cela a obligé les entreprises à anticiper, et à innover pour agir rapidement et prendre la bonne décision tout en limitant les risques ». ¹

« L'intelligence économique, que cet ouvrage complète opportunément par l'adjectif stratégique, s'est imposée comme un outil essentiel dans le cadre d'économies ouvertes, mondialisées et, désormais, profondément transformées par les technologies de l'information et de la communication. Sous une formulation sophistiquée, elle exprime une réalité de bon sens économique pour innover, produire, commercer, les entreprises ont de plus en plus besoin d'une information fiable, complète et exploitable. Plus techniquement, les sciences économiques et de gestion enseignent que l'asymétrie d'informations- c'est-à-dire les situations où certains en savent plus que d'autres sur leur environnement - impose la conduite de comportements stratégiques ». ²

L'intelligence économique est un concept très vaste qui recouvre à la fois la politique générale des entreprises et la politique économique et sécuritaire des Etats et des territoires. Elle englobe la veille stratégique qui est un outil de surveillance de l'environnement et d'aide à la décision.

Dans ce chapitre nous allons dans un premier temps aborder la notion d'intelligence économique comme introduction à la veille stratégique, ses fonctions et objectifs, l'Etat et l'intelligence économique et sa relation avec la veille stratégique.

Quant à la deuxième section elle sera consacrée à la notion veille stratégique, ses caractéristiques, ses fonctions et objectifs, son cycle, son organisation et les moyens dont elle doit disposer.

¹ Mémoire de magister en science de gestion « veille stratégique et intelligence économique », facultés des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Abou BekrBelkaid, BEKADDOUR HASSEN, 2013, page 12.

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/5363/1/Veille-Strategique-%20et-Intelligence-Economique.MAG.pdf>

² F. Bournois, P.J Romani, intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, janvier 2001.

Section 1 : l'intelligence économique

1.1. Définition :

« Détruire la concurrence, c'est tuer l'intelligence »

Cette citation de l'économiste et homme politique français du XIXe siècle Frédéric Bastiat (1801-1850) permet d'introduire cet état de l'art portant sur une thématique contemporaine et emprise de pratique ; l'intelligence économique. En effet, l'économie se caractérise aujourd'hui par un environnement concurrentiel nécessitant une certaine forme « d'intelligence » de la part des entreprises afin d'abord de survivre mais surtout de grandir. Sans cette concurrence, comme peut le souligner Frédéric Bastiat, l'intelligence peut disparaître.³

« La première définition opérationnelle de l'intelligence économique et stratégique a été donnée en 1994 par le groupe de travail du Commissariat Général au Plan, présidé par Henri Martre. Elle est définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques dans la détermination de leur stratégie ».⁴

L'intelligence économique est de fait clairement exprimée en termes de compétitivité : « Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. »⁵

Ainsi que Henri Martre 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 acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».⁶

³ Thèse de doctorat, l'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01234195/document>

⁴ F. Bournois, P.J Romani, intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, janvier 2001.

⁵ F. Bournois, P.J Romani, intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, janvier 2001.

⁶ Eric Delbercque, l'intelligence économique : concepts, historiques, doctrines et débats, IERSE : institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises, 2006.

Alain Juillet (Haut responsable chargé de l'intelligence économique - France) propose la définition suivante : « l'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence du pays ». ⁷

1.2. Fonctions et objectifs de l'intelligence économique :

1.2.1 Fonctions : fonctions de la veille et de l'intelligence :

a. Fonction proactive :

L'intelligence économique a pour missions de fournir des informations actionnables c'est-à-dire transformable en actions et d'agir.

La première partie de la fonction de pro-activité de l'intelligence se concrétise au moment de la diffusion des résultats aux utilisateurs.

La deuxième partie de la mission correspond à l'action elle-même. Il s'agit de mettre en œuvre des actions d'influence par exemple. ⁸

b. Fonction coordinatrice :

« Elle s'entend au niveau des stratégies et au niveau des opérations de différentes fonctions de la firme. Mais cette fonction est peu citée dans la littérature.

Pour J-L Levet et R Paturel (1999) l'intelligence économique a un rôle de coordination des stratégies en favorisant les réflexions collectives. Selon D. ROUACH, une intelligence efficace permet d'entraîner une coordination et une synergie opérationnelles entre fonctions ». ⁹

c. Fonction protectrice :

Il s'agit d'une fonction charnière entre la veille et l'intelligence, pour le rapport Martre 1994, elle fait partie d'une fonction plus large de maîtrise du patrimoine scientifique et technique des savoir-faire. Cette dernière consiste en la protection, la maîtrise et l'enrichissement des savoirs et savoir-faire de l'entreprise.

Pour assurer une sécurité maximale à l'entreprise, le rôle de l'intelligence économique consistera à mettre en œuvre des actions de contre-intelligence dans le cas de crise, de désinformations.

1.2.2 Objectifs : trois concepts importants : veiller, protéger et diffuser.

⁷ Henri Martre, Ibid.

⁸<https://www.memoireonline.com/02/12/5294/Veille-strategique-et-competitivite-des-entreprises.html>

⁹ Corine cohen, veille et intelligence stratégique, Ed Lavoisier, paris, 2004, pp 106-107.

« L'intelligence économique a pour objectif d'assurer la protection de l'organisation de l'entreprise et l'ensemble de ses actifs matériels et immatériels, de permettre l'élaboration de stratégies d'influence, de contrôler la concurrence par la gestion des flux d'informations, d'anticiper les menaces et de déceler les opportunités ». ¹⁰

L'intelligence économique permet d'anticiper les mouvements de l'économie mondiale afin de mieux agir le moment venu et de bénéficier de leurs avantages. ¹¹

Ainsi que, de diffuser une culture de l'intelligence économique et Se prémunir contre les dépendances stratégiques, Veiller à la sécurité du patrimoine technologique et industriel, maîtriser l'information, anticiper les opportunités, prévenir les risques et créer des valeurs.

Une triple capacité résulte du suivi de l'objectif d'intelligence économique :

- Capacité de gérer l'information : L'information devient une ressource stratégique, une source d'avantage concurrentiel essentiel à la survie de l'entreprise, en lui apportant la bonne information au bon moment sur le bon sujet aux décideurs (stratèges) afin d'avoir une bonne utilisation de cette information.
- Capacité de protéger le patrimoine immatériel : protéger le capital d'information, du savoir-faire, défense de l'image. ¹²
- Capacité d'agir sur un environnement de façon proactive : action de communication, d'influence, de promotion de l'image. ¹³

Donc l'intelligence économique permet à l'entreprise de :

Tout d'abord par la bonne gestion de l'information permet à l'entreprise de devenir performante, ensuite permettra de prendre des décisions importants par exemple comme un investissement majeur ou bien un changement de stratégie, l'intelligence économique permet de minimiser les risques avec une meilleure prise de décision.

Aussi que comment t-il peut améliorer la vente, donc lorsqu'il prendre contact avec un client potentiel il doit être mettre une étude d'intelligence économique permet d'identifier les décideurs et d'en établir les profils psychologique.

Et à la fin, c'est d'obtenir un avantage compétitif, pour une entreprise l'avantage concurrentiel le plus radical est de réussir à avoir le marché d'une autre manière différente de ses concurrents. Et donc cet avantage est durale car pour que les

¹⁰<https://www.gpomag.fr/web/dirigeant/droit-et-fiscalite/l-intelligence-economique-le-triptyque-veille-protection-et-influence-2#>

¹¹ Bernard Norlain, l'intelligence économique au service de l'entreprise, éditions publisud, 1999, p54.

¹²<https://www.memoireonline.com/02/12/5294/Veille-strategique-et-competitivite-des-entreprises.html>

¹³ Nicolas lesca, veille anticipative, Ed Lavoisier, France, page 64-65.

concurrents se mettre à niveau, il faut qu'ils arrivent à avoir, eux aussi le marché d'une manière différente.¹⁴

« L'intelligence économique et stratégique, c'est-à-dire savoir où trouver les informations utiles au meilleur coût, les analyser et les mettre à disposition du bon décideur dans l'entreprise au moment opportun, confère donc un avantage compétitif indéniable à celui qui la pratique et la maîtrise ». ¹⁵

La finalité d'intelligence économique comporte également les autres volets précités : expertise, diffusion interne, sécurisation de l'information et protection du patrimoine de même que les actions d'influence sur l'environnement.

1.3. L'intelligence économique et la veille stratégique :

Chacun de ces deux concepts ont des différents portés, mais cependant qu'ils ont un lien et leurs pratiques peuvent très bien se renforcer mutuellement.

La veille est l'un des éléments de ce que l'on appelle l'intelligence économique.

Selon Sylviane DESCHARMES (Arist Rhône-Alpes) « une veille efficace nécessite un environnement propice », aussi que en 2004 l'intelligence économique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, KNOWLEDGE management, lobbying...etc., mais reste un ensemble autonome.¹⁶

De ces notions l'IE se relève sous trois aspects principaux :

- Tout d'abord la veille, qui consiste à acquérir l'information stratégique pertinente afin de la maîtriser et de l'utiliser. Pour une entreprise, d'obtenir des informations essentielles sur ses concurrents soit utile. Mais la veille consiste aussi, pour l'entreprise, à identifier et à comprendre les règles fondamentales du marché sur lequel elle entend se développer.
- Ensuite la communication et la sécurité, il doit toujours être vigilant : savoir sur quoi on communique, le faire savoir à tous les salariés, créer des réflexes, voir inclure des clauses de confidentialité dans les contrats de travail.
- Enfin le dernier aspect est le Lobbying, à savoir l'injection d'informations dans l'environnement de l'entreprise pour une décision profitable. Il s'agit de faire en sorte que l'environnement prenne des décisions favorables à l'entreprise. On peut citer le cas de la participation d'une entreprise à un comité de normalisation. L'entreprise va essayer de faire en sorte que la norme soit la plus

¹⁴ B Martinet et Y Marti, intelligence économique, Ed Organisation, Paris, France, 1995, page 13-15.

¹⁵ F Bournois, Pierre-Jacquelin Romani, intelligence économique et stratégique, page 18.

¹⁶<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml>, la veille stratégique du concept à la pratique, institut atlantique d'aménagement des territoires, France, juin 2005, page 4.

proche de son savoir-faire, surtout si celui-ci a une longueur d'avance sur les concurrents.

La veille stratégique est un concept micro-économique (au niveau des entreprises) apparue en France dans les années 1980. Elle est issue des sciences de gestion et du management stratégique, c'est-à-dire du monde des entreprises, par contre L'intelligence économique est un concept macro et micro économique associé à un objectif de Défense Nationale, de Sécurité Nationale, et de compétitivité durable de l'économie nationale et territoriale. L'expression est issue initialement du monde des dirigeants d'entreprises du domaine de l'armement, ainsi que des Pouvoirs Publics, soucieux d'une vision globale à l'échelon national et de défense économique du pays considéré globalement « sécurité économique ».¹⁷

« D'autre part, la veille a une fonction plus anticipative sur laquelle vient se greffer une fonction informative plus large et plus sophistiquée. Sa fonction d'analyse peut aller jusqu'à la mise en évidence d'impacts des événements qui vont survenir sur l'organisation. Mais elle s'interdit toute intrusion dans le processus de décision. L'intelligence économique va encore plus loin dans le traitement de l'information. Elle dépasse l'identification des impacts pour faire des recommandations, des préconisations à l'utilisateur décideur. Elle peut également avoir pour fonction de proposer ou même mettre en œuvre des actions. Elle est ainsi plus globale, plus offensive et s'insère davantage dans le processus de décision stratégique que la veille ».¹⁸

Le schéma ci-dessous montre le lien entre la veille stratégique et l'intelligence économique :

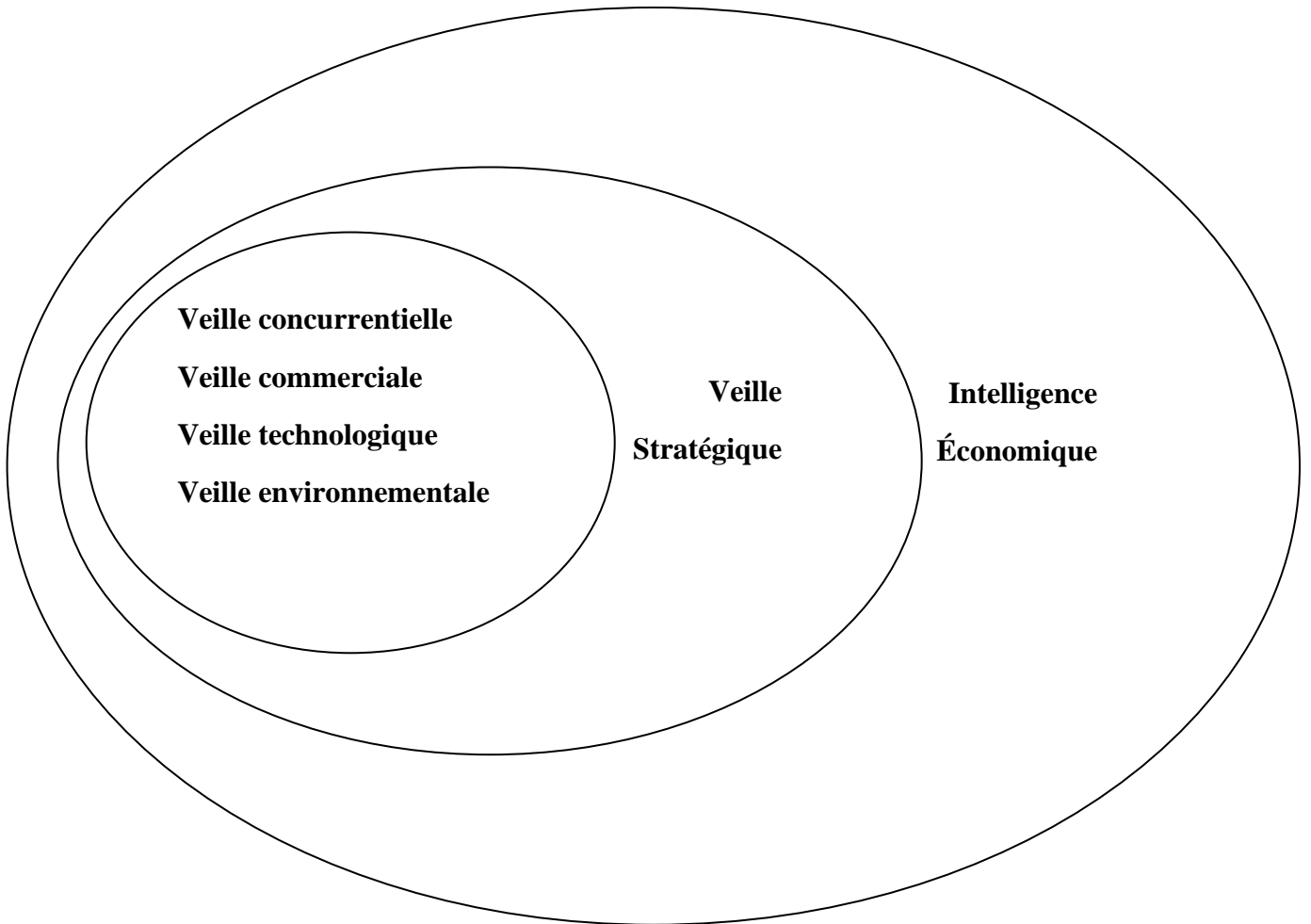
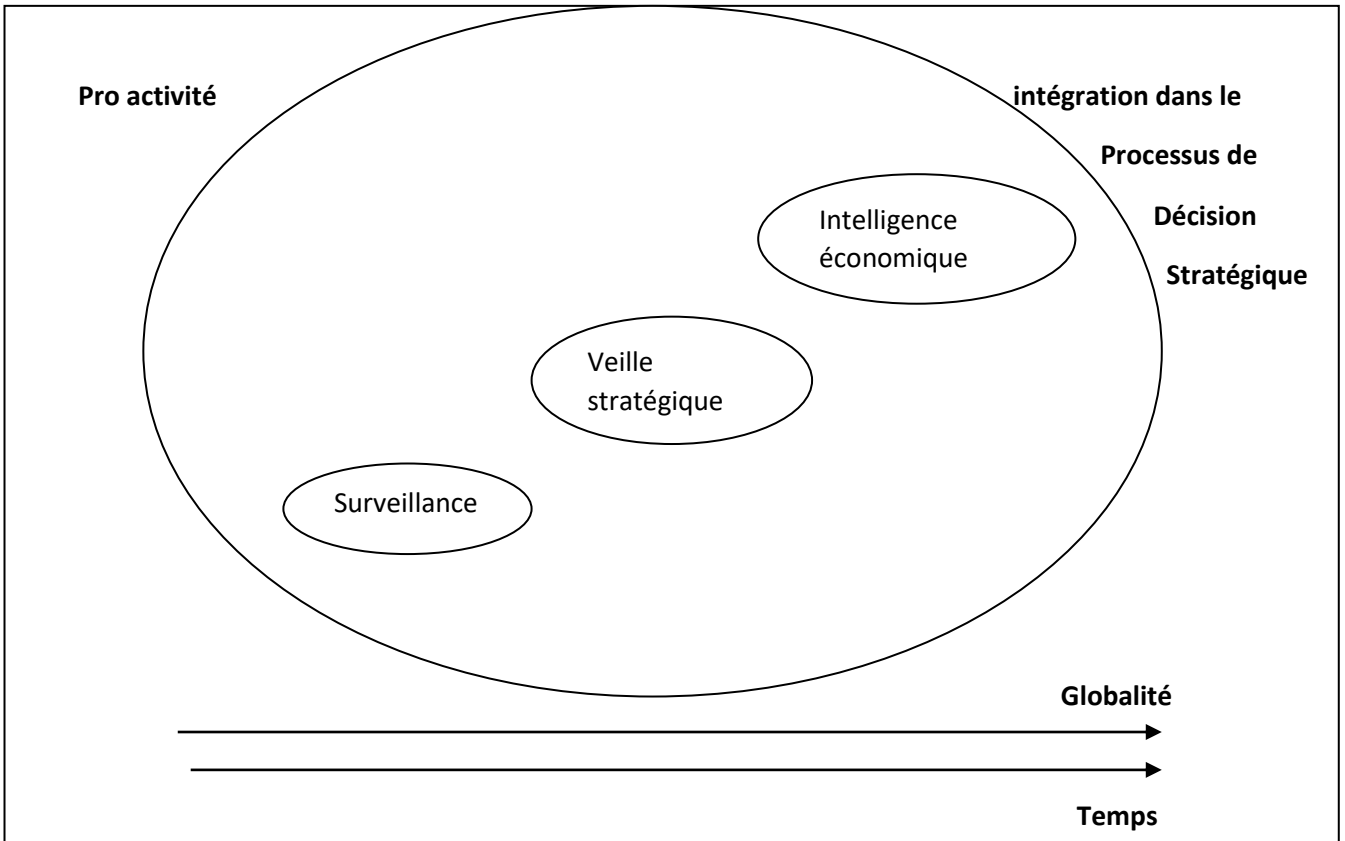
Intelligence économique = veille + protection du patrimoine + actions d'influence.

Veille : connotation « collecte ».

Intelligence économique : connotation « traitement – analyse ».

¹⁷ Nicolas Lesca, Op.cit. , page 183.

¹⁸ Corine Cohen, Op.cit. , page 65.



La source : Corine Cohen, Veille et intelligence stratégiques, Hermès, 2004.
http://lalic.paris-sorbonne.fr/PUBLICATIONS/2007/presentation_2007_DES_Veille.pdf

<http://www.doubleveille.net>

Section 2 : la veille stratégique :

2.1. Définition :

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des « Unités d'Information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité.¹⁹

Selon l'Association Française de Normalisation, la veille est « une activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance accrue de l'environnement technologique, commerciale, etc. pour anticiper les évolutions ».²⁰

LESCA Humbert, préférant le terme de « veille stratégique » parce que jugeant le concept de “veille” (tout court) trop passive, le définit comme « un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste et utilisent les informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général ».²¹

Pour LESCA Humbert et Caron Marie-Laurence, la veille stratégique est le processus par lequel est organisée l'écoute des signaux faibles. La veille stratégique est différente de l'espionnage, car elle se pratique dans la légalité et le respect des règles déontologiques. L'espionnage est le recours à des moyens illégaux pénalisés par la justice et dont le piratage informatique n'est qu'une facette. La veille stratégique est issue des recherches sur le management stratégique. Elle est orientée vers la gestion des informations issues de l'environnement extérieur d'une entreprise.

Elle désigne « le processus d'acquisition et d'exploitation des informations à caractère stratégique et anticipatif, disponibles dans l'environnement extérieur dans

¹⁹ Nathalie Costa, veille et Benchmarking, ellipses, 2008, page 48.

²⁰ AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998.

²¹ Lesca Humbert, Veille stratégique : concepts et méthodes de mise en place dans l'entreprise, Accessible in <http://www.veille-strategique.org>

le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques vis-à-vis de son environnement extérieur ».²²

David Cou dol & Stéphane Gros donne la définition suivante: « La Veille Stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique ».²³

Donc d'après ces définitions on ne propose que la veille stratégique est un processus informationnel constitué de différentes étapes de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information afin de saisir les opportunités et de détecter les menaces pour la prise de décisions stratégiques concernant l'avenir de l'entreprise.

Aujourd'hui Les entreprises ont un besoin fort d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maîtriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources.

2.2. Caractéristiques d'un système de veille stratégique :

Il s'agit de comprendre l'environnement, d'anticiper les nécessaires évolutions, d'intégrer l'imprévu lié à des événements externes et internes. Alors la veille stratégique se caractérise par :

- Elle ne porte pas sur des activités opérationnelles et répétitives, mais sur des domaines susceptibles d'engager le futur de l'entreprise.
- Elle fournit des éclairages non sur le passé ou le présent, mais sur le futur.
- Elle porte sur les facteurs qui influencent les performances et décisions de l'entreprise.
- Elle porte et croise différents regards sur l'environnement : sur les marchés, sur les concurrents, sur les technologies.²⁴

²²Lesca Humbert, Caron Marie-Laurence, veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue Française de gestion, septembre-octobre 1995. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>

²³<http://www.agentintelligent.com/veille/veillestrategique.html#Définition>, 03/12/2009.

²⁴<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm#:~:text=Les%20caract%C3%A9ristiques%20de%20la%20veille%20strat%C3%A9gique&text=Elle%20porte%20sur%20les%20facteurs,%2C%20voire%20susciter%20l'information.>

Ainsi que, à partir des définitions précédentes nous pouvons extraire les caractéristiques de la veille stratégique :

Stratégique :

Le terme « stratégique » est utilisé pour signaler que les informations fournies par la veille stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais au contraire, l'aide à la prise de décisions non répétitives, non familières, pour lesquelles on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience. Par exemple comme le choix d'un nouveau fournisseur a une importance stratégique pour une entreprise industrielle, alors que la passation d'une commande (répétitive) n'a pas une importance stratégique. Du fait même que la veille stratégique doit aider à la prise de décisions peu répétitives, concernant des problèmes difficiles à structurer, l'utilisation des informations prend une dimension créative.

Volontariste :

Comme la veille stratégique ne saurait être un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement car elle vise un but créatif.

Un acte volontariste indiquant que l'on aille au-devant des informations anticipatives en activant tous les sens.

Intelligence collective :

La recherche volontariste des informations et leur utilisation n'est pas une démarche individuelle, elle fait intervenir divers membres de l'entreprise. Donc, pour cette raison la veille stratégique est un processus collectif transverse à l'entreprise.

Créer :

La veille stratégique englobe des phases d'interprétation des signes d'alerte précoce qui s'apparentent à de la créativité. En effet, les informations dont il est question ne décrivent pas des événements déjà réalisés, mais permettent de formuler des hypothèses et de créer une vision volontariste. Interprétation et création prennent appui sur l'expérience des personnes qui interprètent les informations et sur les connaissances stockées dans l'ensemble des mémoires de l'entreprise.

Anticipation :

L'anticipation et la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. Les types d'informations qui nous nous intéressons ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent.

2.3. Fonctions et objectifs :

Pourquoi les entreprises organisent la surveillance de leur environnement revient à identifier les objectifs assignés à la veille stratégique ?

2.3.1 Fonctions :

a. La fonction anticipative :

Pour cette fonction sa raison d'être même, est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des firmes. Ainsi qu'elle doit anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation.

« Les sources de menaces et d'opportunités sont nombreuses et variées. Les menaces peuvent provenir par exemples des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir ou de l'obsolescence du patrimoine scientifique et technique de l'entreprise. Les opportunités peuvent être la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur nouveau marché étranger ». ²⁵

b. La fonction informative :

« L'autre raison d'être de la veille est de fournir de l'information. Cette information, qu'elle recherche et collecte au moyen de diverses méthodes et techniques, doit être pertinente, c'est-à-dire de valeur, et correspondre aux besoins des utilisateurs. L'objectif est ici de satisfaire les besoins en information de valeur des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies.

La fonction informative est basique dans l'activité de veille. L'information fournie par le service de veille peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme ». ²⁶

c. La fonction analytique et synthétique :

Une autre mission de la veille est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les décomposer pour en retirer les éléments essentiels. La synthèse indissociable de l'analyse : elle permet de mettre en relation et en corrélation des bribes d'information, fragmentées, éparses, hétérogènes pour reconstituer un puzzle signifiant. Autrement dit, la synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décision.

²⁵ Corine Cohen, Op.cit., page 104.

²⁶ Henri Martre, Ibid., page 105.

Analyse et synthèse sont des fonctions essentielles, en particulier lorsque l'information est surabondante (autre raison d'être de la surveillance). Elles sont souvent précédées ou accompagnées d'une opération de tri et de sélection.²⁷

d. La fonction de mise en forme :

La veille stratégique doit être mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension de connaissances diffusées.

e. La fonction d'animation et de communication :

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

f. La fonction d'identification des besoins d'information :

« La littérature indique parfois l'identification de besoins en information comme l'une des fonctions de la veille. Celle-ci doit répondre aux attentes formulées par les utilisateurs, mais aussi deviner et satisfaire les attentes implicites ».²⁸

g. La fonction protectrice :

Cette fonction est très liée à la fonction d'anticipation des menaces dont elle est complémentaire. En effet la détection ou l'anticipation de menaces s'accompagne logiquement d'opérations de protection. Elle concerne surtout la composante technologique de la veille.

Le rôle de la veille sera par exemple d'éviter l'obsolescence de ses savoir-faire en traquant les développements technologiques internationaux, de permettre le dépôt de brevets.²⁹

2.3.2 Objectifs :

a. Objectifs liés à la fonction anticipative :

- Une meilleure anticipation des menaces (intention des concurrents, risques politiques).
- Une meilleure anticipation des opportunités (nouveaux besoins, nouveaux produits).

Il permet d'une créativité, d'une meilleure gestion des crises et une meilleure d'adaptation.

²⁷ Corine Cohen, Op.cit., page 105.

²⁸ Corine Cohen, Op.cit., page 105.

²⁹ Corine Cohen, Op.cit.

b. Objectifs liés à la fonction informative au sens large : (de la recherche à la communication de l'information) :

La principale fonction de la veille est de fournir de l'information brute, mais aussi l'analyser, la synthétiser pour satisfaire les besoins des utilisateurs en information de valeur. Elle permettrait une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation, une meilleure compréhension des plans et intentions des concurrents, une diminution de l'incertitude dans les prises de décisions ainsi qu'une meilleure communication.³⁰

c. Objectifs liés à la fonction protectrice :

Une meilleure protection contre l'obsolescence qui est le fait d'être dépassé est l'objectif principal de la veille. Donc, il s'agit d'assurer la sécurité de l'entreprise.

d. Objectifs de compétitivité :

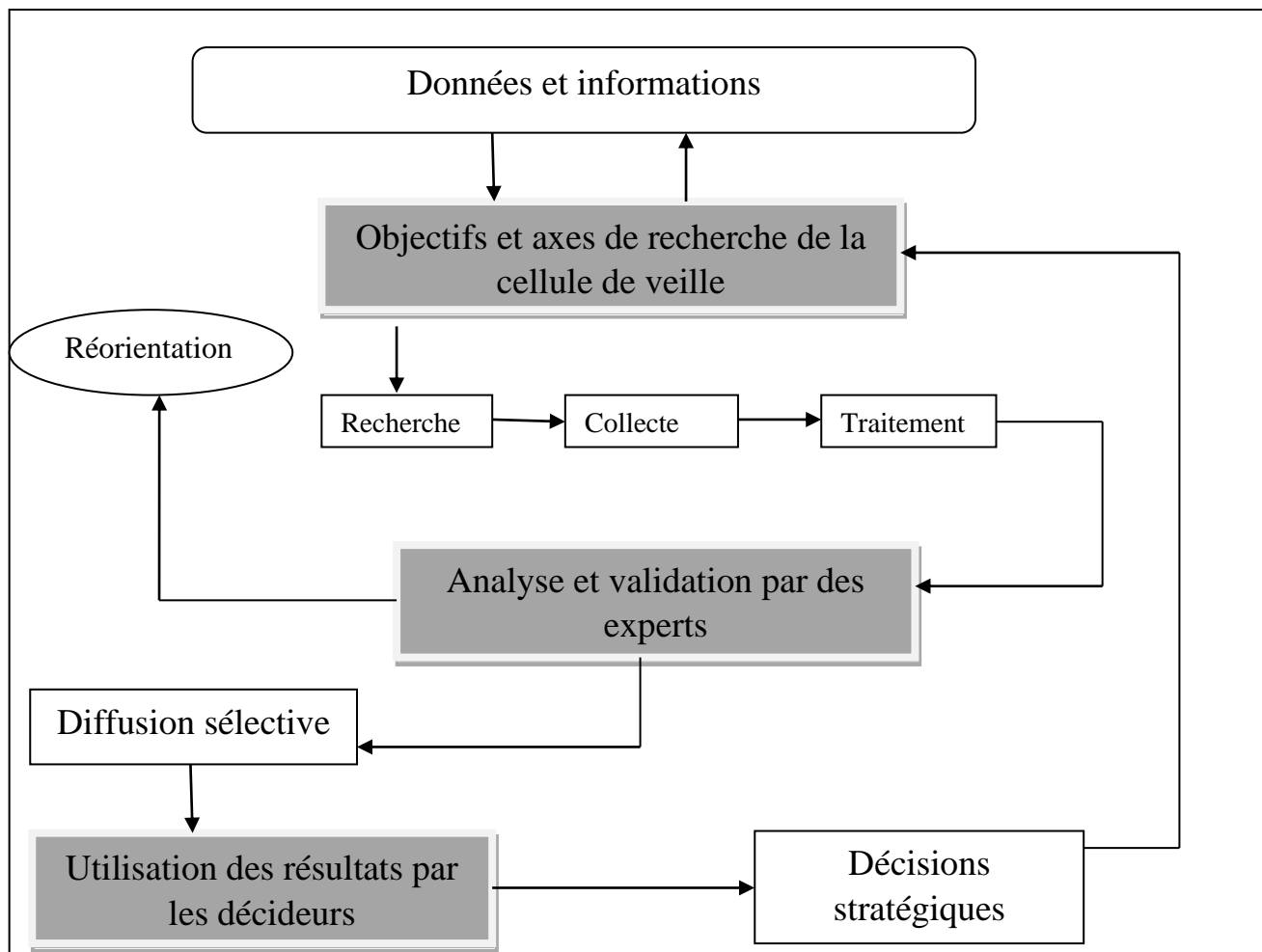
La surveillance est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations. Cette idée est partagée par la grande majorité des auteurs, qui affirme que l'objectif final et principal de la surveillance est l'amélioration de la compétitivité et de la performance de l'organisation.

Une surveillance permettrait une amélioration de la position concurrentielle, de diminutions de coûts, d'économie, de temps, d'une meilleure innovation...etc.

L'objectif principal de la surveillance est de fournir une aide à la décision. Son efficacité ne peut se mesurer qu'indirectement, à travers la qualité des décisions prises.³¹

³⁰ Ibid , page 110.

³¹ Corine Cohen, Op.cit, page 111.



Source : Jean-Pierre DESCLES, veille et intelligence économique, IHEC, Tunis,

2.4. Organisation de la veille stratégique :

L'organisation de la veille va naître du croisement de deux logiques :

- Une logique fonctionnelle qui consiste à créer la fonction de la veille. Si celle-ci est confiée à une unique personne, donc le risque est grand de la voir s'enfermer et revenir à sa spécialité d'origine (documentation, informatique), il suffit d'une équipe de 2 à 5 personnes intégrée dans une cellule spécifique ou répartie dans l'entreprise et travaillant en réseau.
- Une logique culturelle qui vise à lancer des actions transversales pour développer une culture collective de l'information (un séminaire d'intelligence économique dans le cursus d'intégration des nouveaux collaborateurs, la création d'un groupe de discussion sur la veille).³²

La mise en œuvre du programme de veille dans l'entreprise peut se faire exclusivement en interne, en externe ou les deux en même temps.

2.4.1 L'approche interne :

³²Frank Bulinge 3, Marketing and communication, Market Management, page 52.

La formalisation de l'activité de veille stratégique, l'ancienneté, le niveau de centralisation ou de décentralisation, le rattachement hiérarchique et la structure en réseaux, ce sont des cinq éléments principaux qui décrivent l'organisation de la surveillance. Un certain degré de formalisation et d'ancienneté, un rattachement hiérarchique élevé, un réseau dense et actif semblent être des facteurs d'efficacité de la surveillance.

a. Formalisation de l'activité de veille stratégique :

Une activité est caractérisée de formalisation s'il existe des règles et des procédures écrites régissant son fonctionnement. Les nombreux avantages attachés à une surveillance formelle expliquent l'évolution rapide vers la formalisation de l'activité, aussi que les inconvénients majeurs liés à la surveillance informelle.

« De nombreuses études ont montré qu'une grande majorité de managers sont en faveur d'une activité de surveillance plus formalisée : *DIFFENBACH(1983)* constate que 73% des entreprises étudiées ont formalisé leur activité de surveillance, Klein et Linneman (1984) quant à eux constate que plus de la moitié des entreprises étudiées on recourt pour une surveillance formelle »³³. Cependant, certains analystes insistent sur la nécessité de respecter une part de surveillance informelle.

b. L'ancienneté de la fonction de la veille stratégique :

Pour l'ancienneté de la fonction de veille et le phénomène d'apprentissage auquel elle est liée, sont souvent évoqués pour expliquer l'avancement et l'efficacité de la surveillance.

c. Centralisation et décentralisation, nombre de points de veille stratégique :

Pour Fahey et King 1977, les entreprises peuvent disposer d'une seule entité de veille lorsqu'elles ont choisi de centraliser leur activité de surveillance.

Pour STUBBART 1982 et LESCA H 1986, un plus ou moins grand nombre de cellules et/ou structures opérationnelles de l'entreprise.

Devant les avantages et les inconvénients liés à chaque disposition organisationnelle, le débat théorique opposant centralisation et décentralisation a été abandonné au profit d'une position moins tranchée préconisant un mixage des deux types d'organisation: une surveillance centralisée et décentralisée à la fois.

d. Rattachement hiérarchique :

³³ Ibid., page 111.

Il est toujours recommandé de positionner les fonctions hautement stratégiques au niveau des plus grandes instances dirigeantes. Cette recommandation se retrouve fréquemment dans la littérature consacrée à la surveillance.

En effet, pour de nombreux auteurs, la situation de l'entité spécialisée révèle la position de l'entreprise vis-à-vis de l'importance accordée à la fonction surveillance.

Des auteurs comme « THIETART et VIVAS 1981 » préconisent de confier la surveillance principale à des fonctions existantes ayant des dispositions particulières pour cette activité, comme les fonctions Planification, Marketing, Commerciale, Achats ou Documentation.

Les cellules de veille spécialisées connaissent un rattachement logique, par exemple: la veille technologique est rattachée au département Recherche et Développement, la veille marketing et commerciale au département Marketing.

e. Organisation en réseau :

Toute démarche de surveillance doit fonctionner sur le mode de l'échange et de la circulation de l'information. Pour respecter cette règle, chercheuse et professionnelle s'accordent sur la nécessité d'une organisation en réseau: les acteurs impliqués dans l'activité de surveillance doivent être reliés les uns aux autres au moyen de voies de communication physiques ou virtuelles.

La diversité d'un réseau et son activité sont deux éléments importants contribuent à l'efficacité d'un réseau de surveillance.

●Acteurs du réseau :

1. Le responsable de la veille :

Est un acteur clé dans le dispositif, il doit sensibiliser et convaincre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de l'intérêt de la démarche. Ainsi que, il assure en permanence que les actions réalisées correspondent bien aux besoins exprimés en premier lieu, avec l'identification des besoins émergents pour affiner et enrichir continuellement le plan de collecte.

« Si son rôle s'apparentait plus à celui de documentaliste, chargé de l'ensemble du cycle de la veille il y a encore une dizaine d'années, on assiste à une forme de décentralisation de ce cycle au sein de l'entreprise, chaque utilisateur ayant de plus en plus d'autonomie dans l'organisation de son plan de veille ».³⁴

Le responsable de la veille est un créateur de liens informationnels.

³⁴ Khalid Cherif, le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation de service, Mémoire de magistère, université d'Alger, 2005/2006.

2. Observateurs :

Leur rôle est de transmettre aux experts les informations collectées. Il est à noter qu'ils peuvent parfois tenir aussi le rôle d'analyste expert et de ce fait transmettre directement les informations aux décideurs.

3. Experts :

Il y a deux cas : premier cas c'est où le capteur n'est pas habile à qualifier l'information, et le deuxième cas où il s'agit d'un agent de collecte automatique, pour les deux cas les informations brutes doivent être qualifiées (évaluées, mise en perspective, triées) par un expert avant d'être diffusées.

Les collaborateurs en interne et/ou des acteurs externes peuvent être des experts. Ils participent également à des groupes de travail comprenant des marketaires, chercheurs, producteurs etc. Leur collaboration est une synthèse à haute valeur ajoutée et transmise aux décideurs.

4. Client de la veille :

Qui sont les destinataires des produits d'informations ne doivent pas se positionner comme des simples consommateurs, pour construire un système de veille de qualité, donc ils doivent donner leur avis sur les informations qui leur sont envoyées, afin d'affiner le besoin exprimé en première instance, et ainsi de boucler le cycle de la veille.

5. Décideurs :

L'utilisation des résultats de traitements d'informations afin de prendre des décisions d'ordre stratégiques pour l'entreprise.

2.4.2 La sous-traitance et Co-traitance de la veille :

La sous-traitance de la veille est réalisée par des sociétés spécialisées en veille pour réaliser tout ou partie des actions de veille. Elle peut concerner le captage, l'analyse et le traitement de l'information qui va se concrétiser sous forme d'un rapport avec des recommandations.

Dans un autre cas, le consultant peut remonter vers la stratégie, ainsi qu'il est chargé d'apporter une réflexion sur la définition d'axes de veille et d'indicateurs. La contribution du consultant peut apporter à l'amélioration ou la création d'une cellule de veille interne à l'entreprise.

L'intérêt de l'appel à des consultants externes repose sur leurs compétences leur disponibilité et les délais. Ils peuvent répondre à une surcharge ou à un manque de personnel dans la structure interne. Il y a des cas où l'appel à des consultants peut

répondre à un manque de personnel qualifié dans l'utilisation d'une technique ou d'un savoir-faire particulier, ou encore l'accès à un carnet d'adresses dans un secteur inconnu de l'entreprise.

Il est important dans la plupart du temps de partager le travail avec le consultant et de passer de la sous-traitance à la Co-traitance, et cela permet de mieux piloter l'étude et d'une autre part acquérir par la pratique de nouveaux savoir-faire.

•Quelques bonnes pratiques pour l'organisation de la veille dans une entreprise :

- ✓ Créer une structure dédiée à la veille stratégique proche de la direction générale.
- ✓ Impliquer les directions générales en amont pour identifier des thèmes de recherche et spécifier les zones à surveiller : zones " d'ignorance savante ", les zones " d'ignorance profonde ".
- ✓ Exploiter les nouvelles techniques de recherche d'informations sur l'Internet visible et invisible, notamment par le recours aux agents intelligents.
- ✓ Bâtir et animer des réseaux internes et externes susceptibles de fournir de l'information confidentielle.
- ✓ Donner du sens à l'information en développant le savoir-faire d'analyse et d'interprétation des données.
- ✓ Restituer l'information de façon attractive.
- ✓ Respecter les règles de déontologie de la veille stratégique.³⁵

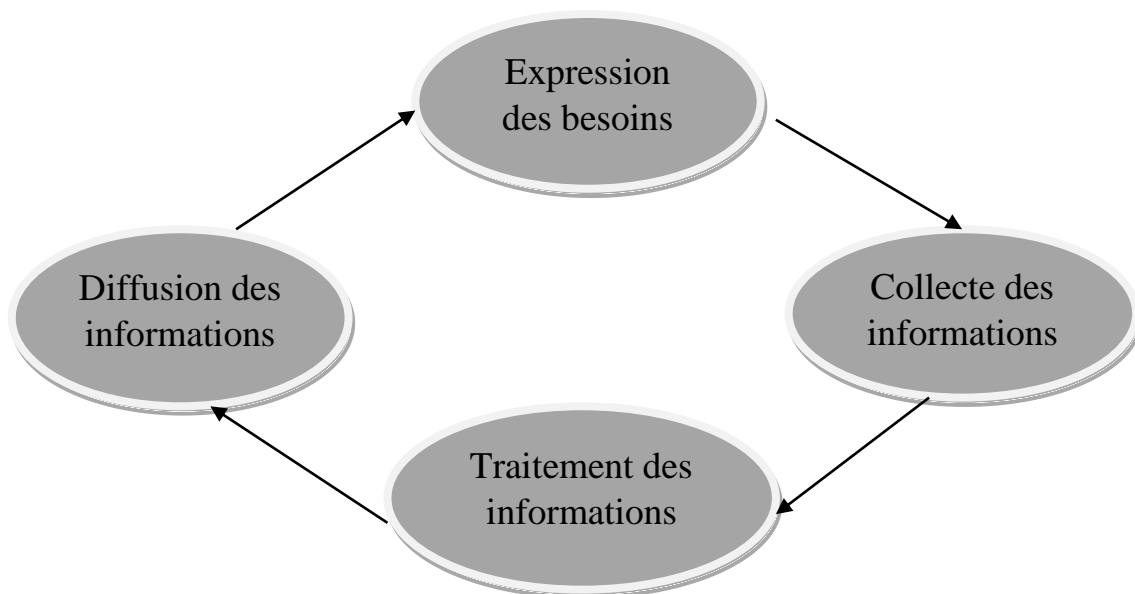
2.5. Cycle de la veille stratégique :

Comme l'a expliqué le site Weka.fr dans son article intitulé Le cycle de la veille : principes, limites et alternative, quatre étapes composent le cycle de la veille (AREF JDEY y reviendra dans la partie suivante) :

- Identification et définition des besoins.
- Collecte des informations.
- Traitement, analyse et synthèse des informations collectées.
- Diffusion des informations.

Il existe de nombreuses représentations et variantes du cycle, mais c'est l'illustration graphique ci-dessous qui a été retenue car elle représente de la manière la plus simple possible le cycle et ses différentes étapes.

³⁵<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique->



Avec la définition de la stratégie et du plan de recherche, des sources formelles et informelles à mettre en surveillance sans oublier le format de la diffusion et la liste des destinataires, la typologie de la veille fait partie des éléments à définir et à intégrer à la première étape de l'expression des besoins³⁶.

a. Identification des besoins en information :

« Il ne faut pas faire de la veille pour la veille », souligne Yann GUILAIN.

La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier de l'entreprise. Ainsi que, la veille s'appuie en grande partie sur des vecteurs d'information humains. Lorsque les besoins ont été correctement ciblés, l'entreprise doit identifier les salariés qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles. « Soit par leur personnalité, soit par leur position », ces personnes représentent des relais d'information organisés en réseau. Ces individus sont généralement très attentifs à leur environnement et communiquent aisément pour faire remonter l'information.

Donc pour l'analyse des besoins nécessite de répondre à les questions suivantes :

- ✓ A qui s'adresse le travail de la veille ?
- ✓ Quels sont les domaines ou les problématiques particulièrement imposantes pour les décisionnaires ?
- ✓ Quels sont les principaux facteurs d'incertitude et d'ignorance qu'il faudrait réduire ?
- ✓ Quel type d'information utile pour préparer ces décisions ?³⁷

b. Collecte d'information :

³⁶ Fabrice Fontaine, regards croisés sur la veille, les notions et outils de bases, page 5.

³⁷ Lendrevie Lévy LINDON, Op.cit., page 218.

Pour récolter l'information, nul obligation pour l'entreprise d'utiliser un énorme outil technologique, surtout lorsque l'effectif se trouve entièrement concentré sur un même site.

Une surveillance de l'actualité du Web, des publications virtuelles ou "papier", des communiqués de presse des concurrents, une présence sur les salons en s'étant préalablement renseigné sur les entreprises présentes, sont des actes de base pour la veille stratégique. Il faut rester à l'écoute des tendances et traiter l'information de manière structurée : cibler les thèmes, les domaines ou les types d'information à chercher et définir le rôle de chacun pour éviter de récolter le tout-venant. Les informations récoltées seront alors stockées de manière organisée, généralement dans une mini-base de données.

Cette phase doit permettre un premier classement et un stockage des informations brutes (les données):

○ **Sources d'information :**

1. Sources formelles ou informelles :

-L'information formelle est celle souvent utilisée. Elle est issue essentiellement de la presse, des livres, des médias, des banques de données, des brevets et d'un bon nombre d'autres sources. Les sources formelles sont ainsi de nature documentaires.

- **Les avantages et les inconvénients des sources d'informations formelles :**

- Une source d'information sûre et assez exhaustive.
- Elles ont un faible coût (sauf cas de brevet et de certaines banques de données)
- Disponibilité de la source et facilité d'accès.

Les inconvénients :

- L'information est mise en scène pour qu'elle se vende.
- Risque parfois de trouver l'information obsolète.
- On ne trouve pas souvent ce que l'on cherche.

Les veilleurs exploitent les sources d'informations formalisées, c'est des sources facilement accessibles mais, peu intéressantes. Les veilleurs exploitent d'autres sources d'informations qui sont informelles. Cependant, la recherche de ce type d'informations nécessite plus d'effort mais, celles-ci restent plus intéressantes.

-« Dans les sources d'informations informelles, le veilleur est à la recherche d'information de manière permanente et ne se contente pas uniquement des sources formelles mais, toute autre source utile qu'il peut exploiter. Selon le type de veille, 3/4 des informations utiles proviennent des sources informelles. L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde ». ³⁸

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

2. Sources internes ou externes :

- Les sources internes sont le fait d'informateurs internes à l'entreprise : réseau de ventes, chercheurs, nouveaux embauchés, salariés divers.

- Les sources externes viennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise et peuvent être soit formelles (étude documentaire), soit informelles (observations et entretiens). En externe, les responsables de veille doivent créer des réseaux de contact: journalistes, clubs professionnels, clients, etc.

3. Sources ouvertes ou fermées :

Les sources ouvertes sont des sources d'informations librement accessibles, publiques ou semi-publiques : la collecte d'information se réalise en cherchant l'information disponible ou facilement accessible. Par exemple : les statistiques publiées par l'administration ou les fédérations professionnelles, la presse, etc.

« Les sources fermées sont les sources d'information non publiques, soit qu'on a eu accès à ces informations en payant un droit d'accès (par exemple des études réalisées par des cabinets, des bases de données...), soit qu'on a créé l'information par des méthodes d'investigation (veille active, par exemple l'étude du climat social dans les établissements du concurrent) ». ³⁹

c. Analyse et traitement des informations :

Les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins émis au début du projet. Ce travail doit être synthétisé pour établir des liens, poser des hypothèses, formuler des scénarii et finalement faire des propositions.

³⁸ RIBAULT, Jean-Michel, MAETINET, Bruno, 1989, Op.cit., page 73-75.

³⁹ Lendrevie Lévy LINDON, Op.cit., page 219 – 220.

- Evaluation / Tri :

Il s'agit de déterminer les informations utiles et inutiles. Ces dernières ne doivent pas être supprimées, mais indexées comme telles afin d'en conserver une trace, ce qui est particulièrement utile dans le cas où la veille est effectuée par plusieurs personnes.

- Analyse :

Cette étape doit permettre de donner du sens à certaines informations ou données brutes, de les mettre en perspective. Les informations peuvent en particulier être indexées en fonction d'une taxonomie propre au système de gestion électronique de documents.

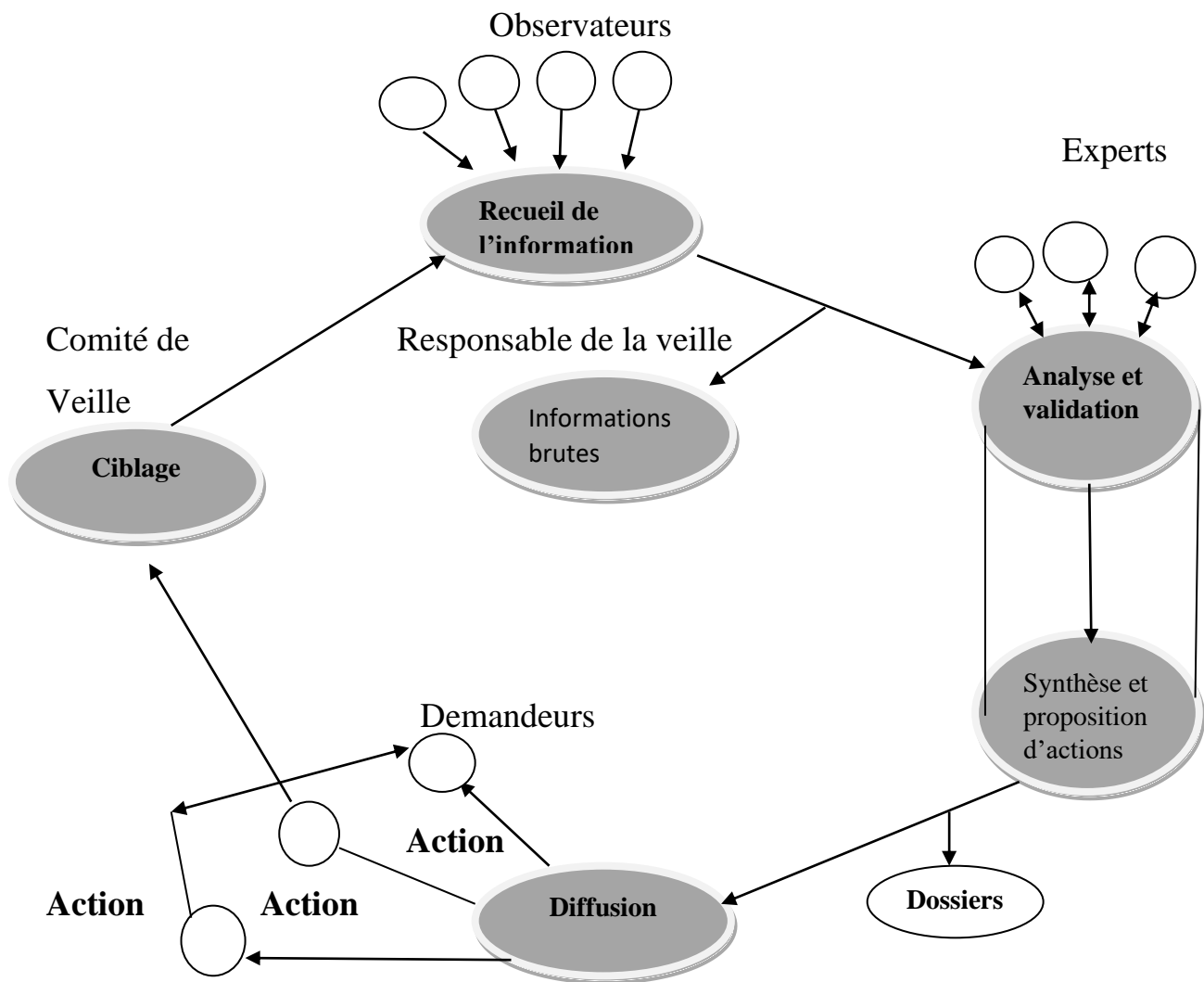
- Synthèse : « Afin de répondre à la question posée par la finalité, une synthèse des informations doit être produite régulièrement, afin d'être directement utilisable (opérationnelle) par les clients de la veille ».⁴⁰

d. Diffusion de l'information :

A ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information digérée redescende vers les acteurs de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial.

Pour cette raison, les informations doivent être diffusés rapidement afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes (dépassées), et par là même tout le projet de la veille. Ce schéma suivant présente le processus- type de la veille :

⁴⁰ Humbert Lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, DISTNB et ADBS, France, 1997, page 11.



Source : DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba, « La veille stratégique dans l'entreprise », Cerist 2004, <http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Dahmane.ppt>

2.6. Moyens humains, techniques et financiers de la veille stratégique :

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite des moyens humains, techniques, financiers et organisationnels. Le choix adéquat de ces différents moyens contribue à son efficacité. Nous aborderons dans ce qui suit les moyens nécessaires pour la mise en place d'une cellule de veille dans l'entreprise.

2.6.1 Moyens humains :

Le réseau humain de la veille stratégique est constitué des capteurs, décideurs, animateurs et d'experts⁴¹. Chaque acteur a une tâche précise dans le processus de

⁴¹Dahmane Madjid, KELOU, Ratiba, 2005, Op.cit.

veille, ainsi que le moyen humain est très déterminante dans la performance de la surveillance.

Six éléments semblent jouer un rôle important dans l'efficacité de la surveillance :

a. L'importance et l'utilité perçues de la surveillance :

L'importance du rôle, des fonctions et des enjeux de la veille stratégique lui procure un emplacement particulier au sein de l'entreprise. Ainsi que, Il semble d'après de nombreuses études (DIFFENBACH 1983, Marteau 1985) que l'importance et l'utilité de la surveillance notamment de leurs perceptions par les dirigeants et par le personnel de l'entreprise soit un facteur d'efficacité de la surveillance.

b. Le soutien et l'implication de la direction générale :

Le soutien de la direction générale par la formation des spécialistes en veille ainsi que son implication dans la structuration et la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise sont des forces motrices d'un système de veille stratégique. Comme le souligne Sylviane DESCHARMES «l'implication de la direction est essentielle pour mener à bien ce projet, et passe par l'intermédiaire d'un dirigeant motivé, communiquant et ayant un esprit très ouvert. Cette implication de la direction générale se traduit aussi bien en termes de budget qu'en termes de temps ».⁴²

c. L'existence et la qualité du responsable veille stratégique (RVS) :

Un responsable surveillance semble indispensable pour la majorité des acteurs. Le choix de ce responsable est capital dans l'efficacité de l'activité. Il doit être doté d'une compétence qui lui permet de maîtriser, contrôler et animer son activité de façon efficace.

En ce qui concerne les capacités requises du RVS, on peut citer les résultats des recherches de PRESCOTT. Le chercheur a identifié sept capacités clés du RVS :

- La capacité à définir et à comprendre les besoins du client ;
- La capacité à construire une méthodologie de recueil et de traitement d'informations multi-sources ;
- L'analyse ;

⁴² DESCHARLES, Sylviane, (AristRhone-Alpes), (Agence régionale d'information stratégique et technologiques), « Une veille efficace nécessite un environnement propice, outils, enjeux de la veille stratégique », <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml>

- L'analyse statistique et de données ;
- La capacité à produire des conclusions ;
- La capacité à communiquer ses résultats aux décideurs ;
- La capacité à recueillir l'évaluation du client ;

d. La qualité des autres acteurs de la veille stratégique et d'intelligence stratégique (VIS) :

Les acteurs de la VIS doit être qualifiés, jouissants d'une expérience et ayants bénéficié d'une formation, leur motivation et leur sensibilisation sont des facteurs d'efficacité de la veille.

La formation du personnel impliqué dans le processus de la veille doit être faite au préalable, elle peut se faire soit par des dirigeants expérimentés ou par le biais des formations spécialisées.

La phase de traitement de l'information (analyse et synthèse) sera plutôt l'affaire d'analystes. Les qualités des chargés de surveillance sont des facteurs fondamentaux dans l'efficacité de la surveillance, il s'agit de leurs capacités, mais aussi et surtout de leurs qualités humaines.

e. La culture collective d'informations :

La surveillance est une activité basée sur le partage, l'échange et la circulation d'information au sein des réseaux variés. Elle sera plus efficace dans un contexte favorable où l'information n'est plus considérée comme un outil de pouvoir. D'autre part, la collecte, le classement, la synthèse et la communication des données dépassent, s'il on veut qu'ils soient efficaces, les capacités d'une seule personne. En effet, la surveillance est un travail collectif qui concerne à différents degrés, l'ensemble des salariés de l'organisation.

Les acteurs de la veille doivent aussi être capables de s'inscrire dans une dynamique de travail collective en vue de perfectionner et enrichir les résultats de la veille.

La recherche, l'analyse et la synthèse des informations de la veille stratégique sont des tâches qui nécessitent une coordination des efforts et du savoir-faire des veilleurs, pour assurer l'efficacité de celles-ci.

2.6.2 Moyens techniques :

Une fois les moyens humains et financiers sont disponibles, c'est-à-dire les fonds et le savoir-faire, il reste la question, avec quoi ? Il s'agit des outils indispensables pour la pratique de la veille stratégique, des outils méthodologiques et techniques pour la recherche, la collecte, le traitement et la

diffusion des informations. « Pour chaque étape de processus de veille correspond des outils adéquats »⁴³. Ainsi suivre l'innovation relative à ces outils et les technologies de l'information et de la communication est nécessaire, car plus les moyens techniques de la veille sont performants plus l'activité de la veille sera efficace et rentable.

La palette des outils utiles à la surveillance de l'environnement n'a cessé de s'élargir, essentiellement en raison de l'accélération de l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce qui suit, nous présenterons les outils que nécessite chaque étape du processus de la veille stratégique :

a. Les outils de recherche et de collecte d'informations :

Ils semblent infinis, surtout à partir d'internet qui compte environ neuf millions de sites et plusieurs milliards de pages. D'après Henry ISAAC «l'internet est à la fois source d'informations et un moyen d'accès à d'autres outils de recherche d'informations. Il présente une finalité interne pour la circulation et le partage de l'information dans l'entreprise (Intranet), et une finalité externe pour gérer les relations avec les clients et les fournisseurs »⁴⁴.

Nous présenterons quelques outils de recherche parmi les plus connus⁴⁵ :

- **Les moteurs de recherche simples :** qui sont très efficace pour les personnes pressé et qui connaissent d'avance la catégorie à rechercher.
- **Les métas moteurs de recherche :** qui sont très nombreux. Ceux qui ont une forte notoriété sont les meilleurs.
- **les encyclopédies et les dictionnaires en ligne :** très performant : puissance, rapidité, simplicité. Certain(e) sont payant(e)s.
- **les librairies en ligne :** intéressantes pour construire une bibliothèque en ligne.

Ces moteurs de recherche permettent de retrouver les données nationales et internationales sur les brevets dans plusieurs langues. Ils proposent des recherches de logos, de marques et des reproductions de dessins et modèles à partir d'une image.

b. Les outils de traitement de l'information :

« Le traitement d'informations consiste à donner un sens aux informations collectées. C'est l'activité de haut niveau en termes de valeur ajoutée »⁴⁶.

⁴³ DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba, 2004, Op.cit.

⁴⁴ ISAAC, Henry, 2003, Op.cit.

⁴⁵ Corine Cohen, Op.cit., page 201.

« LEXI QUEST MINE, est un outil de collecte et de traitement d'informations, qui a été proposé par la société LEXI QUEST, c'est un outil qui permet d'analyser des volumes importants de documents et d'informations pour dégager des informations clés »⁴⁷.

c. Les outils de stockage de l'information :

Le stockage de données brutes ou traitées est une des phases de la surveillance, suivie par un nombre croissant d'organisation. Dans ce domaine, les offres sont également amenées à s'étendre.

Il existe un matériel pour stocker tout type d'informations et des bases de données, avec le développement des NTIC, les supports informatiques sont de plus en plus performants, (LESCA.H, 1997) énumère les deux principaux modèles de stockage des informations à savoir :

- ✓ Le stockage en un lieu unique.
- ✓ Le stockage réparti en plusieurs lieux liés par un réseau.

d. Les outils de diffusion et de partage de l'information :

« L'Internet, l'intranet ou la messagerie électronique sont les outils les plus utilisés dans la diffusion des informations entre les capteurs d'informations et les experts qui les analysent »⁴⁸.

« L'information pourra être diffusée est communiquée dans l'entreprise par voie orale, de la source vers le responsable de manière directe dans les briefings ou meetings ou par un intermédiaire en passant par d'autres personnes, sur support écrit ou par messagerie électronique qui consiste un moyen très utilisée dans les PME beaucoup plus au sein de l'entreprise qu'avec ses relations extérieurs »⁴⁹.

Les NTIC facilitent et accélèrent les échanges d'information au sein des réseaux de surveillance. Une réelle évolution de la messagerie électronique aux dépens de l'oral et de l'écrit.

e. L'intranet :

⁴⁶ SIDHOM, Sahbi, « Acception autour de l'IE : outils de veille », 3^{ème} cours, université Nancy 2, www.loria.fr/~ssidhom/ue904_M2-sco_08/cours_3_ue904b_0708.ppt

⁴⁷ COHEN, Corine, 2004, Op.cit., page 203.

⁴⁸ « Intelligence économique, la veille... des outils à l'appui », lettre de l'IMST, septembre 2005. <http://www.imist.ma/lettre/spip.php?article124>

⁴⁹ LESCA.H, JANISSEK.R, internet un gisement d'informations (terrain) pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation Acte du Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise CIMRE, Tunisie, 2001, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-lesca-janissek.pdf>

L'intranet permet de gérer les flux d'information internes de l'entreprise avec un minimum de couts, d'efforts et de délais. Aussi simple, convivial et attractif que l'internet, l'intranet est accessible à chaque salarié de l'entreprise.

L'acquisition de l'information est instantanée, sans aucune contrainte d'espace de temps et de hiérarchie. Chaque type d'information a un accès plus ou moins limité en fonction de son caractère sensible et confidentiel.

2.6. 3 Moyens financiers :

Comme le souligne (LESCA.H, 1997) « S'il est naturel de s'interroger sur les couts engendrés par la veille stratégique, il est tout aussi vital de s'interroger sur les couts de la non-veille stratégique ». Parfois l'inexistence de la veille dans l'entreprise est due aux couts de sa mise en place, alors que l'entreprise subira sans la veille des conséquences plus couteuses. Seul le rapport entre les résultats de l'adoption de celle-ci et les moyens financiers mis en œuvre confirmera l'importance du budget.

Une activité efficace de surveillance demande une allocation de ressources spécifique, régulière et continue.

Un budget propre confère deux avantages majeurs : une autonomie de gestion par rapport aux autres fonctions et une légitimité accrue du responsable surveillance, ainsi que le budget est également destiné aux achats et répartitions des moyens techniques, tels que les ordinateurs, les équipements, les ouvrages.

Conclusion :

A travers ce chapitre nous avons traité et présenté le concept veille stratégique, sa mise en œuvre et son organisation au sein d'une entreprise, avec un bref aperçu sur l'intelligence économique, en mettant l'accent sur le lien entre les deux : la veille stratégique et l'intelligence économique.

La veille est une partie intégrante de l'intelligence, elles s'appuient sur des dispositifs, des pratiques et des états d'esprit différents mais non pas opposés.

CHAPITRE 02 : Composantes de la veille stratégique et l'avantage concurrentiel :

La veille stratégique comprend différentes veilles spécialisées : technologique, concurrentielle, commerciale, environnementale. Ces veilles correspondent aux forces qui régissent la concurrence au sein d'un secteur précis.

La démarche de veille permet aux entreprises de mieux appréhender leur environnement en analysant les principales forces telle que les substituts, les fournisseurs et clients, d'anticiper et ainsi d'agir vite pour prendre une longueur d'avance sur leurs concurrents, ce qui leur permet de se positionner et d'acquérir un avantage concurrentiel.

Dans le présent chapitre nous allons aborder d'abord les différentes composantes de la veille stratégique, leurs axes de surveillance, leurs rôles et leurs relations avec les forces concurrentielles.

Ensuite dans la deuxième section nous nous étalerons, plus en détail sur l'avantage concurrentiel : les forces concurrentielles en présence, les stratégies concurrentielles, les risques associés aux stratégies concurrentielles et en final l'avantage concurrentiel.

Section 01 : les types de la veille stratégique :

La veille stratégique englobe selon, Jean-Michel RIBAUT et Bruno MARTINET, quatre principaux types de facettes. A savoir : la veille concurrentielle qui s'intéresse aux concurrents, la veille commerciale qui s'intéresse aux clients, aux fournisseurs et au marché du travail, la veille technologique qui s'intéresse aux progrès techniques, système d'information ...etc. Quant à la veille environnementale, elle concerne les dimensions sociopolitiques et culturelles de l'environnement de l'entreprise. Dans ce qui suit nous essayerons d'expliquer chacune de ces facettes.

Ils sont caractérisés par les domaines observés ou l'information produite, les méthodes de mise en place, les outils utilisés sont considérés comme très proches, voire identiques.

1.1. La veille technologique :

a. Définition :

Cette forme de veille est répandue à cause de son caractère incontournable (Domaine d'activité de pointe) et de sa pratique ancienne dans l'histoire de l'industrie, consiste en la détection, la collecte, l'analyse, le traitement et la diffusion d'informations techniques ou scientifiques.

Plusieurs définitions ont été données à la veille technologique nous optons pour celle de François JAKOBIAK précurseur en la veille technologique. Cet auteur définit la veille technologique comme étant : « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique suivie de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique »⁵⁰.

« Cette définition met en lumière le processus de la veille technologique ainsi que l'utilité des informations dans la prise de décision stratégique, la collecte des informations de nature scientifique et technique susceptibles d'influer l'activité de l'entreprise. Cette réflexion permanente permet d'investir en toute sécurité »⁵¹, dans une attitude défensive et de devancer des innovations technologiques dans une attitude offensive.

« La veille technologique permet de recueillir des informations concernant l'évolution des normes et l'évolution des technologies (dépôts de brevets,

⁵⁰ JAKOBIAK, François, 1991, Op.cit, page 39 in le directeur de la recherche, du développement et de l'innovation d'ATOCHEM filiale chimique d'ELF AQUITAINE en France 1991.

⁵¹ «La veille stratégique : les yeux et les oriels de votre entreprise ?», institut innovation informatique pour l'entreprise3IE, Cedex Paris, 2001. <http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>

nouveaux process). Il ne faut toutefois pas confondre veille technologique et espionnage industriel car la veille technologique repose sur des informations ouvertes et accessibles à tous, et non pas réservées à un usage interne d'entreprise »⁵².

La veille technologique est décomposée selon, Gérard VERNA et François JAKOBIAK en deux étapes : la surveillance de l'environnement et l'exploitation des informations obtenue.

La surveillance de l'environnement qui se focalise sur les acquis scientifiques et technologiques, les rapports des scientifiques, les thèses, les articles scientifiques ainsi que la surveillance des brevets pour garantir la protection de la propriété industrielle. La deuxième étape qui est l'exploitation des informations obtenue consiste à traiter les informations collectées dans la première étape.

Ainsi que, C'est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement afin de suivre les progrès des technologies et techniques tel que les découvertes scientifiques, innovations technologiques (produits et services), évolutions de procédés de fabrication, apparition de nouveaux matériaux. Par ce moyen de veille l'entreprise pourra distancer la concurrence en ayant l'information, ce qui permet de faire gagner du temps en introduisant les innovations avec une rapidité que la concurrence ne pourra égaler sans avoir des veilleurs.

- **Les formes et les enjeux de la veille technologique :**

La veille technologique se présenter sous différentes formes :

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise.
- Audit technologique d'un secteur.
- Etude de marché technologique.
- Recherche d'opportunités technologiques.
- Evaluation technologique d'un investissement.

La veille stratégique englobe les enjeux majeurs suivants pour l'entreprise :

- Suivre les évolutions techniques.
- Dégager de nouveaux procédés ou matériaux de substitution.

⁵² Fabrice Fontaine, chargé d'études et veille, les typologies de veille, « regards croisés sur la veille », page 7.

- Anticiper sur la concurrence.
- Diminuer les couts de production.
- Augmenter la qualité des produits.
- Identifier les meilleurs pratiques.

1.2. La veille commerciale :

a. Définition :

Le consommateur ou le client est au centre de l'intérêt des entreprises, il est donc naturel de le surveiller.

Cependant, l'activité commerciale de l'entreprise ne se limite pas aux clients ou aux consommateurs. Il y'a d'autre variables qui doivent être prises en compte telles que les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires ainsi que le marché, son évolution, sa croissance et ses tendances.⁵³

La veille commerciale s'occupe principalement de la recherche et de l'exploitation des informations relatives aux clients et aux fournisseurs grâce aux différentes techniques d'achat et de vente et celle du management de qualité, elle porte essentiellement sur l'étude des goûts et des besoins des clients.

D'après B MARTINET et J-M RIBAUT², il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients à court terme pour les percevoir et de s'intéresser également à leurs problèmes qui sont la source de leurs besoins futurs. La surveillance et consolidation de la relation client-entreprise sont très déterminantes dans la profitabilité de ce type de lien⁵⁴.

La veille commerciale porte également sur les sous-traitants et les partenaires en amont (fournisseurs) et en aval (clients), elle se charge également d'étudier le marché du travail en termes de qualité et prix de la main-d'œuvre, ces informations sont procurées auprès des recruteurs professionnels et des enquêtes.

Par ce type de veille, l'entreprise étudie son emplacement face à son environnement direct. Tel que les relations avec les fournisseurs, la question de

⁵³ Sid-Ahmed Yachir, les entreprises algériennes face à la veille stratégique, Mémoire fin d'étude licence, INC, juin 2007, page 41.

⁵⁴ Ribault, Jean-Michel, MAETINET, Bruno, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris 1989, page 54.

savoir si son offre est optimale et de savoir s'il est potentiellement intéressant de continuer à travailler avec lui.

En effet, l'entreprise essaye de connaître les évolutions des besoins des clients. En même temps, le vendeur va tenter de connaître l'évolution de l'offre du fournisseur, et sa capacité d'offrir à moindre coût.

b. Informations spécifiques :

Un système de veille commerciale permet de fournir à un service commercial les informations suivantes sur :

- ✓ L'actualité de ses clients.
- ✓ L'évolution des besoins des clients, et leurs changements de goûts.⁵⁵
- ✓ Les prospects.
- ✓ Les tendances du marché de travail.
- ✓ Les appels d'offres privés et publics.
- ✓ La santé financière des clients.

● Les clients :

L'évolution des besoins des clients à long terme, ainsi que, l'évolution de la relation des clients à l'entreprise et dans une moindre mesure à la solvabilité des clients.

● Les fournisseurs :

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

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons :

- ✓ Ils ont sollicités par leurs clients et connaissent les extensions possibles de leurs marchés.
- ✓ Ils peuvent échanger de l'information et le fournisseur peut tirer parti d'informations qu'on lui transmet, notamment sur l'évolution de ces propres marchés. Il est donc envisageable de mettre en place des

⁵⁵ Laurent Herent, Op.cit., page 13.

protocoles équilibrant les droits et les devoirs, les services et les contreparties.⁵⁶

● **Le marché du travail :**

Il est nécessaire de suivre de près l'évolution de l'offre de nouvelles compétences, l'évolution de la relation de pouvoir de la main-d'œuvre et de l'entreprise et l'évolution du prix de la main-d'œuvre.

« Enfin, il convient de prendre également en compte les insatisfactions. Même si 70% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches ou remarques des 30% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit ».⁵⁷

Exemple de veille commerciale :

Une entreprise dans l'aéronautique va surveiller ses fournisseurs (fabricants de pièces pour les avions, de pneumatiques ...) et étudier les signatures et ruptures de contrats commerciaux afin d'évaluer leur solvabilité pour anticiper d'éventuels retards de paiement.

1.3 La veille concurrentielle :

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande des résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs.

a. Définition :

La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

La veille concurrentielle peut être utilisée comme un outil de BENCHMARKING, s'il on souhaite mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthode de production en prenant un concurrent comme référence.

⁵⁶ Emmanuel-Arnaud Pateyron, Management stratégique de l'information, Op.cit., page 24.

⁵⁷ Ibid., page 25.

Les apports de la veille concurrentielle se portent plus sur le court terme. Dans ces conditions, c'est la direction marketing qui va être plus apte à utiliser efficacement les résultats.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges :

- ✓ Gamme des produits concurrents.
- ✓ Circuits de distribution empruntés.
- ✓ Commercialisation et vente.
- ✓ Analyse des coûts.
- ✓ Organisation et culture d'organisation.

« La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment le concurrent direct qu'il faut donc surveiller. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, c'est aussi rester attentif aux nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant ».⁵⁸

- **Evaluer les stratégies et les capacités des concurrents de façon permanente :**

Les données qualitatives sont aussi importantes que les données quantitatives. Beaucoup estiment à tort que seules les données chiffrées sont nécessaires pour évaluer les buts, les stratégies, les hypothèses ou les capacités du concurrent. Or les informations intangibles (image de la marque, force de vente,...) sont essentielles à prendre en compte.

- **Les informations et l'intensité de la concurrence :**

L'intérêt des informations collectées dépend fortement de l'intensité de la concurrence au sein du secteur.

Plusieurs variables sont susceptibles d'accroître le degré d'intensité de la concurrence, notamment lorsque :

- ✓ les concurrents sont nombreux et équilibrés, il n'y a pas véritablement de leader. Il est donc très difficile de surveiller tout le monde en même temps. Le plus efficace est d'observer continuellement les parts de marché respectives.

⁵⁸ Nathalie Costa (2008), Op.cit.

- ✓ La croissance du secteur est lente ; il faut alors surveiller la croissance du secteur, comparée à celle des concurrents.
- ✓ les couts fixes sont élevés ; cette situation pousse les entreprises à vendre coute que coute pour amortir leurs frais fixes.
- ✓ les produits ne sont pas différenciés ; lorsque le produit est perçu comme une marchandise de première nécessité, le choix de l'acheteur repose sur le prix et la qualité de service.
- ✓ la capacité de production ne peut augmenter que par paliers importants ; l'élément clé à surveiller sera la politique d'investissement des concurrents et le processus de fabrication.
- ✓ les obstacles à l'entrée sont faibles, on s'expose à subir l'entrée permanente de nouveaux arrivants.

1.4. La veille environnementale :

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et de commercial) l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents.⁵⁹

a. Définition :

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

L'objectif de cette veille c'est que surveiller en permanence l'environnement pour influencer, orienter et aider à mettre en place une stratégie de développement.

La démarche de veille environnementale permet d'analyser les risques liés au secteur d'activité et de prendre des dispositions qui réduiront ou annuleront l'impact sur l'entreprise. Les menaces sont hors de la technologie, de la concurrence ou du commerce, elles sont liées à l'environnement politique et culturel. Ces facteurs sont différents d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre à l'exemple du cas d'instabilité politique, il est évident qu'une telle situation va engendrer des entraves pour le fonctionnement des entreprises.

1.4.1 La veille juridique :

La veille juridique consiste à surveiller la législation, la jurisprudence et les contre façons. L'idée est d'être en conformité avec la réglementation actuelle et d'utiliser

⁵⁹ Laurent Hermet, maitrise (2007), Op.cit.

à bon escient les décisions juridiques pour lancer de nouveaux produits et services sur de nouveaux marchés.

Ce type de veille s'intéresse :

- Aux lois et décrets, à la jurisprudence, aux propositions de lois.
- Aux conditions de régulation du marché.
- A la fiscalité.
- Au traitement du contentieux.

L'information juridique est un besoin pour tout citoyen membre d'un Etat et vivant dans un Etat de droit ou pour toute organisation dans un Etat de droit, personne morale, reconnue comme un acteur juridique avec des droits et obligations.

Ce besoin étant universel et non sectoriel tout comme l'est le besoin de sécurité juridique qui motive le décryptage des règles applicables.

La veille juridique permet :

- D'anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi.
- D'offrir des services à la clientèle dans un cadre légal.
- De travailler dans une dimension internationale légale.
- D'avoir des engagements de partenariat sur des bases légales.

1.4.2 La veille sociétale :

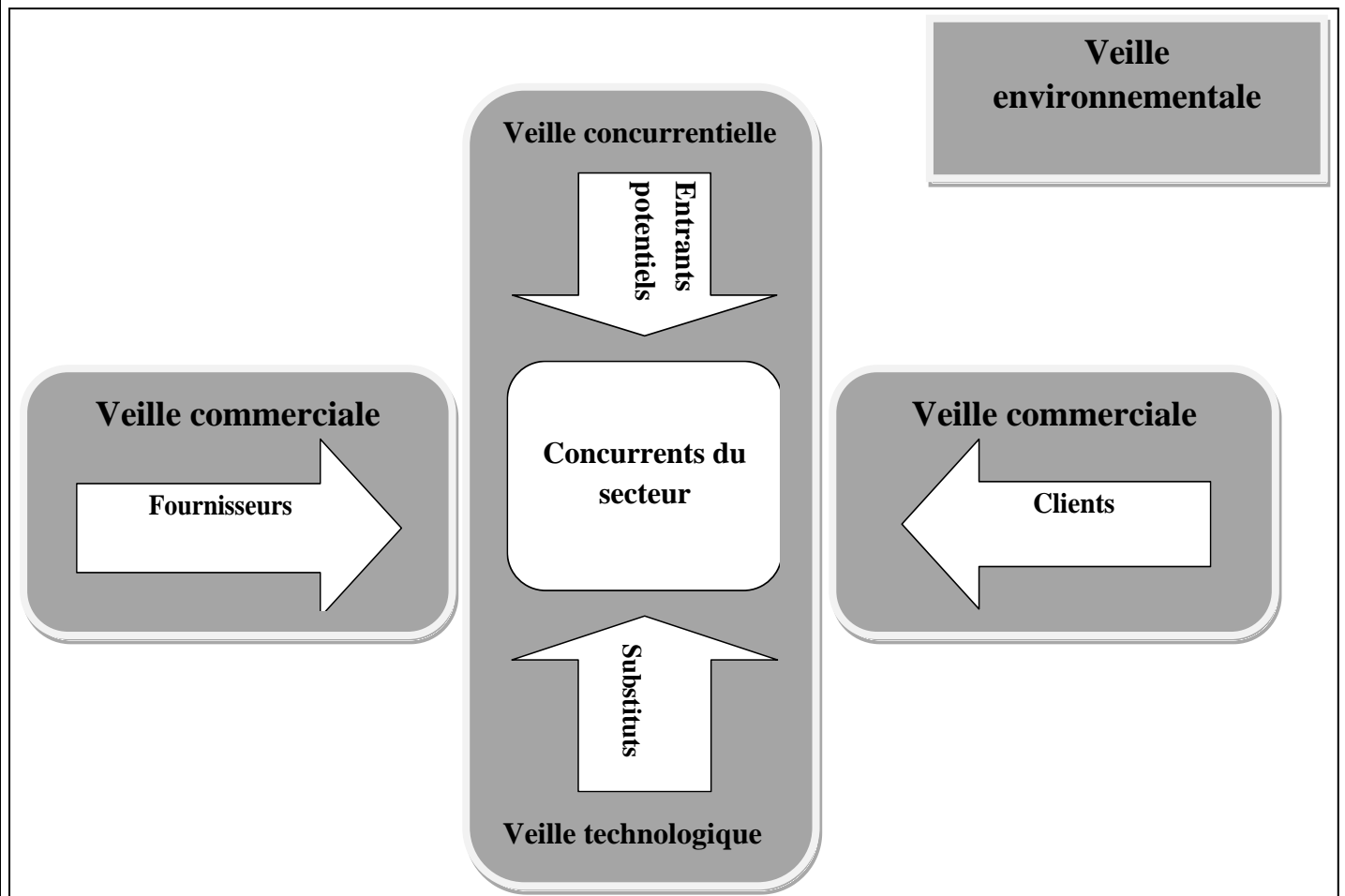
La veille sociétale consiste surveiller les évolutions de la société parmi lesquelles les évolutions sociales, les évolutions culturelles, les évolutions démographiques, les évolutions politiques (opinions politiques, alternance) et les évolutions économiques.

Ce type de veille s'intéresse aux :

- Aux mouvements sociaux.
- Au dépôt de contestations.
- A l'évolution des mentalités.
- Au comportement des consommateurs.
- Aux habitudes des consommateurs.
- A l'évolution de la démographie.

La veille sociétale a pour objet de suivre les changements de la population concernée par leurs produits ou services afin de mieux cerner leurs nouveaux besoins.

1.5. Types de veille et forces de Porter :



Source : Laurent Hermet, Op.cit., page 8.

En management stratégique on distingue deux types d'environnement :

L'environnement spécifique :

« Il recouvre les acteurs du marché de l'entreprise sur lesquels, ses décisions et ses actions peuvent avoir une influence plus ou moins significative ». ⁶⁰

L'environnement global :

« Il recouvre l'ensemble des acteurs dont les décisions et les actions s'imposent à l'entreprise, sans que cette dernière n'ait vraiment la possibilité de rétroagir ». ⁶¹

« Les démarches locales de veille sont celles qui se focalisent ou se spécialisent en particulier sur une facette de l'environnement spécifique ou global, en relation avec un sujet d'intérêt, un métier ou une activité de l'entreprise ». ⁶²

⁶⁰ Nicolas LESCA , Op.cit., page 156.

⁶¹ Ibid., page 156.

⁶² Ibid., page 157.

Section 02 :L'avantage concurrentiel.

2.1 Concepts et définition :

La concurrence :

« On considère comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique ».

« La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir ».⁶³

Observer la concurrence autorise l'entreprise à mieux se connaître, à voir ses potentialités et ses faiblesses et à chercher à mieux réagir aux sollicitations et mues du marché.

Etre en état de veille serait aussi une opportunité pour préparer les nouvelles compétences, revoir l'organisation des facteurs, de mode de production, de technologies et de stratégie.

L'avantage concurrentiel :

Le concept « avantage concurrentielle » détient une place privilégié dans le domaine d'administration stratégique de l'entreprise.

Jean-Philippe Deschamps et P. RANGANATH NAYAK d'Arthur D. LITTLE disent que : « Seules Survivront et se développeront les entreprises qui sauront créer, simultanément et de façon continue, une valeur exceptionnelle à leurs clients, leurs actionnaires et leurs employés »⁶⁴.

L'avantage concurrentiel est un élément que l'organisation maîtrise mieux la concurrence et qui lui permet d'être compétitive. C'est donc un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance.

«Un avantage compétitif ou concurrentiel est tout ce qui permet à une entreprise de dépasser ses concurrents. Ainsi que est une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence ».⁶⁵

⁶³ Gerry JOHNSON et autre, Stratégique, 2^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, France, 2004, page 145.

⁶⁴Philip KOTLER et autres, Marketing management, 12^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris 2006, Page 32.

⁶⁵Michael PORTER, Marketing stratégique, l'avantage concurrentiel, « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Inter Editions.

« L'avantage concurrentiel est ce qui rend une entreprise unique et différente de toutes les autres. Un bon positionnement sur un marché donné se construit grâce à un ou des avantages concurrentiels qui donnent de la valeur à telle entreprise ou tel produit (et/ou service) et cela rend son offre préférable à celle de ses concurrents. L'objectif est d'attirer toujours plus de nouveaux clients et d'augmenter sa part de marché »⁶⁶.

L'avantage concurrentiel doit être durable ou difficilement remis en cause, défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.

La compétitivité :

« la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requises par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ». ⁶⁷

La compétitivité est la capacité d'un acteur économique à vendre durablement un produit ou un service en situation de concurrence.

« Elle traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à faire face à la concurrence. Etre compétitif seulement sur les prix de vente permet éventuellement de gagner une bataille, mais pas toujours la guerre. En misant sur la qualité de ses produits ou de ses services, une entreprise accroît sa compétitivité. Mais le calcul de l'indice de compétitivité d'un pays se fonde uniquement sur les prix : c'est le rapport entre l'indice prix des importations et l'indice des prix à la production »⁶⁸.

Alain-Charles Martinet préconise deux types d'ingrédients pour que la compétitivité soit durable :

- La création de potentiel de performances qui passe par des investissements en R et D ; en acquisition de RH, technologiques, en lancement de nouveaux produits, en réorganisation. Ces investissements constituent un ensemble de capacités permettant à l'entreprise d'envisager les résultats qu'elle souhaite.
- L'exploitation efficace de ces capacités suppose une gestion quotidienne des activités, tendue vers la réalisation de ces résultats.

⁶⁶<http://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>

⁶⁷L. Lachaal, La compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), département d'économie rurale.

⁶⁸<http://www.economie.gouv.fr/facileco/competitive#>

2.2 Les forces concurrentielles en présence :

Pour Michael PORTER, convient de distinguer différents niveaux et sources de concurrence : de la plus directe (concurrence actuelle) aux nouveaux entrants, les produits de substitution mais aussi en intégrant le degré de la puissance de négociation des clients et des fournisseurs qui peuvent influencer la donne concurrentielle.

2.2.1 La concurrence au sein du secteur :

Une forte concurrence entre les entreprises d'un secteur tend à réduire leurs rentabilités, ce qui justifie la poursuite des politiques agressives se traduisant par les promotions, l'importance des investissements publicitaires, le lancement de nouveaux produits...etc.

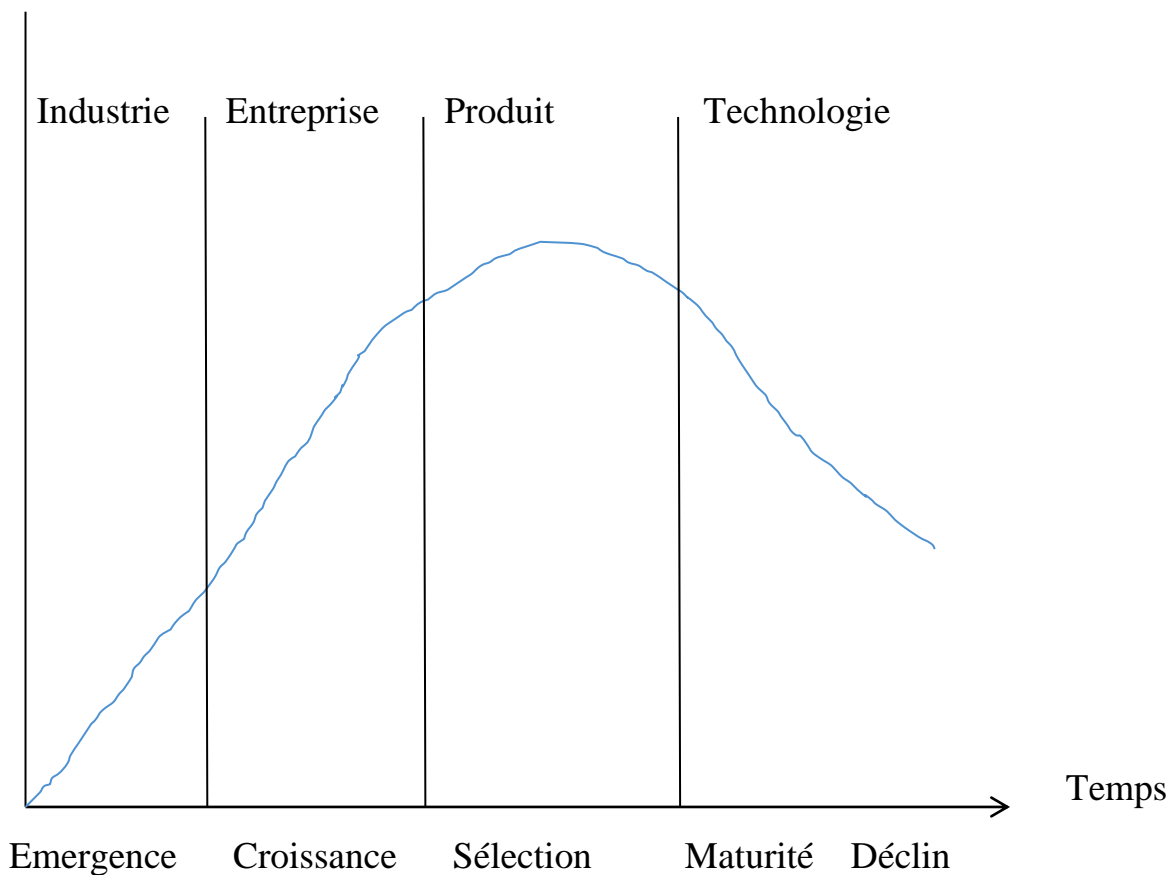
C'est la rivalité entre les fournisseurs stratégiques et leurs concurrents : nombre de concurrents, croissance du marché, niveau de compétition, principaux acteurs, barrières de sortie.

Les concurrents en place se livrent à une compétition au sein même du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position.

L'intensité concurrentielle dépend du cycle de vie du produit, la phase d'émergence est caractérisé par un nombre restreint de concurrents, l'entreprise devra en profiter afin d'acquérir l'avantage des précurseurs, en effet, c'est en disposant d'un bon système de veille que l'entreprise pourra anticiper les nouveautés technologiques et arrivera à satisfaire les nouveaux besoins.

Le modèle du cycle de vie :

Volume des
Ventes



Source : GERRY JOHNSON et autres, *stratégique*, 2^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, France 2004, page 158.

La phase de l'émergence :

- Risque maximum.
- Adoption du produit :
 - Avantage relatif.
 - Compatible.
 - Simple.
 - Observable.
 - Testable.

La phase de croissance :

- Arrivée de la concurrence.
- Enjeux de fidélisation.
- Politiques prix, distribution, marque.
- Efforts collectifs d'évangélisation.

La phase de maturité :

- Jeu à somme nulle ou négative.
- Forte intensité concurrentielle.
- Enjeux de différenciation.

La phase de déclin :

- Consolidation du marché.
- Ensemble moins concurrentielle.
- ...Ou domination par les couts.

2.2.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

L'analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs suit la même logique que celle du pouvoir de négociation des clients, mais dans le sens opposé.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

- Cette capacité de négociation peut s'expliquer quand le secteur amont est concentré ou quand le fournisseur dispose d'un savoir-faire reconnu à travers ses produits.

- De même, un changement de fournisseur peut induire des couts de transfert qui confortent sa capacité de négociation.

« Les fournisseurs peuvent exercer leur pouvoir de négociation envers les acteurs d'une industrie en élevant leurs prix ou en réduisant la qualité des biens et services achetés »⁶⁹.

2.2.3 Le pouvoir de négociation des clients :

Les clients peuvent être les consommateurs finaux, des distributeurs ou des intermédiaires aval. L'étude des clients de l'entreprise permet de déterminer chez quel acteur se situe le pouvoir de négociation, c'est-à-dire qui est en situation de force et impose sa volonté dans les termes de l'échange.

Au-delà l'entreprise doit donc se poser les questions suivantes :

- Les clients sont-ils dispersés ou concentrés ?
- Quel est le niveau de leur pouvoir de négociation ?
- La concentration crée-t-elle une situation de dépendance ?
- La dispersion favorisera-t-elle votre pouvoir de négociation ?

⁶⁹ Michael PORTER, la concurrence selon Porter, Village mondial, édition village mondiale, page31.

Les clients disposent d'un véritable pouvoir de négociation : ils peuvent limiter le profit des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en actionnant les leviers de la concurrence.

En réponse, les fournisseurs quand ils disposent d'une marque à forte résonance peuvent s'opposer au pouvoir de négociation des distributions en communiquant par exemple directement auprès des clients finaux.

L'entreprise subit avec des intensités diverses le pouvoir de négociation des clients. Celui-ci se traduit par leurs capacités à influencer le prix d'acquisition et les conditions d'achat, les délais de paiement et les conditions et services associés.

- Selon PORTER, afin de lutter contre le pouvoir des clients, les entreprises doivent chercher à multiplier leurs clientèles (en ayant plusieurs réseaux de distribution), à développer une marque qui crée de la valeur pour le consommateur final, voire à développer leur activité vers l'aval.

2.2.4 Les produits de substitution :

Un produit de remplacement est un produit qui est différent du produit du secteur mais qui répond au même besoin. Les produits de substitution les plus dangereux sont ceux qui vont dans le sens d'une amélioration du rapport qualité/prix.

Pour cela l'entreprise doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les produits de substitution qui se développent ?
- Quel est le niveau du risque ?
- Quel est l'impact de ces produits de substitution ?
- Quelle action à mener pour se prévenir ?
- Quel est le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut?
- Le substitut menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant très significativement le rapport qualité prix?

2.2.5 Les entrants potentiels (nouveaux entrants) :

Les nouveaux entrants sont les entreprises qui ne sont pas présentes sur le secteur mais qui pourraient venir rivaliser.

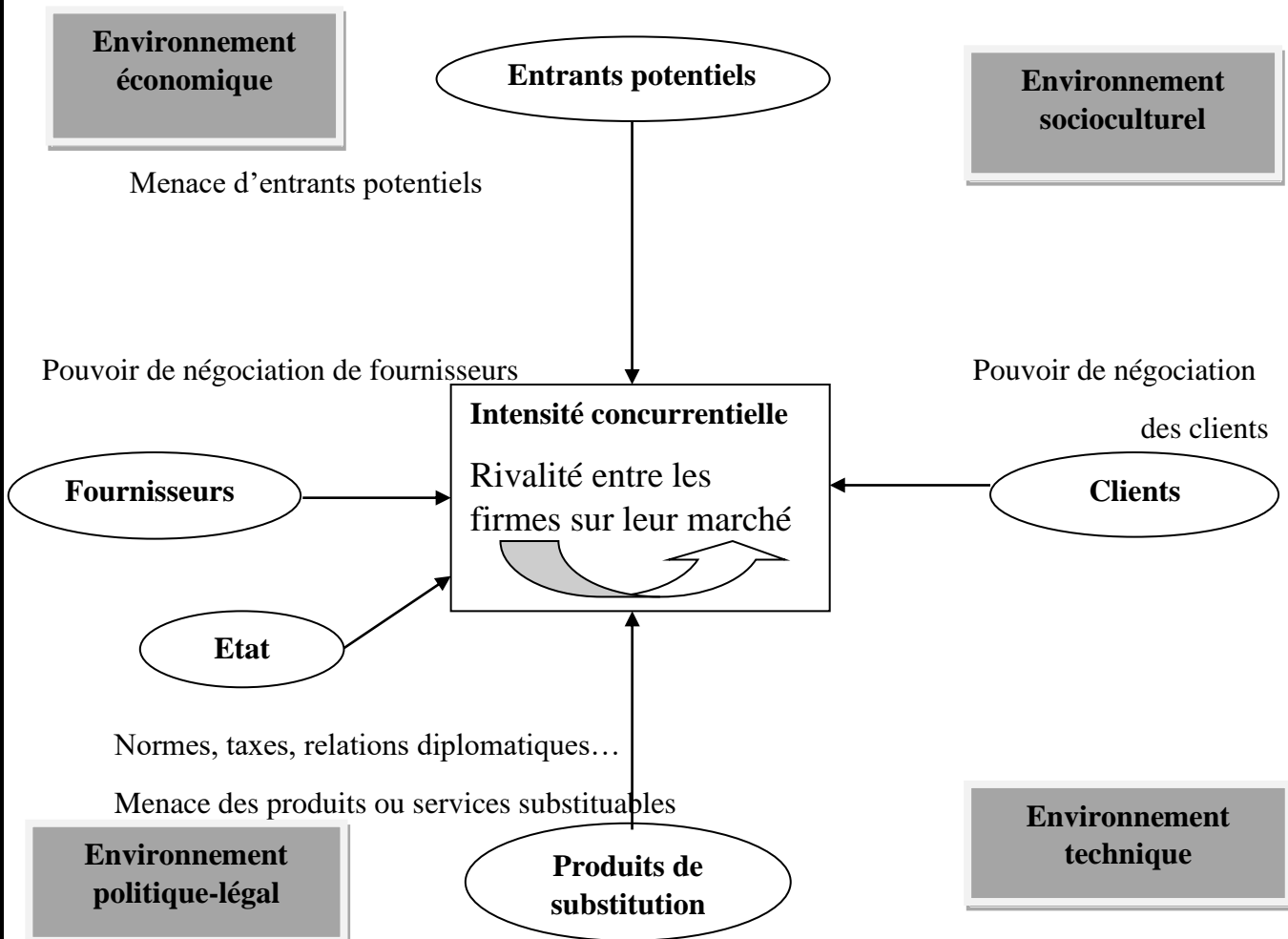
Cette catégorie est influencée par l'attractivité du secteur (plus le secteur est attractif, plus le risque augmente), et modérée par les éventuelles barrières à l'entrée.

Des éléments permettant de contrecarrer les menaces des entrants potentiels⁷⁰ :

- Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants.
- Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualités, etc.).
- Etablissement de coûts de transfert.
- Protection des technologies (brevets, secrets).
- Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives.

2.2.6 Le pouvoir de l'état (le rôle de l'état) :

Dans la logique du PORTER, on remarque l'absence du pouvoir de l'état. Or, on ne peut que constater l'intervention directe des Etats sur les avantages concurrentiels des entreprises, par la réglementation, les subventions ou les taxes. En effet, l'état doit être pris en compte dans ses différentes dimensions en tant que législateur, comptable, gendarme, fournisseur, client, concurrent...



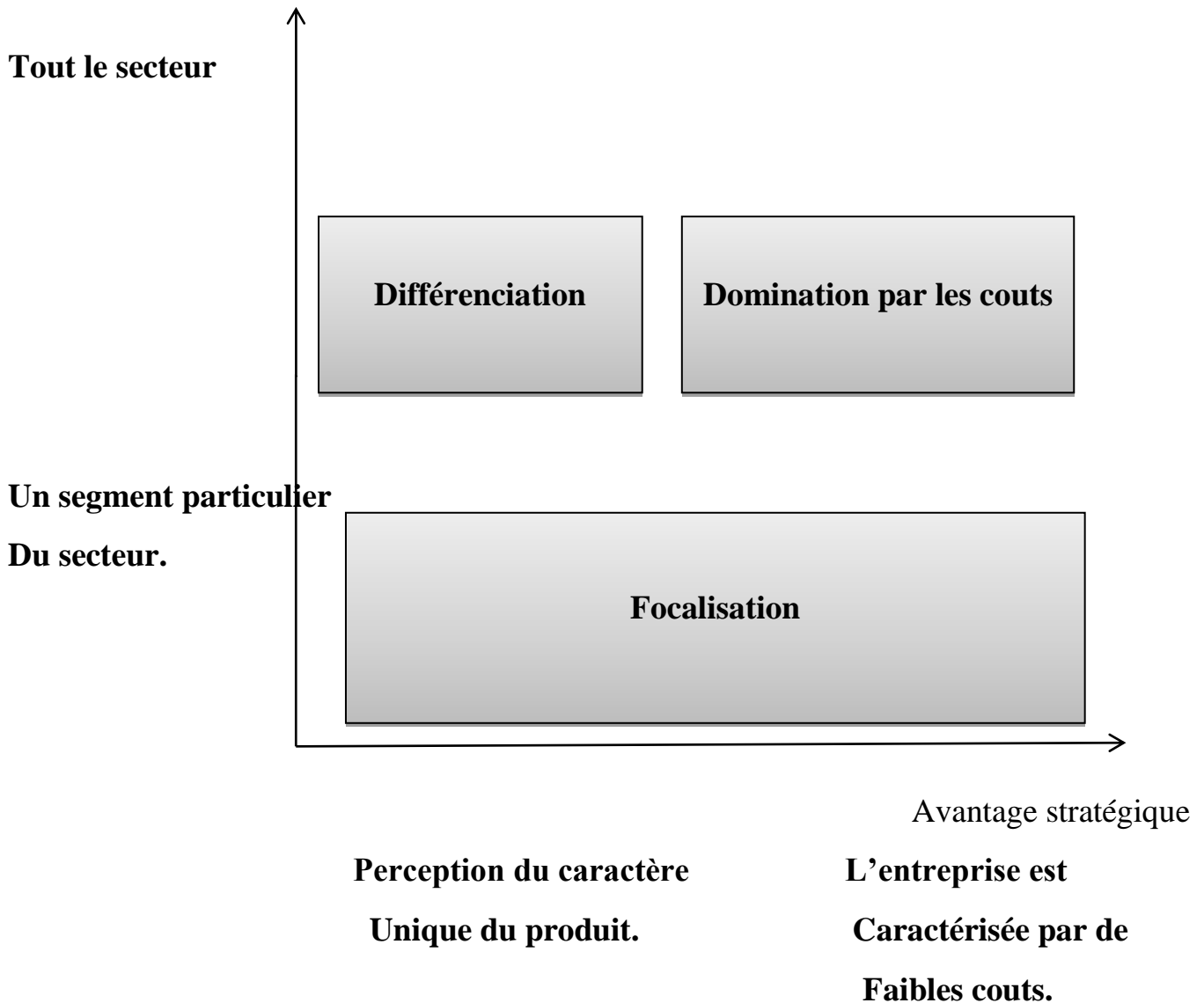
⁷⁰ Gerry JOHNSON, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Fréry, *Stratégies*, 8^{ème} édition, Pearson Education.

Source : Jean-Pierre HELFER et autres, *Mangement stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, édition VUIBERT, France, 2008, page 94.

2.3. Stratégies concurrentielles :

Le modèle générique du porter :

Cible stratégique



Source : De LAVERGNE 1982

Les stratégies concurrentielles (les stratégies génériques) développées par PORTER sont une des grilles d'analyse les plus utilisées en stratégie d'entreprise.

Elles visent notamment à répondre à deux questions :

- Sur quel (s) avantages concurrentiels (s), l'entreprise souhaite investir ?

- L'entreprise souhaite t- elle se développer sur l'ensemble du marché ou seulement sur une frange ?

2.3.1 Les stratégies de domination par les couts :

Cette stratégie consiste à proposer une offre dont le cout (et donc le prix) est inférieur à celui de la concurrence, en vue d'accroître ses parts de marché.

- **Stratégie de volume** fondée sur l'effet d'expérience :
 - Réduction drastique des couts.
 - Economies d'échelle (liées à l'augmentation des quantités produites).
 - Effets d'apprentissage (liés à la répétition des tâches).
 - Pouvoir de négociation auprès des fournisseurs.

2.3.2 Les stratégies de différenciation :

« La différenciation globale atteinte par une firme est la valeur cumulée qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat dans le but de se distinguer des concurrents en offrant aux clients des produits différents (non comparable) , avec une qualité supérieure ». ⁷¹

La stratégie de différenciation vers le haut consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, reconnue et valorisée par le client, en la vendant à un prix plus élevé.

- **Stratégie de sophistication** de l'offre fondée :
 - Une politique d'image (image de marque).
 - Une politique qualité « produits-services ».
 - Des prestations haut de gamme et personnalisées.
 - Des services additionnels venant compléter l'offre existante.

2.3.3 Les stratégies de focalisation (concentration) :

La stratégie de focalisation consiste à proposer une offre sur un segment stratégique particulier (de taille réduite), en vue d'éviter un affrontement avec des concurrents plus puissants.

- **Stratégie de Niche** fondée sur :
 - Une cible particulière (besoins spécifique).
 - Une concentration des efforts (ressources et compétences).
 - Le recours à une stratégie de domination par les couts ou de différenciation.

⁷¹ Ibid., page 188.

2.4 Les risques associés aux stratégies concurrentielles :

On reproche à des stratégies aussi tranchées le manque de prise en compte des cas spécifiques, une certaine rigidité, et diverses limitations.

Selon Porter, l'entreprise doit choisir une (et une seule) des trois stratégies génériques (pour chacun de ses DAS) et faire en sorte d'en optimiser sa maîtrise pour développer un réel avantage concurrentiel. Sinon, elle risque d'être en position « STUCK IN THE MIDDLE », coincée entre le volume et la différenciation.

A. Les risques liés à la domination par les coûts :

- Les concurrents chercheront eux aussi à réduire leurs coûts, ce qui peut éroder l'avantage et surtout les marges.
- La part de marché de l'entreprise n'est pas toujours un gage de pérennité, ni un critère de réussite : il existe un risque de vente à perte.
- Il faut être capable de capitaliser l'effet d'expérience, or celui-ci peut être détruit par des innovations de procédé.
- Risque de progrès technique qui peut annuler l'avantage concurrentiel basé sur le bas prix.
- Guerre de prix.
- Négligence de la qualité et de l'innovation.
- Des investissements importants.

B. Les risques liés à la différenciation :

- Si une différenciation est particulièrement pertinente, les concurrents chercheront nécessairement à limiter, ce qui réduit de fait l'avantage.
- « Réciproquement, un DAS peut se retrouver différencié de manière involontaire, lorsque l'offre de référence sur son marché s'est déplacée ». ⁷²
- Risque d'imitation par les concurrents.
- Risque d'écart important entre le prix de l'entreprise et celui des concurrents.

C. Les risques liés à la focalisation (concentration) :

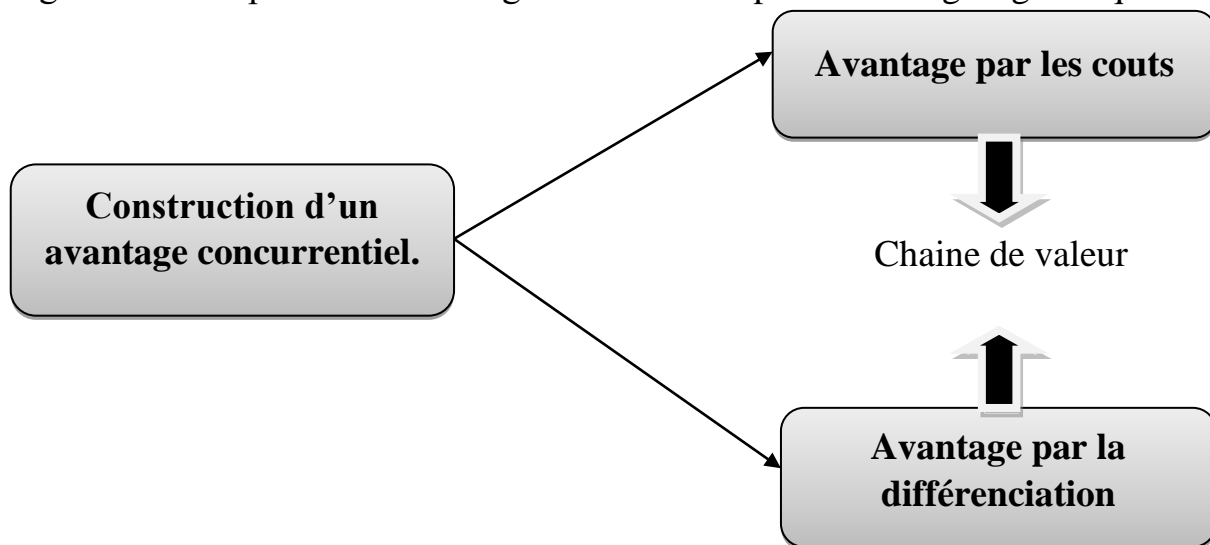
- La différence théorique entre les deux types de stratégies de focalisations (fondée sur les coûts ou fondée sur la différenciation) est en pratique peu pertinente sur un marché de taille réduite.

⁷²Whittington et al. 2020, page 513-518 : « carrefour à la croisée des chemins ».

- En revanche, il existe des focalisations fondées sur une différenciation vers le haut exacerbée (produits de luxe) et réciproquement des focalisations fondées sur une différenciation vers le bas exacerbée (produits extrêmement bas de gamme).
- Limites de la domination par les coûts plus limites de la différenciation.
- Segment très étroit.
- Remise en cause du segment par émergence de sous-segments.

2.5. L'avantage concurrentiel :

La figure suivante présente l'avantage concurrentiel par les stratégies génériques :



- **Avantage par les coûts :**

« Une firme dispose d'un avantage par les coûts si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrice de valeur qu'elle exerce est inférieur au coût de ses concurrents ». ⁷³

Afin d'obtenir un avantage par les coûts l'entreprise doit concevoir un produit acceptable et comparable à celui de ses concurrents sans négliger l'effet de la différenciation.

La valeur d'un avantage consiste en sa durabilité.

Dans la situation de l'avantage par les coûts, l'entreprise se dégage une rentabilité supérieure par sa capacité à produire une offre perçue comme similaire à la concurrence, mais avec des coûts inférieurs à celui de la concurrence dégage une rentabilité supérieure.

⁷³ Michael PORTER, Avantage concurrentiel, Op.cit., Décembre 2004, page 127.

L'avantage par les coûts \implies Offre similaire à la concurrence + Coûts inférieurs = Rentabilité supérieure.

La meilleure approche pour acquérir un avantage par les coûts est la stratégie de volume, c'est-à-dire la recherche de la part de marché relative la plus élevée, afin de bénéficier de l'effet de l'expérience.

• **Avantage de la différenciation :**

« Les avantages de la différenciation sont le fait de pouvoir vendre une quantité plus grande de produits, de fidéliser la clientèle, et d'obtenir généralement un surprix (vente d'un produit plus élevé que les concurrents car les clients sont prêts à le payer plus cher ».⁷⁴

Dans la situation de l'avantage par la différenciation, l'entreprise se dégage une rentabilité supérieure par sa capacité à produire des biens aux attributs uniques lui permettant un prix plus élevé que la concurrence, ce différentiel de prix doit être supérieure au surcoût induit par la différenciation de telle sorte que l'entreprise se dégage une rentabilité supérieure.

L'avantage de la différenciation \implies Offre aux attributs uniques + Prix plus élevé que la concurrence = Rentabilité si surcoût compense par les prix.

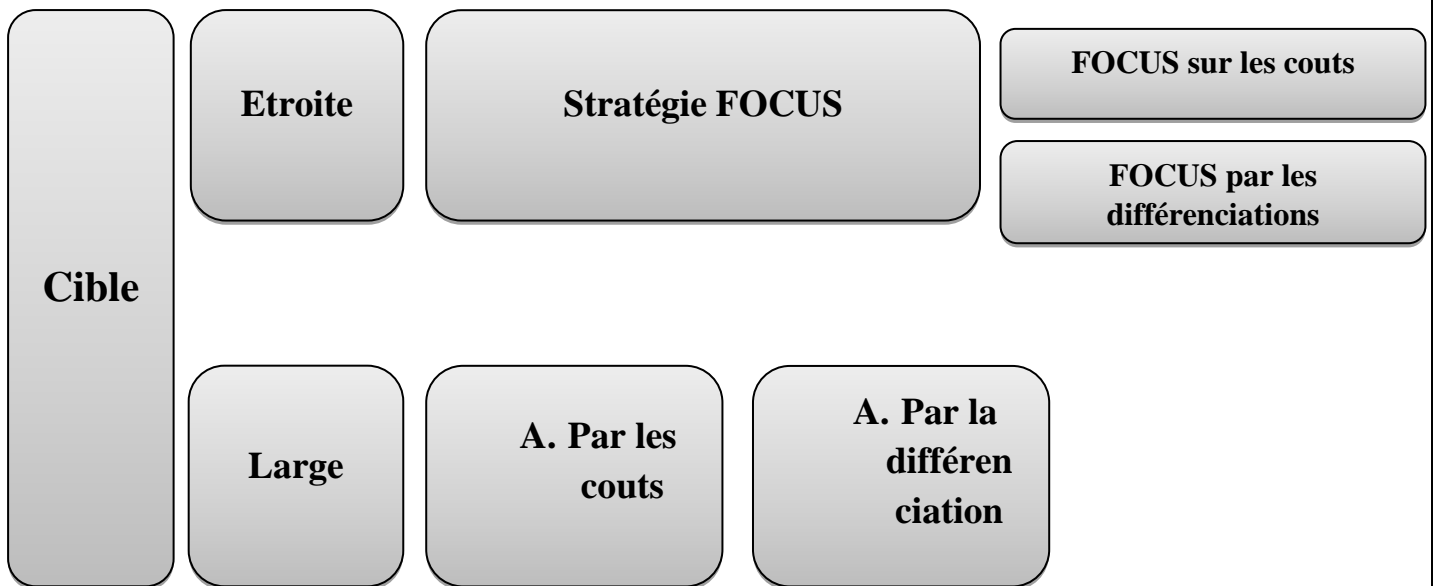
Afin de transformer le coût de différenciation en avantage, l'entreprise doit :

- Exploiter toutes les sources de différenciation qui ne sont pas coûteuses.
- Minimiser le coût de différenciation en maîtrisant les facteurs d'évolution des coûts.
- Se concentrer sur les formes de différenciation pour lesquelles l'entreprise possède déjà un avantage par les coûts.

Une autre dimension doit être ajoutée à ces deux sources d'avantage concurrentiel : la largeur de la cible visée.

D'après cette figure, on voit selon la cible soit large ou étroite, on obtient donc trois grandes familles de stratégies :

⁷⁴ Michael PORTER, la concurrence selon PORTER, Op.cit., page 127.



Source : Michael PORTER, Op.cit.

- **Technologie et avantage concurrentiel :**

Une firme capable de découvrir une meilleure technologie que ses concurrents pour accomplir une activité donnée acquiert un avantage concurrentiel.

Pour que ce progrès technologique permette à une firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les conditions suivantes doivent être remplies ⁷⁵:

- Réduire les couts.
- Renforcer la différenciation.
- Son lancement doit donner au précurseur des avantages.
- Même s'il est limité, son innovation peut déboucher sur plusieurs avantages parce que l'entreprise aura été la première à bouger.

⁷⁵ Mémoire de Master, option : Management, **Veille stratégique et compétitivités des entreprises**, page 49.

Section 3 : La mise en place de la veille stratégique :

« La notion de veille est sous-entendue il y a 50 ans, elle a été étudiée et mise en application par les entreprises il y a une vingtaine d'années. Depuis, plusieurs chercheurs s'efforcent de proposer des cadres conceptuels et des méthodes pour une meilleure mise en place de la veille stratégique dans l'organisation. Grâce à ces travaux, cette notion a largement évolué et enrichi ». ⁷⁶

3.1. L'approche interne et externe de la veille :

Comme nous avons traité l'approche interne et externe dans l'organisation de la veille stratégique, il est question d'expliquer les deux approches de mise en œuvre de la veille dans les entreprises.

Pour Laurent Harmel, « il s'agit de l'approche interne et de l'approche externe c'est-à-dire sous-traitée. Mais, parfois elle est le résultat de l'activité de l'entreprise avec la société sous-traitée, dans ce cas il s'agit de la Co-traitance de la veille. L'approche interne consiste à mettre en place une cellule ou un service de veille stratégique par l'entreprise elle-même régie par ses propres moyens technique, financiers et humains, généralement le service est proche de la direction générale. Quand, à la sous-traitance, il s'agit des sociétés spécialisées dont les consultants chargés de réaliser les actions de la veille et fournir un résultat sous forme de rapport final y compris les recommandations ; dans d'autre part les consultants pourront contribuer à la mise en place de la veille interne au niveau de l'entreprise ». ⁷⁷

«L'entreprise sous-traite la veille pour remédier aux manques de compétence, de moyens ou aux problèmes des délais et parfois celui des sources d'information critiques que l'entreprise pourra ignorer ». ⁷⁸

3.2. Les caractéristiques du processus de veille stratégique :

« Le processus de veille stratégique est une succession d'étapes qui implique tous les acteurs (animateurs, experts et traqueurs) chacun son rôle et ses compétences qui se complètent ». ⁷⁹

⁷⁶ DE SAINT GERMAIN, Xavier, DESOUTTER, Philippe, EYMARD, Elodie, ZHAO, Lan, OUERDANI, Kamel, JAECQUES, Séverine, PINEL, David, ROMAND, Daniel, VARIN, Eric, Maîtres de recherche : Marie CARONFASAN, Laurence & LESCA, Nicolas, (ESA), « La pratique de veille dans les achats », Master Management Stratégique des Achat DESMA, IAE de Grenoble Université Pierre Mendès France.2004. http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0059_Veille_achat03_04.pdf

⁷⁷ Laurent Harmel, Op.cit., page 23-24.

⁷⁸ L'exemple de SINEQUA Risk and Management prise en charge par AUBOUIN Alain à Paris. Elle vise à identifier, comprendre et mesurer les enjeux externes ou internes auxquels les entreprises sont soumises tant au niveau opérationnel que stratégique afin d'anticiper les risques.

Pour assurer le bon fonctionnement du processus. Certaines caractéristiques sont propres au processus de la veille stratégique.

3.2.1 Un processus transversal :

Le processus de veille stratégique est un processus transversal à l'organisation. Il implique toutes les fonctions et implique tous les acteurs, de façon que chaque employé de la veille discute avec son collègue d'une même fonction afin de faire circuler les flux d'informations.

3.2.2 Un processus continu :

La pratique de la veille stratégique est une démarche qui doit être permanente, il faudra surveiller sans cesse son environnement pour acquérir l'avantage concurrentiel, anticiper les opportunités et réduire les risques, donc la veille n'est efficace que si elle est continue.

3.2.3 Un processus participatif :

La pratique de la veille stratégique nécessite une participation de l'ensemble des veilleurs à toutes les étapes, cette forme d'organisation contribue à un enrichissement des résultats de la veille.

3.2.4 Un processus créatif :

L'activité de la veille est un exercice créatif, c'est-à-dire, elle ne se base pas sur des résultats et des méthodes préétablis mais, du fait que l'entreprise est sans cesse face à de nouvelles situations et par conséquent à de nouvelles anticipations objets de création et de formalisations nouvelles.

3.2.5 Processus d'apprentissage collectif :

La pratique de la veille stratégique stimule une accumulation des expériences et un transfert du savoir au sein de la collectivité. De ce fait, elle se perfectionne de plus en plus et modifie sa situation vis à vis d'un effet.

3.3 Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA :

On doit parler du processus de la veille anticipative stratégique-intelligence collective, donc est un processus d'apprentissage collectif qui intègre plusieurs acteurs aux compétences diversifiées. Dans le document de l'Humbert LESCA⁸⁰, note que ce processus s'établit suivant neuf phases logiquement successives à savoir : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le

⁷⁹ BLANCO, S, CARON, M-L, LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuelle et première validation ». 5^{ème} conférence internationale de Management stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997.

⁸⁰ LESCA, Humbert, 1997, Op.cit.

traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Des étapes que nous allons expliquer ci-dessous. Ce processus informationnel est essentiel, il fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, il s'applique de la même procédure quelque que ce soit la taille et le statut de l'entreprise.

a. Le ciblage :

Le ciblage consiste à cerner la partie de l'environnement où l'entreprise va focaliser sa tâche de surveillance.

« Il s'agit de cibler et d'identifier son environnement, une fois les besoins en informations sont identifiés ».⁸¹

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction générale à l'aide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son thème.

L'acteur de veille stratégique est toute personne dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise. » Quant au thème, il représente le noyau qui nous intéresse en l'acteur actuel ou potentiel »⁸², en l'occurrence, ses activités et ses spécificités.

« Le choix de l'acteur et ses thèmes est l'étape primaire de la veille stratégique qu'il fallait exercer avec plus d'exactitude, car le veilleur risque de se retrouver avec un large domaine ou un domaine très précis, de plus les limites des thèmes ne sont pas facilement identifiables ».⁸³

b. La traque :

Quand les veilleurs ont bien identifié les besoins en informations et ciblé les informations de veille stratégique, l'opération dite « la traque » est la manière avec laquelle les veilleurs se procurent les informations. Il s'agit de traquer, vu le caractère très différent d'obtenir ces informations, celle-ci consiste à aller au-delà de l'information. Ces veilleurs sont appelés les traqueurs d'informations. Les traqueurs ont comme référence les sources d'informations formelles et les sources informelles.

c. La sélection :

⁸¹ PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003, Op.cit.

⁸² L'acteur actuel c'est-à-dire celui qui a des impacts actuels confirmés, un acteur potentiel pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

⁸³ PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003, Op.cit.

Cette phase consiste à trier et à valider des informations parmi un ensemble d'informations résultat de la traque. Ainsi que, cette opération permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille stratégique dont elle a besoin. Avec le temps, « les personnes qui exercent la sélection acquièrent de l'expérience et une capacité de bien séparer les informations anticipatives utiles. Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif qui rend la veille plus efficace ».⁸⁴

D'après l'auteur « LESCA », les critères de pertinence, d'anticipation et de significations, sont ceux que doivent avoir les informations sélectionnées. Pour dégager les critères réels pour une sélection d'informations pertinentes qui sont en plus de la délimitation de la cible :

- La crédibilité des sources d'informations.
- La position du capteur dans la structure de l'entreprise.
- La compétence et l'expérience de l'individu face à la sélection d'information.

Une sélection efficace cela signifie que les traqueurs sont bien motivés et sensibilisés créant ainsi un langage commun et un partage d'idées.

d. La remontée :

Après la sélection des informations nécessaires parmi le volume traqué, il est ensuite nécessaire que les traqueurs les transferts aux animateurs qui s'occuperont du stockage de ces informations.

La remontée est l'opération avec laquelle les traqueurs sachent à qui transférer les informations. Ils doivent choisir les outils et maîtriser les moyens pour faire parvenir les informations aux animateurs de la veille stratégique.

e. Le stockage intelligent « la mémorisation » :

Après que les informations sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker soit d'une manière centralisée unique, c'est-à-dire dans un lieu unique ou par centralisation répartie en plusieurs lieux mais, liés par un réseau.

La partie « intelligent » signifie que le dispositif de stockage doit être fait de manière étudiée par classer les informations de manière à les retrouver rapidement lors de leurs recherches, donc il faudrait utiliser un plan de

⁸⁴ LESCA Humbert, 1997, Op.cit.

classement qui permet à travers le thème et l'acteur du ciblage de classer les informations de manière efficace.

Le stockage se fait par des logiciels et des bases de données.

f. Le traitement des informations de la veille stratégique « création du sens » :

« C'est la phase cruciale du processus, elle permet de créer et de formuler des conclusions décisives face à une situation de l'environnement difficilement identifiable ». ⁸⁵

L'opération consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

Les signaux faibles sont « toute information anticipative qui renseigne sur une opportunité ou une menace qui apparaît à l'horizon sous forme d'une information vague, mais se développe progressivement dans le temps et s'enrichit de signification jusqu'à obtenir un signal fort ». ⁸⁶

H.LESCA et M. L. CARON affirment par le témoignage des responsables des PME-PMI que la collection des informations est la tâche qu'exerce toute entreprise. Ces informations ne viennent pas d'elles-mêmes et ne dépendent pas forcément des besoins de décision que demandent les décideurs ou pour résoudre leurs problèmes du moment. Mais, les signaux annonciateurs nécessitent un effort particulier organisé pour les faire parler.

• Le regroupement des informations : une création d'intelligence collective

Nous présenterons la méthode d'Humbert LESCA et M-L CARON ⁸⁷ qui préconisaient un processus cognitif collectif pour le regroupement et l'analyse des informations de la veille stratégique, par une méthode qui permet le regroupement d'une information à l'autre autour d'un thème dont les résultats sont :

- La décision des thèmes et des hypothèses auxquelles le responsable n'a pas prêté attention sans le regroupement des informations.

⁸⁵ LESCA, H et son équipe, « Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective Méthode L.E.Scanning, Learning Environnemental Scanning, Impacts de la diffusion de l'Internet », université UPMF, GRENOBLE, France, neumann.hec.ca/ejc/EJC20048Lesca.ppt

⁸⁶ BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, Op.cit. In ANSOFF, H.I. (1975): Managing Strategic surprise by response to weak signals, California, Management Review, 18:2, 21-33.

⁸⁷ LESCA, H et CARON, M-L, 1995, Op.cit.

- La séparation des informations utiles de celles contradictoires et incohérentes.
- Le guidage facile des informations nouvelles concernant le thème auquel l'individu ou la collectivité est déjà familiarisée.

Le regroupement des informations s'effectue par des critères de similitude, de proximité et d'analogie :

- Le critère de similitude : il s'agit de regrouper les informations qui portent les mêmes idées fortement liées au tour d'un thème commun.
- Le critère de proximité : la proximité des informations réside dans leur lien autour d'un thème ou leur rapprochement par l'intermédiaire d'un point commun même si elles sont des informations différentes.
- Le critère d'analogie : l'analogie fait partie des fondements de grands raisonnements et hypothèses de la science, les informations sont analogiques si elles présentent de profondes ressemblances et associés par une base de ressemblance constatée.
- **Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles :**

Une méthode a été établit par CARON-FASAN⁸⁸, qui consiste à simplifier le traitement des signaux faibles, elle comprend cinq étapes, aux principes suivants :

Le regroupement des informations de cette méthode correspond à la logique des praticiens interrogés. Ce qui conduit l'auteur à déduire que les individus exploitent les informations une fois qu'elles sont regroupées au tour d'un thème ou d'un thème ou d'une idée, ce ci, diminue leurs complexités et les rend facilement exploitables.

- La diversification des liens utilisés pour interpréter les informations et l'usage des raisonnement nouveaux sans faire appel à des raisonnements connu afin d'enrichir les résultats des interprétations.
- Cette approche cognitive d'exploitation des signaux faibles est une aide au processus de décision et forme un outil d'appui pour la stratégie.
- **La construction d'un puzzle :**

Humbert LESCA confirme la rareté des méthodes d'analyse et de traitement d'informations dans les travaux antérieurs. D'après l'enquête menée auprès des dirigeants français, il a constaté que les outils et les méthodes suggérés dans l'exploitation des informations sont inadaptés ou incomplets. Il proposa

⁸⁸CARON-FASAN Marie-Laurence, 2001, Op.cit.

en 1992 alors la méthode du traitement et de création du sens pour les signaux d'alerte dite « le Puzzle ». Le puzzle considère les signaux d'alerte comme les pièces du jeu du puzzle qu'il faut regrouper afin de créer une représentation signifiante qui permet de prendre des décisions stratégiques. La différence avec le jeu est que dans le regroupement des informations de la veille stratégique nous pouvons construire plusieurs significations même si quelques pièces manquent. Le logiciel puzzle facilement manipulable sur micro-ordinateur, il est destiné à la création du sens et à déclencher des résultats qui sont des « représentations intelligibles ».

Les résultats seront transformés en décisions stratégiques, ce qui fait de lui un outil d'efficacité et de pertinence dans la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise et une résolution du problème majeur de la veille stratégique.⁸⁹

g. La diffusion des informations :

Cette phase consiste à diffuser les informations qui résultent de la création. C'est à dire les résultats issus du puzzle ou d'autre méthode de traitement d'informations.

Les animateurs de veille stratégique choisissent des supports et des formats qui répondent aux spécificités des informations élaborées à titre d'exemple le bulletin de veille.

h. L'action :

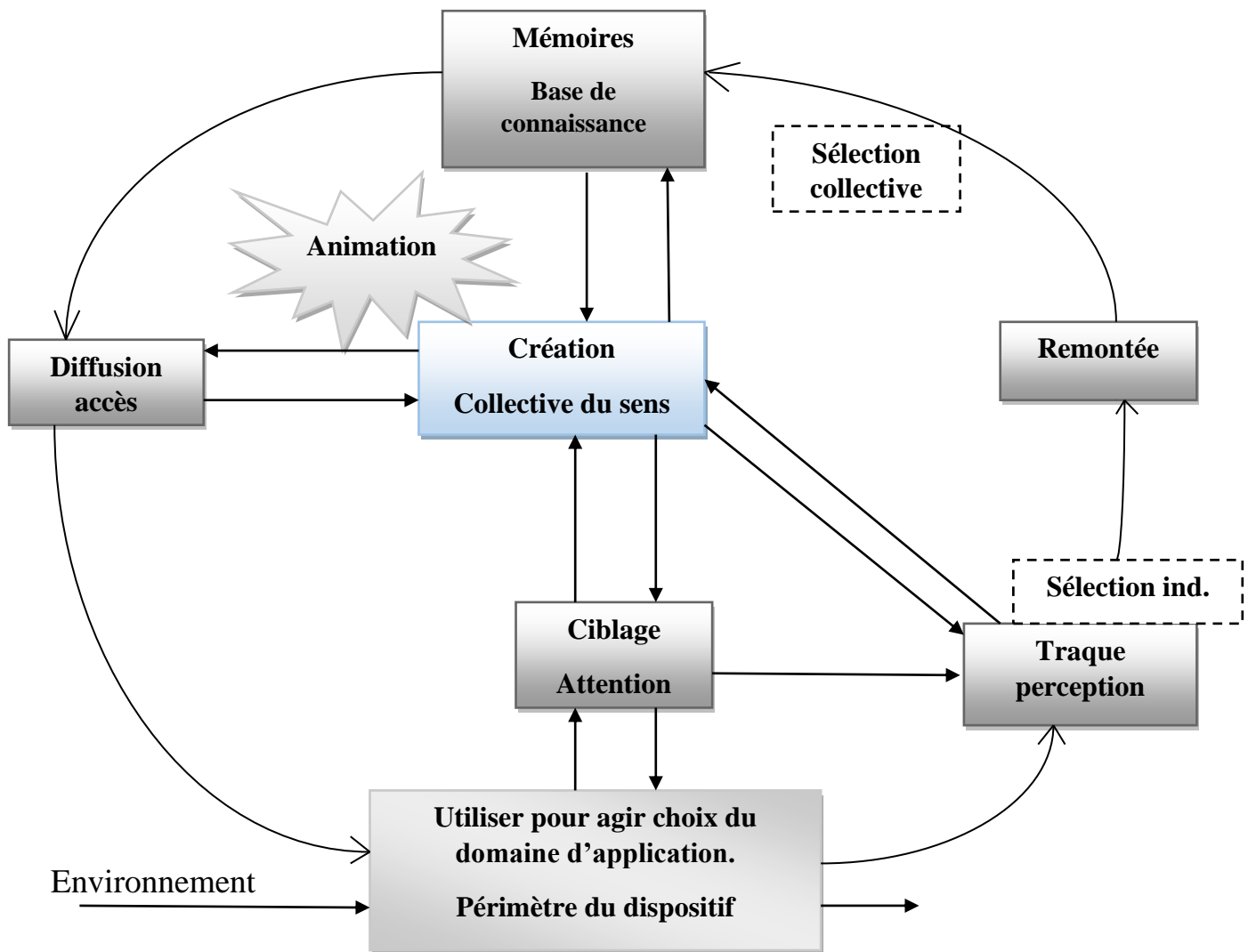
Les informations élaborées y a qui sont significatives qui seront intégrés dans le processus de prise de décision et qui ne sont pas suffisamment significatives seront complétées par les informations qui manquent.

i. Le contrôle de la qualité de la veille stratégique :

Comme tous processus, le processus de la veille stratégique contient des étapes logiquement successives, s'achève par un résultat dont la qualité doit être contrôlée, ce qui permet aux veilleurs de valoriser leurs capacités de répondre à leurs besoins en informations. Donc, il porte également sur le contrôle de la fiabilité du dispositif afin de réduire les erreurs en veille stratégique et rendre le fonctionnement de la veille plus efficace.

Le modèle référentiel de la méthode L.E Scanning :

⁸⁹ LESCA, H, « comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants à partir d'informations éparées, le problème crucial de la veille stratégique : la construction du puzzle, Revue Annales des Mines, avril 1992, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1992-lesca.pdf>



Source : équipe LESCA, CERAG, « veille anticipative stratégique – intelligence collective (la méthode L.E. Scanning) », Grenoble, France, <http://www.veille-strategique.org/>

D'après ce modèle on observe que l'étape la plus cruciale est celle de la création collective du sens.

3.4 Les facteurs du succès de la veille stratégique :

Pour qu'une veille stratégique soit efficace, elle doit permettre d'anticiper les opportunités et donner le temps pour réagir avant les risques, les facteurs suivants contribuent à la réussite de la mise en place et au fonctionnement de ce processus informationnel.

3.4.1 La sensibilisation du personnel :

« Il est important que la direction générale traduit sa volonté de mettre en place un système de veille par la mobilisation et la sensibilisation de tout le personnel de l'entreprise car faire de la veille est l'affaire de tous ». ⁹⁰

« Tout le personnel de l'entreprise est concerné car chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information ». ⁹¹

« La veille est une activité collective pour ce, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel de l'entreprise sur l'intérêt du projet à entreprendre, de les informer sur la volonté de réussir cette pratique ». ⁹²

3.4.2 L'apport de l'état :

Il doit créer une dynamique nationale à travers une politique publique qui vise le lancement des recherches sur le sujet, la tenue des séminaires pour motiver et sensibiliser les acteurs concernés sur l'intérêt stratégique de la veille et de l'intelligence économique.

Il est noté que parmi les principaux problèmes qui freinent la mise en place d'un système de veille stratégique dans les PME il y a le manque d'un mouvement à une échelle nationale à l'initiative des PME qui permettrait de vulgariser la pratique de la veille.

« La France a bâti en 2004 le référentiel de formation en IE présidé par le haut responsable de l'intelligence économique JUILLET Alain pour la cohérence de l'enseignement de l'intelligence économique, cette action est comme une prise de conscience de l'Etat sur l'intérêt majeur qu'apporte cette discipline à la France ». ⁹³

3.4.3 Renforcer la formation et la recherche sur la veille stratégique :

« La veille stratégique doit être impliquée dans le milieu académique par les programmes de recherches scientifiques et des formations universitaires par l'intégration des diplômes en veille stratégique et l'intelligence économique car les publications traitant de la veille stratégique sont peu nombreuses ». ⁹⁴

« Elle doit s'inscrire dans la politique d'éducation nationale et favoriser l'échange entre les universités ferventes en matière de formation en veille et en

⁹⁰BENSLIMANE, M, 2008, Op.cit.

⁹¹ Guide pratique : intelligence économique et PME, mars 2005.

⁹²C'est dans ce sens que, H LESCA a élaboré une méthode pour simplifier la mise en place de la veille stratégique dans les PME. Elle se base essentiellement sur la sensibilisation comme première étape pour intégrer les acteurs concernés lors de la mise en œuvre.

⁹³ JUILLET Alain, référentiel de formation en intelligence économique, 2005.

⁹⁴ LESCA, H. et SCHULER, M, 1995, Op.cit.

IE, car les études de gestion et de la pratique de la veille stratégique permettent de mieux exploiter l'information au profit du développement ». ⁹⁵

3.4.4 Faire appel des sous-traitants ou à des spécialistes en veille :

Dans le cas où l'entreprise n'est pas capable et ne détient aucun savoir en matière de veille il est question, de sous-traiter la veille auprès des bureaux spécialisés.

3.4.5 Le minimum de structure pour la veille :

Quand les moyens de la veille stratégique sont déjà réunis, la cellule de veille doit être structurée comme les autres fonctions avec l'implication forte de la direction générale et le minimum de structure. Pour ensuite exprimer les besoins en information et en sources d'informations concernées.

3.4.6 Evaluation permanente de la structure et du fonctionnement de la cellule de veille :

Faire des réunions avec les agents impliqués dans la veille de manière régulière permet de discuter de manière collective et de soulever tous les points et les questions liés à la veille telles que l'apparition d'une nouvelle source d'information, d'un nouvel outil d'exploitation, la réorganisation de telle ou telle tâche de veille.

La pratique de la veille stratégique est une tâche délicate dont les utilités sont majeures. Suivre les nouvelles méthodes de la pratique de la veille stratégique et profiter des expériences des autres pays en la matière est l'autre tâche des veilleurs. Ceci permet une veille performante et d'éviter les erreurs déjà commises en la veille stratégique.

⁹⁵DJEFLAT, Abdulkader professeur à l'Université Lille 1 et membre de la délégation algérienne présente à ICC, BOUROUBI, Mustapha, consultant Veil-Tech et enseignant, « La pratique de l'IE en Algérie Réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode ? », Veille Magazine • Novembre / Décembre 2008 • 35.
<http://www.veillestrategique.com/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>

Conclusion :

Nous avons pu à travers le développement de ce chapitre éclaircir autant que possible le concept de la veille stratégique. Nous avons retracé son historique, éclairci la terminologie communément utilisée pour enfin choisir une définition parmi les élaborées du concept.

La définition de la veille stratégique a été liée dès son apparition dans le vocabulaire économique à bon nombre de concepts très liés. Elle s'est affinée et s'est construite au fur et à mesure du développement du concept général de veille et de tous les autres concepts qui la composent et qui lui sont associés. Beaucoup d'auteurs ont œuvré et contribué pour définir et circonscrire dans un contexte, la veille stratégique, ses composantes ainsi que les concepts associés, chacun dans son contexte.

Nous avons démontré l'importance et l'utilité de chaque type de veille dans l'anticipation des changements susceptibles de se produire. Ainsi réduire les risques et l'incertitude en général afin d'agir vite et prendre une longueur d'avance sur ses concurrents.

Et enfin, nous avons traité la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise et comment établir la veille selon l'approche interne et externe de la veille, ainsi que selon le processus de la veille de H. LESCA qui est très détaillé et clair.

CHAPITRE 03 : de la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise EP Power Groupes électrogènes :

Dans la démarche de notre traitement de notre cas pratique, nous avons opté pour une démarche qualitative, basée sur une série d'entretiens semi-directifs avec un certain nombre de cadres supérieurs d'EP power Groupe Electrogène, complétée par une exploitation approfondie de la documentation qui nous a été fournie. Le choix de cette méthode est dicté par la nature même de la problématique à traiter.

Dans un premier temps nous allons présenter globalement le marché de l'énergie en Algérie ou bien le marché de groupes électrogènes passant par une présentation d'EP power groupes électrogènes, ensuite nous nous intéresserons à la veille stratégique au sein de l'entreprise, et enfin nous proposerons des recommandations.

Section 01 : Présentation de Groupes Electrogènes :

1.1 Historique du marché d'énergie :

L'énergie est un secteur économique de première importance, qui comprend la production, le transport, la transformation, la distribution et la commercialisation des diverses sources d'énergie.

Le secteur de l'énergie comprend plusieurs sous-secteurs, de l'amont vers l'aval de la chaîne de valeur : la production d'énergie primaire, leur transformation en énergie secondaire, le transport, la distribution, la commercialisation et la consommation finale des diverses sources d'énergie. Les quatre premiers de ces sous-secteurs sont caractérisés par leur intensité capitalistique, c'est-à-dire par le poids prépondérant du capital dans la combinaison de facteurs nécessaires à leur activité.

1.1.1 L'organisation du secteur d'énergie :

Au lendemain de l'indépendance nationale (05.07.1962) deux ordonnances ont été promulguées pour créer un cadre réglementaire de prise en charge du secteur, se sont :

- La direction de l'Energie et des Carburants dont l'organisation et les attributions ont été fixées par l'ordonnance n° 62-029 du 25.08.1962 (JO n° 10 du 01.09.1962).
- Le Bureau Algérien du Pétrole créé par ordonnance n° 62-030 du 25.08.1962 (JO n° 10 du 01.09.1962).

Après cette étape la gestion et l'exploitation des richesses du sous- sol saharien (énergie et mines) a été confiée à un organisme technique Algéro-Français de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien, dont les représentants algériens au conseil d'administration ont été désignés par décret n° 62-523 du 08.09.1962. (JO N° 14 du 14 Septembre 1962).

Cet organisme a été institué et régi par les accords d'Evian (accords gouvernementaux, notamment l'accord du 28.08.1962).

- Création du Comité de Gestion de l'Electricité et Gaz par ordonnance n° 62-053 du 21.09.1962. (JO N° 18 du 23.09.1962),
- 1991 : le décret présidentiel n° 91-199 du 18.06.1991 portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère des Mines et de l'Industrie et du Ministère de l'Energie dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 91-440 du 16.11.1991,
- 1995 : le décret présidentiel n° 95-450 du 31.12.1995, portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création d'un Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation et d'un Ministère de l'Energie et des Mines dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 96-215 du 15.06.1996 (JO n° 37).
- 2007 : le décret présidentiel n° 07-172 du 04.06.2007 portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère de l'Energie et des Mines dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 07-267 du 09.09.2007 modifié et complété par le décret exécutif n° 10-238 du 10.10.2010.
- 2015 : Décret présidentiel N° 15 -125 du 14 mai 2015 portant nomination des membres du gouvernement a donné lieu à la création du Ministère de l'Energie dont l'organisation a été fixée par décret exécutif n° 15-303 du 02 décembre 2015, modifié et complété ,par le décret exécutif n° 18-67 du 13 février 2018 portant organisation de l'administration centrale du Ministère de l'énergie.

Pour le fonctionnement et le développement de se secteur en pleine croissance, l'Etat doit mettre en place des autorités qui vont réguler et maintenir une discipline concurrentielle et tarifaire pour satisfaire une demande souvent victime des opérateurs profitant d'une instabilité et d'une mauvaise politique de régulation.

1.1.2 Commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) :

La commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) est un organisme indépendant dont le siège est à Alger, institué par la loi n° 02-01 du 5 février 2002 et doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Son rôle est de veiller au bon fonctionnement concurrentiel et transparent du marché de

l'électricité et du gaz en Algérie, dans l'intérêt des consommateurs et des opérateurs.

Missions de la commission :

La commission de régulation de l'électricité et du gaz (CREG) a trois missions principales :

- Réalisation et contrôle du service public,
- Conseil auprès des pouvoirs publics en ce qui concerne le marché de l'électricité et du gaz,
- Surveillance et contrôle du respect des lois et des règlements relatifs au marché de l'électricité et au marché national du gaz.

1.1.3 Marché de groupes électrogènes :

Le marché du groupe électrogène est complexe, et est segmenté en fonction des applications finales.

Cependant, en règle générale, le secteur de la location est fortement influencé par différents facteurs, en particulier les aspects tels que la pollution sonore, le rendement du moteur et les émissions de gaz, ainsi que par la hausse des besoins en énergie.

Une part considérable du marché principalement le secteur de la location de machinerie (secteur actuellement en situation de croissance), par exemple ; entreprises organisatrices de spectacles, évènement et promotions, sociétés agroalimentaires, services de restauration et d'accueil, etc.... , exigent de plus en plus des équipements plus silencieux, des équipements avec des émissions de gaz réduites réglementées par des critères stricts, des équipements contrôlés en permanence, et des équipements avec une fiabilité maximale en termes de fourniture de service.

L'investissement dans les groupes électrogènes est un créneau prometteur qui peut constituer une plus-value pour l'économie nationale. Ce grand marché peut permettre une entrée de devise importante pour le pays, soit plus de 130 millions d'euros en termes de fournitures et de prestations liées aux groupes électrogènes.

Groupes électrogènes plus silencieux :

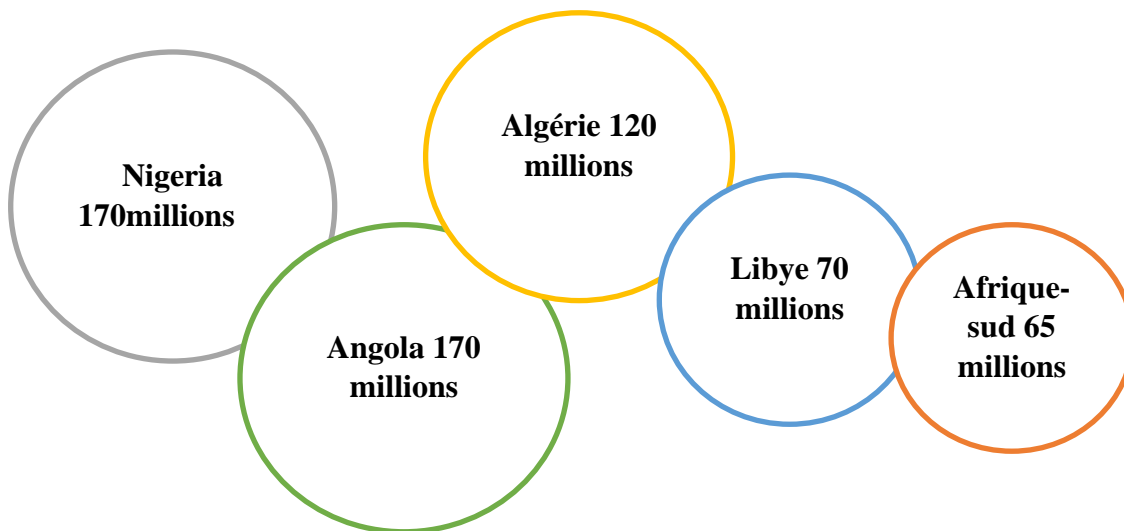
La réduction des émissions sonores a été l'un des principaux objectifs établis par INMESOL pour le développement des nouveaux produits lancés en 2017.

Le département de R et D a travaillé dur, menant des études poussées et de nombreux tests sur différents prototypes. Un design doté d'un flux d'air optimal et

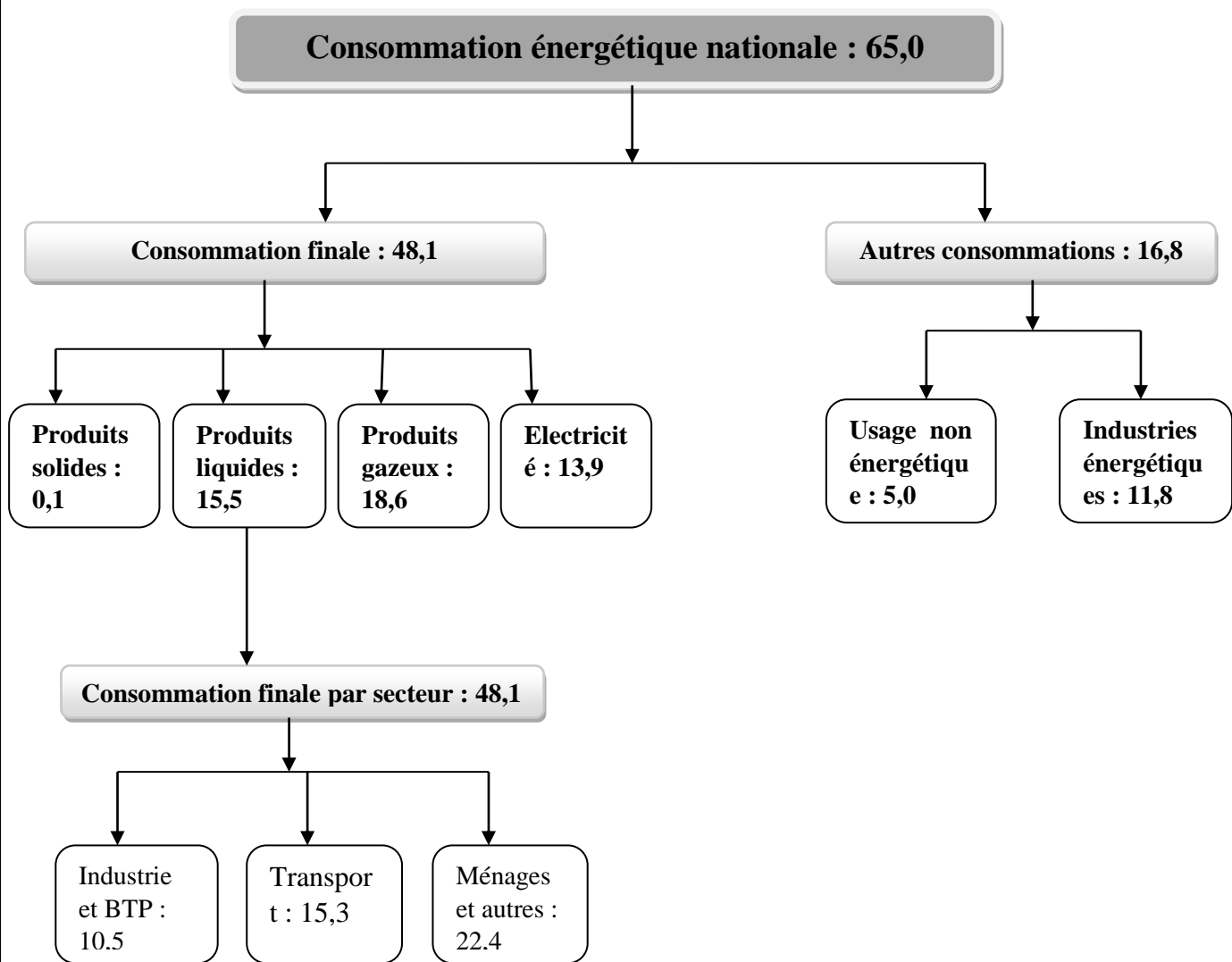
comportant un système efficace de piège à sons (éléments d'isolation phonique) a enfin été obtenu, avec lequel la diminution de l'émission sonore perçue provenant du groupe électrogène se situe entre 15% et 20%.

Tous les modèles de la gamme RENTAL (location) de groupes électrogènes INMESOL sont équipés de ce nouveau design et, de ce fait, en plus d'être des groupes électrogènes robustes présentant toutes les caractéristiques exigées par le secteur, ils sont à présent plus silencieux.

Top cinq importateurs de groupes électrogènes (chiffres 2013, en dollars) :



1.1.4 Le bilan énergétique national en 2018 :



- Présentation de groupes électrogènes :

Un groupe électrogène (parfois appelé « Générateur » par une mauvaise traduction de l'anglais « GENERATOR ») est un dispositif autonome permettant d'obtenir une source de courant mobile ou fixe.

Un groupe électrogène est un dispositif autonome capable de produire de l'électricité. La plupart des groupes sont constitués d'un moteur thermique qui actionne un alternateur, leur taille et leur poids peuvent varier de quelques kilogrammes à plusieurs dizaines de tonnes. La puissance d'un groupe électrogène s'exprime en VA (voltampère), KVA (kilovolt ampère) ou MVA (méga voltampère) selon la puissance. Les unités les plus puissantes sont mues par des turbines à gaz ou de gros moteurs diesel.

Les groupes électrogènes (GE) sont la solution la plus simple et la plus répandue lorsque le réseau électrique n'est pas accessible ou peu fiable. L'électricité est

produite par une génératrice, soit un appareil qui transforme l'énergie mécanique en énergie électrique. Il existe deux types de génératrices :

- **Les dynamos** qui transforment l'énergie mécanique par induction électromagnétique et qui produisent un courant continu (« direct current »), c'est-à-dire un courant non interrompu circulant dans un sens unique. Elles équipent souvent des appareils de petites tailles comme les génératrices de camping-car ou les recharges de batterie ;
- **Les alternateurs ou moteurs thermique** qui impulsent la rotation d'un aimant (rotor), celui-ci produisant un champ magnétique collecté par des bobines de cuivre (stator) qui le convertissent ensuite en courant électrique alternatif (« alternative current »). Ce courant est devenu dominant en raison de sa capacité à être facilement converti en très haute tension pour minimiser les pertes lors d'un transport à grande distance.

La puissance :

La puissance d'un GE s'exprime en VA (Voltampère), KVA (Kilovolt ampère) ou MVA (Méga voltampère). Cette « puissance de sortie » ne doit pas être confondue avec la puissance « réelle » ou « apparente » du moteur qui est mesurée en Watt (W) et qu'il faut multiplier par un « facteur de puissance », généralement de 0,8, pour obtenir la puissance réelle. Sauf indication contraire, pour passer d'une puissance en KVA à une puissance en kW, il faut donc retirer 20%. Par exemple, un GE de 500 kVa fournit 400 kW de puissance réelle.

La puissance d'un GE dépend aussi de la température et de l'altitude. En général, la puissance affichée par les fabricants est valable pour une altitude inférieure à 150 mètres et pour une température inférieure à 30°C. Lorsque l'altitude dépasse 150 mètres, un GE perd environ 1% de sa puissance tous les 100 mètres. Lorsque la température dépasse 30°C, un GE perd environ 2% de sa puissance par tranche de 5°C.

a) Groupe électrogène diesel :

Le diesel (ou gazole, gasoil), reconnaissable par son aspect jaunâtre et translucide, est un dérivé du pétrole brut. Contrairement à l'essence, issue également de la distillation du pétrole, le diesel est majoritairement composé de molécules d'hydrocarbures lourdes. Les moteurs à diesel n'utilisent pas d'étincelles pour démarrer (comme pour l'essence), mais réagissent à la compression de l'air à très haute pression. C'est elle qui crée la chaleur au contact de laquelle le diesel s'enflamme instantanément. En 2017, les GE diesel représentent 80% du marché mondial, domination qui s'explique :

- Pour des raisons économiques et pratiques : le diesel est abordable et accessible partout dans le monde. Si les GE diesel sont plus chers à l'achat que les GE essence, leur utilisation est plus rentable sur la longue durée.
- Pour des raisons techniques : les moteurs diesel ont des rendements supérieurs aux autres types de moteur et permettent une utilisation intensive. Ils sont donc adaptés à des phases de travail prolongées.

Les avantages :

- Fiabilité et puissance : entre 3,5 KVA et 3500 KVA.
- Facilité de ravitaillement.
- Usage longue durée.
- Temps de refroidissement espacé (toutes les 8-9h contre 3-4h pour le GE essence).

Les inconvénients :

- Lourd et encombrant.
- Polluant (inadapté au milieu domestique).
- Bruyant.

b) Groupe électrogène essence :

L'essence est un carburant « léger » issue de la distillation du pétrole brut qui alimente des moteurs à combustion interne. Les GE à essence sont exclusivement utilisés pour des usages domestiques car :

- ils produisent une puissance limitée (entre 0,7 et 7,5 KVA).
- ils ne génèrent que très peu de nuisances sonores (inférieur à 90 décibels).
- ils sont légers, compacts et polyvalents.
- ils produisent exclusivement du courant monophasé.

Les Avantages :

- Rapport poids/puissance.
- Facilité de ravitaillement.
- Pollution limitée.
- Compacité.

Les inconvénients :

- Faible puissance.
- Forte consommation de carburant.
- Stockage délicat du carburant.

c) Groupe électrogène à gaz naturel :

Technologies désormais maîtrisées par les industriels et entrées dans une phase de développement (production à grande échelle et économie d'échelle), les GE à gaz naturel concurrencent depuis peu les GE diesel. En 2017, ils représentent 9% du marché mondial, mais la montée des préoccupations environnementales et l'imposition des normes nationales d'émissions polluantes laissent entrevoir de fortes perspectives de croissance.

Le fonctionnement d'un moteur à gaz naturel est identique à celui d'un GE diesel. Celui-ci présente donc les mêmes caractéristiques de puissance. Il est toutefois plus avantageux en termes :

- De qualité environnementale : la combustion du gaz naturel émet moins de particules polluantes (nitrogène, soufre, CO₂)
- De réduction des nuisances sonores et olfactives
- D'efficacité énergétique : la combustion du gaz à haute température (1000 – 1200 degré Fahrenheit contre 500-700°F pour le diesel) réduit les dépôts de combustibles non brûlés et augmente donc le rendement des GE.
- De coût : le gaz naturel est souvent moins cher que le diesel.

Par contre, les GE à gaz naturel sont dépendants d'une alimentation par réseau. À ce titre, il serait intéressant de connaître les configurations sociotechniques existantes qui encadrent le fonctionnement de ces systèmes (types de contrats entre les propriétaires d'un GE et les opérateurs des réseaux de gaz naturel, modes de facturation, usages de l'électricité, etc.)

Les Avantages :

- Pollution réduite.
- Puissance et efficacité énergétique.
- Silencieux.
- Coût réduit du combustible.
- Pas de stockage.

Les Inconvénients :

- Dépendance aux réseaux.

Les GE alimentés par du propane (gaz liquéfié) sont quant à eux peu développés car très énergivores (consommation trois fois supérieurs à un GE diesel) et dangereux (risque d'explosion par inflammation). Ils se limitent à des usages domestiques.

d) Les transformateurs :

1. A l'huile :

- puissance /Tension primaire.
- Tension secondaire.

2. A sec.

Les marques de transformateurs :

En Algérie : ENEL (électro industriel), EL SEWEIDI, UTECH, ASTOR ENERGY.

Du l'importation : SACEM, SKMK, SCHNAIDER, ABB.

e) Tour d'éclairage :

Segmentation de l'offre :

Aucune classification standardisée ne semble exister pour distinguer la diversité des types de GE. La segmentation de l'offre diffère selon les critères employés :

- Puissance : de 1 à 3000 KVA. La typologie la plus courante distingue des GE de puissance faible (0-75 KVA), moyenne (75-375 KVA) et forte (375 KVA et +).
- Secteur d'usage : résidentiel, commercial, agricole, tertiaire, industriel, etc.
- Périodicité et fonction : secours (back - up solution), occasionnel (camping-car, chantier) ou production principale et intensive d'électricité.
- Taille et mobilité : portable de petite taille/fixe-stationnaire de taille moyenne à grande.

1.1.5 Présentation des entreprises concurrentes:

a. Présentation de Groupe GMI Algérie :

« Au service du développement de l'industrie nationale ».

20 ans expérience, une position de force sur le marché Algérien.

GMI parmi les leaders africains de la construction de groupes électrogènes, créée en 1999, L'entreprise GMI s'impose aujourd'hui comme le premier acteur algérien du marché de groupes électrogènes : belle réussite pour ce groupe originaire et toujours implanté à CHLEF (Algérie).

Technicité et performance au rendez-vous.

Grace à la performance de son outil de production qui se déploie sur 2500 m² hors logistique, GMI conçoit, fabrique et installe des groupes électrogènes STANDARD de 15 à 2500 KVA. En complément, elle met en œuvre son expertise ingénierie pour la réalisation de centrales de production d'énergie sur-mesure. Quelle que soit la puissance ou la finalité du groupe électrogène, une logique de qualité confirmée par la certification ISO 9001 assure pour chaque produit conçu, performance et maîtrise des délais.

Ces compétences technologiques associées à des procédés de fabrication de pointe permettent ainsi d'intervenir sur la conception de l'ensemble des produits et sur ceux dédiés à certains secteurs sensibles : Télécoms, militaires et offshore. GMI a été récompensé par le trophée d'argent au Salon International des Inventions de Genève en 2004.

GMI et l'environnement :

Etant l'un des principaux fabricants algériens de poids lourds, GMI est clairement tenu de réduire l'impact de ses produits sur l'environnement. Toutefois, les programmes environnementaux proactifs que nous avons longuement déployés par le passé nous autorisent à renforcer notre compétitivité et celle de nos clients tout en contribuant à un développement social positif.

Les métiers :

GMI est une entreprise dynamique fondée sur des bases solides, mais qui, parallèlement, tire profit de sa polyvalence et de sa fiabilité pour créer innovation et compétition. Le désir constant de s'accroître et de se renouveler, la recherche de la qualité et du respect de l'environnement, l'attention apportée à ses clients et à leurs attentes sont les valeurs qui forgent cette réalité audacieuse et dynamique.

Acteur dans le secteur industriel, GMI associe performance et fiabilité, élargit et diversifie l'offre de sa production pour rester en phase avec le temps et satisfaire de nouveaux besoins.

Afin de renforcer et de développer sa présence sur le marché, GMI produit, développe et commercialise des gammes de produits fortement diversifiées, qui répondent à trois priorités commerciales : matériels de manutention, des groupes électrogènes, ainsi que des systèmes photovoltaïques. La création d'une division commerciale hautement spécialisée, totalement dévouée au service après-vente, prouve que GMI s'engage à donner un support à ses clients à toutes les étapes de leur relation professionnelle.

La philosophie qui anime tout le cycle de production GMI vise à offrir un produit idéal là où la haute performance est requise, une performance garantie au fil des années.

Ses produits :

- Groupes électrogènes DIESEL motorisé par VOLVO PENTA.
- Groupes électrogènes DIESEL motorisé par BAUDOUIN.
- Tour d'éclairage GMI.
- Pièces de rechange.

b. Présentation de SK générateurs (Solution KVA) :

SK générateurs Groupes électrogènes Algérie, est spécialisée dans la vente, la maintenance et installation des groupes électrogènes, notre équipe composée d'ingénieurs et techniciens qualifiée et expérimentés afin d'effectuer l'installation et la mise en service dans les meilleures conditions et délais, ainsi vous garantit une fonctionnalité permanente de vos équipements.

SK GENERATEURS ALGERIE propose une large gamme de produits allant de 1 à 3200 KVA avec différentes marques de motorisation (CUMMINS, Volvo, PERKINS, IVECO, AKSA, DOOSAN, Mitsubishi)

SK générateurs a pu conquérir le marché Algérien de l'énergie grâce à la haute performance et à l'excellent rapport qualité prix des groupes électrogènes fourni, et à la qualité et l'efficacité de son service après-vente. Ainsi qu'à la maîtrise de la maintenance des groupes électrogènes multimarques

Notre service technico-commercial est constamment à l'écoute du client qui bénéficie d'une prise en charge totale et rapide. Notre équipe technique est composée d'ingénieurs et des techniciens expérimentés et qualifiés capable d'intervenir sur tous types de groupes électrogènes, quel que soit la marque ou la

puissance, en respectant les préconisations des constructeurs ainsi que les normes en vigueur.

Produits et services :

- Groupes électrogènes DIESEL.
- Groupes électrogènes de Gaz naturel.
- Tour d'éclairage.
- **Moteurs** : Moteurs : CUMMINS, IVECO, PERKINS, DOOSAN, AKSA, VOLVO PENTA, MITSUBISHI
- **Génératrices** : LE ROY SOMER, STOMFORD, MECC ALTEE, LINZ.
- **Automates et inverseurs** : , GAVE, SOCOMEC, SIEMENS, ABB, SCHNEIDER, CHINT, HIMEL.

Services :

- Conseils et vente : étude électrique et bilan de puissance
- Installation maintenance : étude et exécution. Maintenance préventive.
- Maintenance curative sur tous types de moteur.
- Contrat de maintenance.
- Supervision monitoring à distance.

c. Présentation de Bull Power Groupes électrogènes :

Bull power Groupe électrogène Algérie, le spécialiste de la vente, de l'entretien et de la maintenance de groupes électrogènes en Algérie, par sa longue expérience dans le domaine énergétique de secours.

Depuis sa création Bull power est dédiée exclusivement au domaine de l'énergie de secours via la commercialisation de solutions énergétiques pour tous les types de besoins en puissance et selon les budgets :

- Groupes électrogènes de secours.
- Groupes électrogènes Industriels.
- Groupes électrogènes Professionnels.
- Groupes électrogènes Silencieux.
- Groupes électrogènes portatifs.
- Groupes électrogènes Diesel.
- Groupes électrogènes Essence.

- Groupes électrogènes à Gaz.
- Groupes électrogènes Domestiques (pour maisons).
- Tours d'éclairage.

Parmi les motorisations de groupes électrogènes commercialisés : AKSA - PERKINS - VOLVO PENTA - DOOSAN - DEUTZ - CUMMINS - John DEERE- Mitsubishi - Stamford - LISTER PETTER

Bull power a pu conquérir le marché Algériens de l'énergie grâce à la haute performance et à l'excellent rapport qualité prix des groupes électrogènes fournit, et à la qualité et l'efficacité de son service après-vente. Ainsi qu'à la maîtrise de la maintenance des groupes électrogènes multimarques.

Le service commercial est constamment à l'écoute du client qui bénéficie d'une prise en charge totale et immédiate des expressions de ses besoins, jusqu'à la livraison et installation de son groupe.

Ainsi, Bull power Groupe électrogène Algérie intervient dans :

- Vente et Distribution de groupes électrogènes.
- Installation de groupes électrogènes.
- Pièces de rechange, accessoires et consommables.
- Réparation de groupes électrogènes.
- Rénovation / Remise à niveau de groupes électrogènes.

d. Présentation AKSA Groupes électrogènes :

Un des plus grands groupes de Turquie, KAZANCI Holding, depuis sa création en 1984, est spécialisé dans la fabrication, la vente, le service après-vente et la location des groupes électrogènes à travers ses diverses sociétés.

AKSA JENERATOR SANAYII A.S, l'une des plus anciennes sociétés du groupe assure la fabrication des groupes électrogènes ainsi que leurs accessoires.

Aujourd'hui, la gamme de produit d'AKSA JENERATOR SANAYII A.S., avec ses usines de GUNESLI/Istanbul/Turquie (12.000 m²), MAHMUTBEY/Istanbul/Turquie (20.000m²), DURSLEY GLOS/Royaume-Unis (2100m²), Changzhou/Chine (20.000m²) est représentée comme suit :

- Groupes électrogènes portables à essence, 2,2 - 11 KVA
- Groupes électrogènes à diesel, 8 - 2500 KVA (50Hz, 60 Hz)
- Groupes électrogènes à gaz (unités CHP inclus), 10 - 3200 KVA

- Groupes électrogènes auxiliaires marins.
- Groupes électrogènes mobiles.
- Systèmes de cogénération.
- Tout accessoire de groupes électrogènes :
 - Capots d'insonorisation.
 - Conteneurs.
 - Panneaux de synchronisation.
 - Remorques.

AKSA Générateurs Algérie :

AKSA Générateurs Algérie EURL, la filiale d'Algérie de AKSA JENERATOR SANAYI A.S., existe depuis Janvier 2004 elle a comme objectifs :

- Devenir un acteur principal du secteur sur le territoire national.
- Effectuer les démarches nécessaires afin d'aider les autres sociétés de KAZANCI Holding à investir en Algérie.
- Devenir le centre de distribution des produits de marque AKSA sur la zone Maghreb.

AKSA Algérie propose une gamme importante de groupes électrogène à partir du stock an Algérie. La gamme complète est à la disposition de sa clientèle à travers des commandes à l'usine.

Service après-vente :

- Le Service Technique de la société propose des prestations de service pour tout type de groupe électrogène et dispose d'un dépôt de pièces de rechanges appropriées.
- La vente des équipements AKSA est accompagnée d'une assistance technique et d'un suivi permettant une utilisation optimale des équipements.
- Afin de préserver l'outil de travail, AKSA propose à ses clients des contrats de maintenance.

1.2 Identité et historique de EP POWER groupes électrogènes :

1.2.1 Identité de l'entreprise :



« Toute la puissance qu'il vous faut ».

« STRONG & DURABLE, EASY OPERATION, LOW MAINTENANCE, FUEL EFFICIENT ».

EAGLE PRIDE POWER est une SARL de droit Algérien, sa création en 2018, elle active dans le domaine de l'énergie et s'est spécialisée dans la vente, l'installation, la maintenance (service après-vente), postes transformateurs et la location des groupes électrogènes.

EP POWER qui dispose d'une équipe jeune qualifiée et performant, nous vous offrons des produits de qualité pouvant satisfaire pleinement vos besoins en énergie, en mettant à votre disposition une large gamme de groupes électrogènes. Notre domaine d'intervention, pour les groupes électrogènes en Algérie, se situe entre 1KVA à 3000 KVA en assurant la vente, l'installation et la maintenance des groupes électrogènes et postes transformateurs, ainsi que leurs accessoires tel que:

- Groupes électrogènes portables à essence, 1 KVA - 10 KVA.
- Groupes électrogènes à diesel sur SKID, 12 KVA - 2500 KVA (50Hz, 60 Hz).
- Groupes électrogènes à gaz (unités CHP inclus), 5 KVA - 45 KVA.
- Groupes électrogènes portatif DIESEL de 5 KVA à 12 KVA.
- Les tours d'éclairages de 5 KVA à 33 KVA.

La garantie de groupes électrogènes est de 12 mois ou 1500 heures de pièce de rechange et main d'œuvre contre les défaillances de fabrication à compter de la fluctuation.

Les moteurs de groupes électrogènes :

CUMMINS, AKSA , RICARDO , DEUTZ (Germany), PERKINS (UK), VOLVO PENTA (suède), MITSUBISHI (japonais), KUBOTA (japonais), DOOSAN (Corée du sud), IVECO (Italie), LOVOL (chine), GENERAC (USA),

KIPOR (chine), JOHN DEERE (USA), BOUIDOUAN (France), BRIGSSE & STRATTON (USA), LESTER PETTER (UK), DONG FENG (chine).

Les cartes de commande :

DEEP SEA, DATA KOM, COMAP.

Postes transformateurs de 100 KVA à 1250 KVA, qui sont de plusieurs marques : EL SEWEDY, ENEL, UTECH, ASTOR ENERGY, avec des équipements du l'importation de la marque ABB, SCHNAIDER, SACEM, SKMK.

- A l'huile : puissance de 50 KVA à 2500 KVA / Tension primaire (10000 KV, 30000 KV).
- Tension secondaire (230 V, 400 V, 550 V).
- A sec.

Tout accessoire de groupes électrogènes :

- Armoire Electrique (Inverseur de Source).
- capots d'insonorisation.
- conteneurs.
- panneaux de synchronisation.
- Le démarrage automatique.
- La carte de commande.
- les catalogues.
- Les manuels d'utilisation

Nous vous proposons une large gamme de groupes électrogènes de 1 KVA à 3000 KVA. Ces groupes électrogènes sont automatiques, capotés, Silencieux.

Les alternateurs des GE (générateur) sont de marque : MECC-ALTE, STMFORD, MARELLI, SINCRO, LINZ, LEROY SOMMER ou AKSA, ainsi que des moteurs très performants de marque mondiale : CUMMINS, DOOSAN, PERKINS, JOHN DEERE, BAUDOUIN VOLVO, PENTA DEUTZ, ou KUBOTA.

Nos techniciens prêts à répondre à tous vos bilans énergétiques de votre projet. Un Service Après-vente est mis à votre disposition pour solutionner tout problème rencontré lors de l'exploitation de votre groupe électrogène en Algérie. Ainsi que, la livraison et la mise en marche des groupes électrogènes dans les 48 wilayas.

Nos groupes électrogènes sont garantis pour une période d'un an, et nous assurons un service après-vente très efficace et performant.

EAGLE PRIDE POWER s'engage de garantir la satisfaction des clients avec des produits de haute qualité un service professionnel et des prix concurrentiel.

Exemple sur des groupes disponibles :

- Groupe électrogène DIESEL de puissance de 17KVA secours, 16 KVA principale, 50 Hz, 400/231V, le groupe électrogène est capoté, insonorisé avec démarrage automatique, moteur AKSA, génératrice STAMFORD (UK), avec inverseur automatique.



- Groupe électrogène DIESEL de puissance de 200 KVA secours, 180 KVA en continu, 50 Hz, 230/380V, démarrage automatique, insonorisé (silencieux), moteur CUMMINS (USA), génératrice AKSA, avec inverseur de source automatique.



- Groupe électrogène DIESEL de puissance de 630 KVA secours, 600 KVA en continu 50 Hz, 230/380V, capoté, moteur (silencieux) DEUTZ, génératrice MECC-ALTE (Italie), avec inverseur automatique



- Groupe électrogène DIESEL de puissance de 1260 KVA en secours et 1132 KVA en continu 50 Hz, 230/380V, automatique silencieux moteur PERKINS, génératrice LE ROY SOMER, avec inverseur automatique.



- Groupe électrogène DIESEL de puissance de 2500 KVA en secours, 2250 KVA en continu 50 Hz, 230/380V automatique silencieux moteur MITSUBISHI (Japon), génératrice MECC-ALTE (Italie) avec inverseur automatique.



- Groupe électrogène portable à essence de puissance de 8KVA secours, 7,5 KVA en continu, 380/230V, 50 Hz, moteur AKSA, génératrice AKSA, avec portatif sur roue, démarrage à clé.



- Groupe électrogène gaz naturel de puissance de 17KVA secours, 15,5 KVA principale, 400/231V, 50Hz automatique, capoté, moteur BRIGGS&STRATTON, génératrice MECCALTE, avec un inverseur automatique.



- Groupe électrogène à gaz naturel de puissance de 45 KVA secours, 40 KVA principale, 380V, 50Hz, capoté, insonorisé (silencieux), démarrage automatique, moteur LOVOL, génératrice MECC-ALTE, avec inverseur de source automatique, carte de commande DEEPSEA, compris dispositif de sécurité anti fuite gaz.



- Groupe électrogène portatif DIESEL, de capacité de 1 KVA secours, en 230V, 50 Hz, moteur AKSA, avec démarrage à clé.



- Groupe électrogène portatif DIESEL de capacité de 6,5 KVA secours, 6 KVA principale, 220V, 50 Hz, 27,3 AMP, démarrage automatique, capoté, insonorisé, moteur KUBOTA, génératrice KUBOTA, avec inverseur automatique.



- Tour d'éclairage autonome et transportable, ALTE 12, avec 4 projecteurs LED de 500 W doté d'un mécanisme d'orientation mécanique.



- Tour d'éclairage autonome et transportable, KB 8700Q3.



- Tour d'éclairage autonome et transportable, KB 6600.



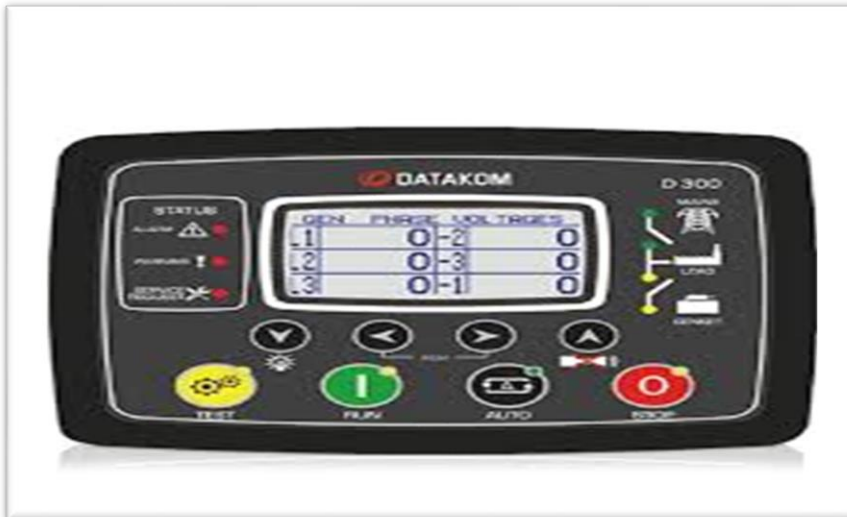
- Transformateur de distribution triphasé, transformateur immergé, de puissance nominale 160 KVA, de tension nominale 30,0/0,40V, de marque EL SEWEDY, courant nominale 3,1/230,9 A, type de refroidissement ONAN, poids de l'huile 240 KG



- Transformateur de distribution triphasé, transformateur immergé, de puissance nominale 630 KVA, tension nominale 30,0/0,40 KV, de marque EL SEWEDY, courant nominale 12,1/909,33 A, type de refroidissement ONAN, poids de l'huile 505 KG.



- Carte de commande :



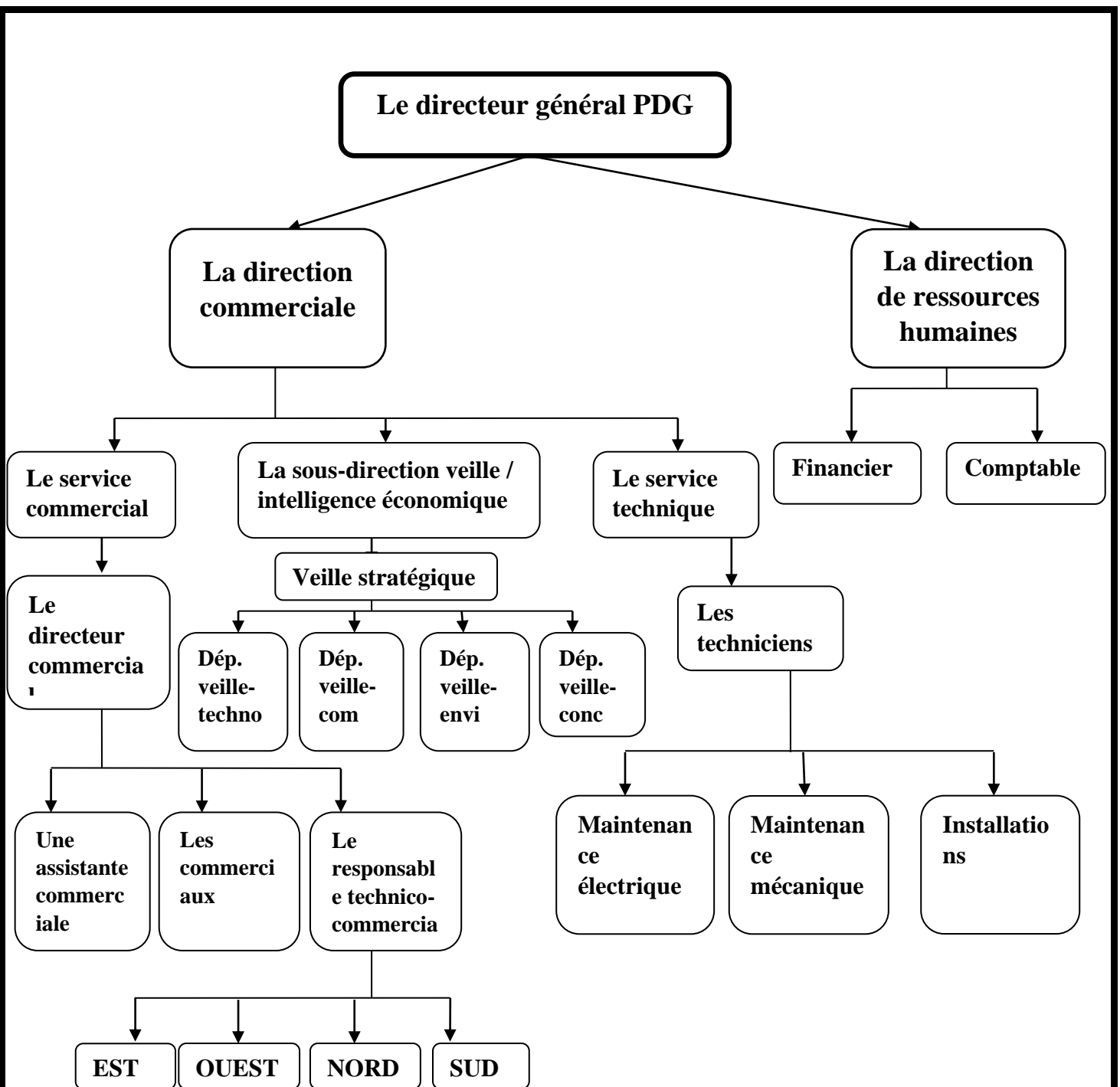
1.2.2 L'organisation de l'entreprise :

Année de création : 2018.

Nature de l'entreprise : SARL.

Activité principale : la distribution.

L'organigramme de l'entreprise :



Les chiffres clés :

- Le CA : 900 000 000 DA.
- Effectif : 1-12
- Commerciaux : 1-6
- Part de marché : +10%
- Couverture : 60,42% (48 wilayas).
- Une plate-forme stratégique de réseau intelligent.

Informations commerciales :

- Modes de paiement : remise documentaire.
- Banque : banque national d'Algérie.

1.2.3 Les missions et les objectifs :

Les missions :

La phase la plus importante pour l'entreprise c'est la distribution (la vente). EP power assure la vente et la logistique pour l'installation de groupes électrogènes.

- La location de Générateur : EP POWER répond aux besoins des générateurs à louer en Algérie.
- La maintenance et réparation.
 - Le directeur général :
 - Elaboration une stratégie commerciale.
 - Le pilotage.
 - Le directeur commercial :
 - Faire la veille
 - Contrôle les opérations internes.
 - Le responsable technico - commercial :
 - Analyse du marché.
 - Elaboration une stratégie commerciale (la même avec le gérant).
 - Forcer les ventes.
 - Former et assister les technico-commerciaux.

Sous-direction veille et intelligence économique :

Cette sous-direction pilote le département intelligence économique et prospective et coordonne pour l'ensemble de l'EP POWER les partenariats avec les industriels et le monde économique.

Ses objectifs sont de fournir à EP POWER des informations permettant de cadrer la stratégie de l'entreprise dans une vision globale :

- Données politiques, économiques et financières.
- Dans une approche ciblée, le marché des groupes électrogènes avec pour finalité d'anticiper les comportements et habitudes des utilisateurs.

L'ensemble de ces missions doit être exécuté avec le souci constant de la rentabilité et de la rapidité.

Le sous-directeur de l'intelligence économique doit être en relation à l'interne (avec les chefs de départements et les sous-directeurs) et à l'externe (contacts fréquents avec des organisations de statistiques).

- **Compétences, expérience : Aptitudes professionnelles** (bonne connaissance de l'économie en général, maîtrise de l'informatique Excel, Word, power point, **Qualités personnelles** (bonnes capacités d'analyse et de synthèse, rigueur, autonomie, ouverture d'esprit, curiosité intellectuelle), **Langues** (arabe, français, anglais), **Mesure de performance** (respect des échéances fixées pour la diffusion des analyses, qualité et pertinence des commentaires accompagnant les données collectées), **Disponibilité** (à plein temps).

Les objectifs :

- Aide à la décision.
- Fidéliser les clients en demeurant à leur écoute, en anticipant leurs besoins et en étant réactif dans le traitement de leurs réclamations.
- Intensifier la présence marketing et commerciale face à la concurrence (ventes, distribution, services, offres).
- Assurer la maîtrise des processus fonctionnels et veiller à leur efficacité.
- développer la communication interne et associer le personnel dans l'édification de la culture d'entreprise.
- Mettre à disposition tous les moyens et ressources nécessaires.
- veiller à la satisfaction des exigences des clients ainsi que les exigences légales et règlementaires.
- Mettre tout en œuvre en vue d'améliorer en permanence l'efficacité du système de management de qualité.
- Améliorer la position de l'entreprise sur le marché.
- Mettre l'installation d'une plate-forme technico-commerciale et un service technique couvre les 48 wilayas.
- Elargir l'entreprise à moyen terme par l'importation des groupes électrogènes
- Elargir l'entreprise à long terme par le montage et l'assemblage des groupes électrogènes.

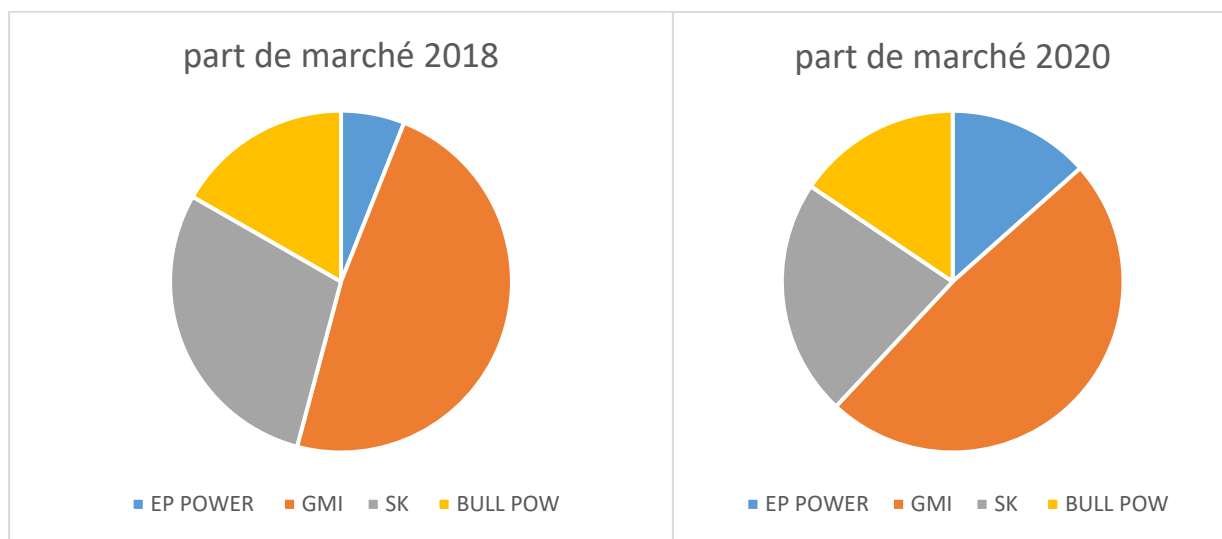
Section 02 : Etude et analyse sectorielle et veille stratégique

2.1 Etude du marché EP Power Groupes Electrogènes :

2.1.1 L'évolution de la part du marché :

| Part de marché | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|---------|---------|---------|
| EP POWER | 6.20% | 12.20% | 14.13% |
| GMI | 50.33% | 53.52% | 51.02% |
| SK GENERATEUR | 30.46% | 25.13% | 23.61% |
| BULL POWER | 17.50% | 18.16% | 16.38% |
| Total | 100.14% | 109.01% | 105.14% |

Source : rapport annuel par l'entreprise.



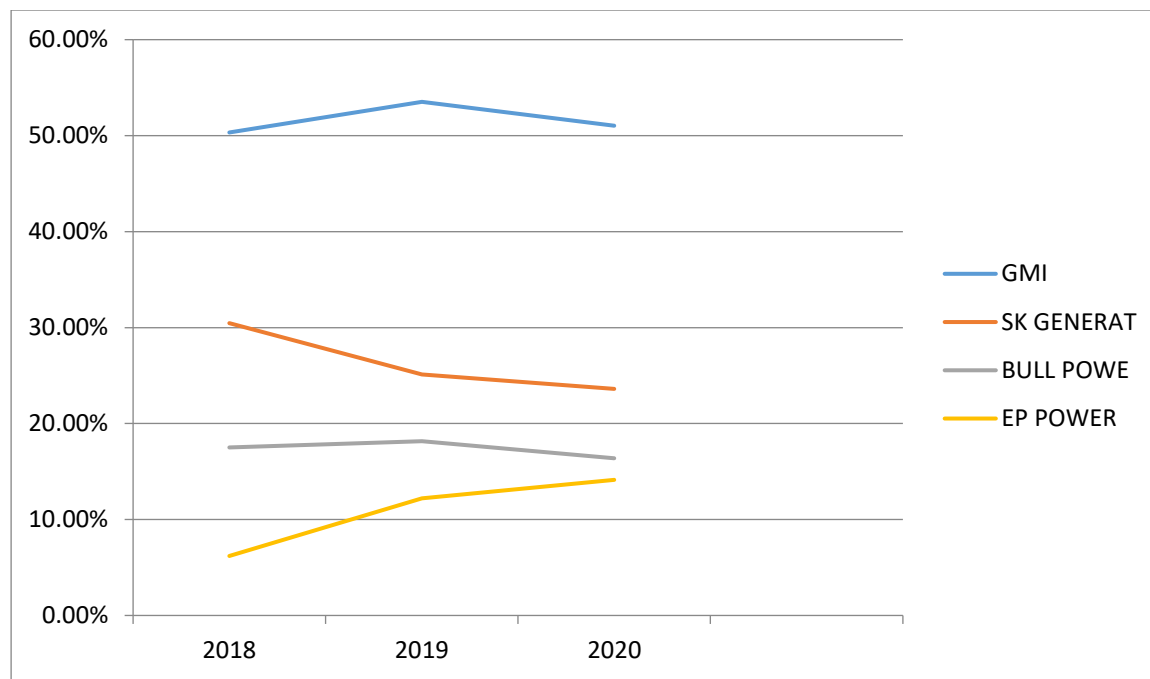
Source : Elaborée d'après le tableau d'évolution de la part du marché.

A fin 2018, GMI détenait 50,33% des parts de marché des groupes électrogènes algérien, contre 30,46% pour SK GENERATEUR et 17,5% pour BULL POWER et 6,50% pour le nouveau entrant EP POWER.

A fin 2020, GMI détenait 51,02% des parts de marché des groupes électrogènes algérien, contre 23,61% pour SK GENERATEUR et 16,38% pour BULL POWER et 14,13% pour EP POWER.

L'écart de parts de marché entre EP POWER et BULL POWER tend à se réduire au fil du temps.

Le graphe suivant présente la tendance d'évolution des parts de marché pour les quatre entreprises :



2.1.2 Les achats et les ventes :

- **Tableau des achats et les ventes en 2019 :**

| Achats | | | | | |
|----------------|---|---------------------------------------|--|---------------------------------------|------------|
| | Réf - facture | Produits | Montant H.T | Réf – paiement | OBS |
| Janvier | 01/01/MS/2019 Du 07/01/2019 EURL MS NET | 01 Groupe électro TEKSAN 34 KVA | 888.236,00 HT TVA= 168764,00 TTC= 1.057.000,00 | CH B n° 4198378 du 07/01/2019 | Livré |
| | EURL MS NET Fact n°....du.... | 01 Groupe electro TEKSAN 67 KVA | 1.119.327,73 HT TVA= 212.672,27 TTC= 1.332.000,00 | CH BNA n° 6413178 DU 15/01/2019 | Non livré |

| | | | | |
|---|------------------------------|----------------------|------------------------------------|-----------|
| EURL AKSA GENERATEURS ALGERIE Fac n°...du... | 01 Groupe electro 145 KVA | TTC= 1.963.500,00 | CH BNA n° 6413180 17/01/2019 | Non livré |
| SARL SK GENERATEUR Fact n°...du... | 01Groupe electro 110 KVA | TTC= 1.761.200,00 | CH B n° 04198403 DU 10/012019 | Non livré |

| Ventes | | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|------------|
| Réf – facture | Produits | Montant H.T | Réf – paiement | OBS |
| Fact 18-13 DU 06/01/2019 SARL KDCM | 01 Groupe electro diesel 34 KVA | 1.075.630,25 TVA= 204.369,75 TTC= 1.280.000,00 | CH NATIXIS n° 0069399 DU 07/01/2019 | Livré |

Résultats exercice 2019 :

Total marge brute comptable = **18.706.865,42**

Total TAP = **2.263.618,81**

Total marge sans factures = **2.496.884,85**

Solde comptable 31/12/2019 = **17.512.099,09**

Valeur stock réel = **12.9290949,75**

- **Créances 31/12/2019 = 3.535.243,98**

SOMIZ : 5% garantie fac n° 104-19 = **398.650,00**

ICC-SAL : facture n° 72-19+75-19+81-19+86-19+89-19+92-19+104-19 =
552.636

SNC LAVALIN fac n° 102-19 = **189.000,00**

OPGI DEB fac n° 94-19 (prix d'achat groupe) = **2.394.957,98**

- **Dettes**

SPA EL KENDI : **1.304.000,00**

EURL GMI : facture n° 437 – 19 du 15/12/2019 = **1.450.000,00**

• **Tableau des achats et ventes en 2018:**

Achats

| | Réf – facture | Produits | Montant H.T | Réf – paiement | OBS |
|----------------|---|-----------------------------------|--|---------------------------------|------------|
| Juillet | Fact 812/2018 12/07/2018 EURL HOSNA KAMEL | 01 GENERATEUR diesel 8700QQ | 129.228,69 HT + | CH B n° 4197929 DU 16/7/2018 | |
| | | 01 GENERATEUR diesel 8500QQ | 146.401,56 HT= 275.630,25 HT TVA= 52.369,75 TTC= 328.000,00 | | |
| | Fact 153/2018 15/07/2018 HOSNA KAMEL | 01 GENERATEUR diesel 8500QQ | 153.781,51 HT TVA= 29.218,49 TTC= 183.000,00 | CH B n° 4197948 du 17/7/2018 | |

Ventes

| Réf – facture | Produits | Montant H.T | Réf – paiement | OBS |
|--|---------------------------------------|--|--|------------|
| Fac 18-01 du 16/7/2018 OUITAS HAROUNE | 01 GENERATEUR diesel 8500QQ | 294.117,65 HT TVA= 55.882,35 TTC= 350.000,00 | CH société GLE, Jijel n°2414484 Du 09/7/2018 | Livré |
| Fac 18-02 du 20/7/2018 ZENITICI – MOHAMED | 01 Groupe électro diesel 33 KVA | 899.159,66 HT TVA= 170.840,34 TTC= 1.070.000,00 | CH BDL Alger n° 4034366 du 09/7/2018 | Livré |

Inventaire des stocks au 31/12/2018 :

| Compte | Libellé | Quantité | Valeur |
|---------------|-------------------------------------|-----------------|---------------|
| 300110 | Groupe électrogène diesel 8700Q3 | 01 | 129.229 DA |
| 300120 | Groupe électrogène | 01 | 143.697 DA |

| | | | |
|----------------|--|----|---------------------|
| | diesel 8500QQ | | |
| 300140 | Groupe électrogène diesel TEKSAN205 KVA | 01 | 2.002.352 DA |
| 300170 | Groupe électrogène diesel TEKSAN 67 KVA | 01 | 1.119.328 DA |
| 300190 | Groupe électrogène Essence 8 KVA AKSA | 01 | 92.437 DA |
| 300200 | Groupe électrogène diesel TEKSAN 116 KVA | 02 | 2.692.436 DA |
| Total : | | | 6.179.479 DA |

• **Tableau de prix des produits (groupes électrogènes) :**

| Produit | Capacité | Moteur | Montant DA |
|-----------------------------|-----------------|--|-------------------|
| Groupe électro DIESEL | 72 KVA | PERKINS, avec génératrice STAMFORD | 790 000,00 |
| Groupe électro DIESEL | 60 KVA | RICARDO, avec génératrice SOYGEN | 1 230 000,00 |
| Groupe électro DIESEL | 1100 KVA | BAUDOUIIN, avec génératrice LE ROY SOMER | 16 190 000,00 |
| Groupe électro à Gaz | 134 KVA | DOOSAN, avec génératrice MARELLI | 2 110 000,00 |
| Groupe électro à Gaz | 66 KVA | CUMMINS, avec génératrice AKSA | 1 600 000,00 |
| Groupe électrogène ESSENCE | 7,5 KVA | BRIGGS&STRATTON, avec génératrice de la même marque. | 169 000,00 |
| Groupe électrogène ESSENCE | 8 KVA | AKSA, avec génératrice même marque. | 150 000,00 |
| Groupe électrogène PORTATIF | 10,6 KVA | KOOP, avec génératrice KOOP | 299 000,00 |

| | | | |
|-----------------------------|----------------|-------|--------------|
| Groupe électrogène PORTATIF | 1 KVA | AKSA | 880 000,00 |
| Transformateur EL SEWEIDY | 400 KVA/ 30 KV | _____ | 880 000,00 |
| Transformateur EL SEWEIDY | 800 KVA/ 30 KV | _____ | 1 390 000,00 |
| Tour d'éclairage | APD 12A/ 500 W | _____ | 2 756 302,52 |
| Filtre à l'huile | _____ | _____ | 11 600,00 |
| Filtre à air | _____ | _____ | 9500,00 |
| Filtre à gasoil | _____ | _____ | 9300,00 |
| Câble d'alimentation souple | 1* 240 mm | _____ | 111 932,77 |

| | | | |
|-------|----------|-------|---------|
| Câble | 4* 25 mm | _____ | 4500,00 |
|-------|----------|-------|---------|

• REFERENCES PROFESSIONNELLES

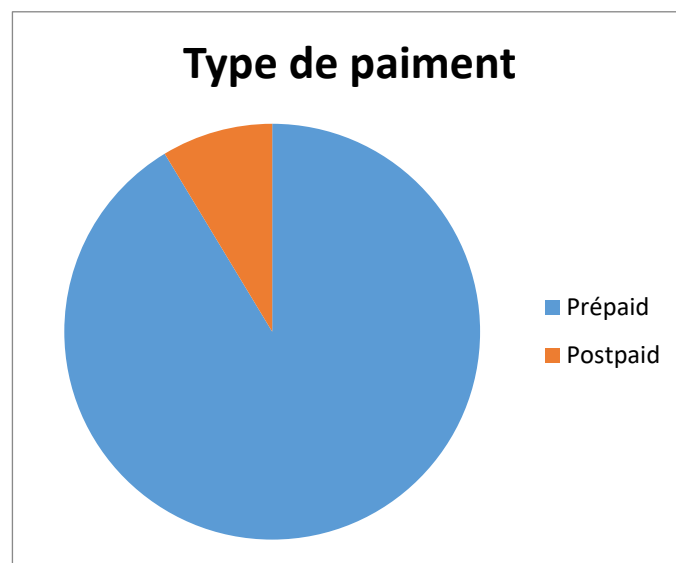
Parmi nos clients :

- FRUITAL Coca Cola //SARL SISTEM YAPI//Renault Annaba
- SOPROPHAL SPA// EURL AL TIME Service// SM Design
- SARL KDCM// EURL LABOCHROM// TIZIRI MOTORS
- SARL SOGREB// SPIDOR SPA// SARL CHIPSOR
- EL KENDI PHARMACEUTIQUE// SARL MEZLOUG METAL
- AMENHYD SPA// EURL KAHRAGAN// SARL NOORMEDIN
- INDUSTRIAL POWER SOLUTION// SARL GECOTRAD
- SARL PAUMELUX// STATION RAMDANI MOHAMED
- EURL ELKAHRABA TRADING BECHAR
- EURL MARINA HOME PROMOTION
- CRAAG BOUZAREAH// EURL T.K TRADING IMPORT EXPORT
- SARL MAAKNI // EURL REALISATION ARCHITECTURE
- ICC- SAM/ SARL TFM STEEL INDUSTRIE// EURL AQUAKEM
- EURL SERINEKATIA// SARL LINA EMBALLAGE// SOFINANCE SPA
- SARL SIRINA MYRIAM/ EPWG-CET-BLIDA

2.1.3 Le mode de consommation algérien :

Deux distinctions peuvent être faites :

- La formule « Pré-paid » : cette formule permettant au consommateur de payer avant de consommer ou bien la mise en marche de sa groupe électrogène (chèque bancaire).
- La formule « Post-paid » : cette formule permettant au consommateur de payer après avoir consommé (virement bancaire, lettre de change).



Source : rapport annuel par EP POWER en 2019.

Le marché « Post-paid » est très peu développé 11,60% contre 88,40% pour le marché « Pré-paid » parce que le mode de consommation algérien est plus propice au développement du « Pré-paid ».

Pour nos clients, la plupart de les utilisent la formule « Pré-paid », par contre à la formule « Post-paid » qui est utilisée dans certains cas exceptionnel.

2.2 Activité de veille au sein EP Power groupes électrogènes :

En 2018, le plus haut responsable d'EP Power groupes électrogènes avait clairement affiché que la réussite de la démarche du groupe passait par le « renforcement de la compétitivité de ses activités et le développement des veilles concurrentielles, commerciale et technologiques ». De là, nous pouvons comprendre le degré d'implication de la direction générale et du soutien dont va bénéficier l'activité de veille au sein d'EP Power groupes électrogènes. Ce qui devrait constituer un facteur d'efficacité important et peut être même décisif, au moment du lancement de cette activité.

C'est en 2019 qu'un système de veille commerciale à être mise en œuvre.

2.2.1 Différentes structures organisationnelles dédiées à la veille :

L'activité de la veille est semi-centralisée. Les fonctions de la veille stratégique, de l'intelligence économique et de la veille technologique sont hautement stratégiques. Pour cette raison la sous-direction veille et intelligence économique est rattachée à la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance.

Quant aux :

- Veille juridique : le département de la réglementation et veille juridique est rattachée à la sous-direction réglementation. C'est une structure de type opérationnel.
- Veille commerciale et concurrentielle est rattachée au département analyse et étude de marché. C'est une structure de type opérationnel.

Effectifs chargés de chaque type de veille :

- Veille stratégique et intelligence économique : une personne.
- Veille commerciale et concurrentielle : une personne.
- Veille technologique : une personne.
- Veille juridique : une personne.

2.2.2 Etats des lieux et de pratique de veille :

Des quatre structures de veille prévues, la cellule de la veille technologique n'est pas encore opérationnelle.

EP Power groupes électrogènes a peu des pratiques en matière de veille et de démarche d'intelligence économique. Les effectifs y sont insuffisamment formés en raison de l'absence en Algérie, jusqu'à une date très récente, de référentiel de formation.

Les informations récoltées à la faveur des différentes actions de surveillance ne convergent pas toutes à la sous-direction veille stratégique et intelligence économique, par conséquent cette structure manque assurément de vision globale.

Les principaux utilisateurs de l'activité de veille au sein du groupe sont : le PDG et le responsable de la division commerciale et marketing, le responsable des affaires générales, le responsable des réseaux et services.

2.2.2 Pratique de la veille stratégique en Algérie :

Comparativement aux pays occidentaux qui exploitent la veille et l'intelligence économique au service de la compétitivité et développement des entreprises et des nations, les pratiques de veille et de l'IE sont apparues tardivement dans les pays en voie de développement comme une réponse à la mondialisation. A l'exception de la Corée et de la Chine où le rôle de l'Etat est à l'origine du développement de la veille stratégique dans ces pays.

Les difficultés essentielles pour la mise en place de la veille dans les PME des pays développés sont liées aux ressources limitées, aux compétences peu développées, peu de ressources en temps pour pratiquer la veille et aux faibles volontés en terme de veille, ce qui implique que les PME des pays émergents doivent fournir plus d'effort face à leur contexte socioéconomique.

En Algérie, la veille stratégique et l'intelligence économique sont en état de définition, les volontés de mise en place exprimées restent toujours à l'état embryonnaire.

- **Quelques recommandations :**

Face à ses faiblesses et menaces qui guettent EP Power groupes électrogènes, plusieurs recommandations peuvent être faites pour augmenter les chances de sa performance et de sa compétitivité :

- Sensibiliser l'ensemble du personnel et en particulier les acteurs concernés sur la nécessité et l'intérêt pour le groupe de mettre en œuvre une politique d'intelligence économique et d'un système de veille, par la participation aux différentes rencontres organisées sous forme de séminaires et de colloques de haut niveau, puis sous forme d'ateliers au sein-même du groupe.
- Renforcer la formation des compétences orientée sur la veille par des formations spécialisées.
- L'activité de la veille étant articulée autour de quatre principales phases que sont : l'identification des besoins ; la collecte des informations ; le traitement et la validation ; et la diffusion, donc il est absolument nécessaire que toutes ces étapes soient respectées.

CONCLUSION :

Dans le contexte que nous avons décrit, les entreprises sont touchées par les effets de l'instabilité du marché de groupes électrogènes.

La pratique de la veille stratégique plutôt la veille commerciale, concurrentielle, technologique intervient dans l'amélioration de la structure interne de l'entreprise. Ainsi que nous pouvons dire que EP Power peut tirer avantages des opportunités présentes sur le marché. Cela passe par la mise en œuvre effective d'une stratégie de veille parce que la veille stratégique se révèle aujourd'hui une discipline incontournable du management.

CONCLUSION GENERALE :

Comme nous l'avons vu tout au long de ce rapport de recherche, les modes de conception des systèmes de veille et du système d'intelligence économique influençant directement les comportements et les usages face à l'information et le développement des pratiques de veille stratégique et de l'intelligence économique.

Aujourd'hui, l'information se voit jouer un rôle incontournable dans l'élaboration des stratégies des entreprises. Elle est devenue une source capitale pour la viabilité de l'entreprise moderne. Savoir exploiter l'information est à la base de toute construction stratégique.

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

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

Et pour que l'entreprise devienne compétitive elle doit savoir exploiter de la meilleure manière les facteurs internes et externes qui sont à sa disposition et de tracer son chemin dans le bon sens.

Durant tout notre travail, nous avons essayé d'étudier le dispositif qui permet à l'entreprise une meilleure anticipation des changements susceptibles de se produire dans son environnement, en lui procurant un avantage concurrentiel qui lui donnera une longueur d'avance, s'il est bien exploité.

Dans ce contexte la problématique que notre étude cherchait à résoudre, est : **comment faire la mise en place d'un système de veille stratégique et quel est l'impact de la veille stratégique sur l'avantage concurrentiel ?**

Notre travail consiste donc, à vérifier cela au niveau d'EP POWER groupes électrogènes, qui évolue dans un environnement concurrentiel. Il s'agit de vérifier les hypothèses suivantes :

- Hypothèse n°1 : L'accomplissement de la veille stratégique efficacement dans l'entreprise permet la réussite de l'entreprise.
- Hypothèse n°2 : La mise en place de la veille stratégique en conformité avec les exigences informationnelles de l'entreprise.

- Hypothèse n°3 : L'exercice de la veille stratégique doit être méthodique et continu.

La première hypothèse est vérifiée : Le concept de veille stratégique signale bien ce fait en permettant à l'entreprise de détecter et d'interpréter des signes d'alerte précoces concernant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique. En effet, l'accomplissement efficace des trois divisions (sous-direction de la veille commerciale et concurrentielle, sous-direction de la veille environnementale, sous-direction de la veille technologique) permet à l'entreprise d'agrandir sa position ainsi de réussir dans sa trajectoire.

La deuxième hypothèse est vérifiée : la validité de l'information dans le cadre d'un processus de veille stratégique. En effet, la crédibilité de l'information dépend de sa source. Ainsi, par expérience, l'entreprise sait si telle ou telle revue est plus ou moins crédible. Mais dans la majeure partie des cas, il est nécessaire d'effectuer des recoupements d'informations pour lever toute méfiance quant à l'information acquise.

Au sein de l'entreprise, c'est l'homme de veille qui est chargé d'apporter tous les renseignements perçus de l'extérieur. Qui sont ces hommes qui tous les jours collectent, traquent, recueillent des informations pouvant avoir des répercussions stratégiques sur le devenir d'une entreprise.

Quant à la troisième hypothèse n'est pas totalement vérifiée au niveau d'EP POWER. En effet, la fonction de veille stratégique au niveau de cette entreprise de groupes électrogènes est en phase de gestion. Au niveau d'EP POWER, on cherche encore la meilleure formule d'organisation possible pour rendre cette fonction performante.

J'étais animée d'une grande ambition et de volonté de bien traiter le sujet, mais j'ai confronté une série de contraintes, pour ne citer que celles-ci :

- Difficulté d'obtenir des rendez-vous.
- Difficulté d'obtenir le maximum d'informations.
- La charge du travail au sein de l'entreprise.
- Les personnes à interview ne sont pas disponibles.

BIBLIOGRAPHIE :

Les ouvrages :

1****B Martinet** et **Y Marti**, intelligence économique, Ed Organisation, Paris, France, 1995.

2****BLANCO, S, CARON, M-L, LESCA, H**, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation ». 5^{ème} conférence internationale de Management stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997.

3****Bernard Norlain**, l'intelligence économique au service de l'entreprise, éditions publisud, 1999.

4****BENFREDJ BEN ALAYA, Lamia**, 2007, Op.cit. In ANSOFF, H.I. (1975): Managing Strategic surprise by response to weak signals, California, Management Review, 18:2, 21-33.

5****CARON-FASAN Marie-Laurence**, 2001, Op.cit

6****Corine COHEN**, veille et intelligence stratégique, Ed Lavoisier, Paris, 2004.

7****Emmanuel-Arnaud PATEYRON**, Management stratégique de l'information, Op.cit.

8****Fabrice Fontaine**, chargé d'études et veille, regards croisés sur la veille, les notions et outils de bases.

9****F. BOURNOIS, P.J Romani**, intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, janvier 2001.

10****F BOURNOIS, Pierre - Jacquelin Romani**, intelligence économique et stratégique.

11****Frank Bulinge 3**, Marketing and communication, MARKET Management.

12****Gerry JOHNSON** et autre, Stratégique, 2^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris, France, 2004

13****Gerry JOHNSON, KEVAN SHOLES, Richard Whittington, Frederic FRERY**, Strategies, 8^{ème} édition, Pearson Education.

14****JAKOBIAK, François**, 1991, Op.cit, page 39 in le directeur de la recherche, du développement et de l'innovation d'ATOCHEM filiale chimique d'ELF AQUITAINE en France 1991.

15****JUILLET Alain**, référentiel de formation en intelligence économique, 2005.

16****Laurent Hermet**, Veille stratégique et intelligence économique, Ed Afnor, France, Avril 2007

17****LENDREVIE Lévy LINDON**, Mercator, 7^{ème} édition, Ed DALLOZ, France, Octobre 2003.

18****Michael PORTER**, Marketing stratégique, l'avantage concurrentiel, « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Inter Editions.

19****Michael PORTER**, la concurrence selon Porter, Village mondial, édition village mondiale, 1999.

20****Michael PORTER**, Avantage concurrentiel, Ed DUNOD., Décembre 2004

21****Nathalie Costa**, veille et Benchmarking, ellipses, 2008.

22 ****Nicolas LESCA**, veille anticipative, Ed Lavoisier, France.

23****Philip KOTLER et autres**, Marketing management, 12^{ème} édition, édition Pearson Education, Paris 2006.

24** **PRAT, Caroline**, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.

25****Ribault, Jean-Michel, MAETINET, Bruno**, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris 1989.

Mémoires et thèses :

1**Mémoire de magister en science de gestion « **veille stratégique et intelligence économique** », facultés des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université ABOU BEKR BELKAID, BEKADDOUR HASSEN, 2013.

2** Thèse de doctorat, **l'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux** : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique.

3****Khalid Cherif**, le management stratégique de l'information dans l'entreprise de prestation de service, Mémoire de magistère, université d'Alger, 2005/2006.

4****Sid-Ahmed Yachir**, les entreprises algériennes face à la veille stratégique, Mémoire fin d'étude licence, INC, juin 2007.

5**Mémoire de Master, option : Management, **Veille stratégique et compétitivités des entreprises**, école supérieur du commerce, 2010.

6****DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba**, « La veille stratégique dans l'entreprise », Cerist 2004.

Articles

1****DJEFLAT, Abdelkader** professeur à l'Université Lille 1 et membre de la délégation algérienne présente à ICC, BOUROUBI, Mustapha, consultant Veil-Tech et enseignant, « La pratique de l'IE en Algérie Réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode ? », Veille Magazine • Novembre / Décembre 2008 • 35.

2****DESCHARLES, Sylviane**, (AristRhone-Alpes), (Agence régionale d'information stratégique et technologiques), « Une veille efficace nécessite un environnement propice, outils, enjeux de la veille stratégique ».

3****DE SAINT GERMAIN, Xavier, DESOUTTER, Philippe, EYMARD, Elodie, ZHAO, Lan, OUERDANI, Kamel, JAECQUES, Séverine, PINEL, David, ROMAND, Daniel, VARIN, Eric**, « La pratique de veille dans les achats », Master Management Stratégique des Achat DESMA, IAE de Grenoble Université Pierre Mendès France.2004.

4****Eric Delbercque**, l'intelligence économique : concepts, historiques, doctrines et débats, IERSE : institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises, 2006.

5****Henri MARTRE**, Intelligence Economique et stratégies des entreprises, La documentation française, France, 1994.

6****LESCA Humbert, Caron Marie-Laurence**, veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue Française de gestion, septembre-octobre 1995.

7****LESCA.H, JANISSEK.R**, internet un gisement d'informations (terrain) pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation Acte du Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise CIMRE, Tunisie, 2001.

8****LESCA, H**, « comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants à partir d'informations éparses, le problème crucial de la veille stratégique : la construction du puzzle, Revue Annales des Mines, avril 1992

9****L. Lachaal**, La compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), département d'économie rurale, France, juin 2005.

10****AFNOR**, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998.

11****Guide pratique** : intelligence économique et PME, mars 2005.

12**«La veille stratégique : les yeux et les oriels de votre entreprise ?», institut innovation informatique pour l'entreprise3IE, Cedex Paris, 2001.

13****SIDHOM, Sahbi**, « Acception autour de l'IE : outils de veille », 3^{ème} cours, université Nancy 2.

14**« Intelligence économique, la veille... des outils à l'appui », lettre de l'IMST, septembre 2005.

15****WHITTINGTON** et al. 2020 : « carrefour à la croisée des chemins ».

Web graphie

1* <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/5363/1/Veille-Strategique-%20et-Intelligence-Economique.MAG.pdf>

2* <https://www.memoireonline.com/02/12/5294/Veille-strategique-et-competitivite-des-entreprises.html>

3* <https://www.gpomag.fr/web/dirigeant/droit-et-fiscalite/l-intelligence-economique-le-triptyque-veille-protection-et-influence-2#>

4* <https://www.memoireonline.com/02/12/5294/Veille-strategique-et-competitivite-des-entreprises.html>

5* <https://www.memoireonline.com/02/12/5294/Veille-strategique-et-competitivite-des-entreprises.html>

6*<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml>, la veille stratégique du concept à la pratique, institut atlantique d'aménagement des territoires, France, juin 2005.

7* <http://www.agentintelligent.com/veille/veillestrategique.html#Définition>, 03/12/2009.

8* <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm#:~:text=Les%20caract%C3%A9ristiques%20de%20la%20veille%20strat%C3%A9gique&text=Elle%20porte%20sur%20les%20facteurs,%2C%20voire%20susciter%20l'information.>

9* <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique->

10* <http://www.manager-go.com/marketing/avantage-concurrentiel.htm>

11*<http://www.economie.gouv.fr/facileco/competitive#>

ANNEXES