

**École des Hautes Études Commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Management et Entreprenariat**

**Thème :**

**La mise en place d'un système de veille  
concurrentielle au sein d'une entreprise**

**Etude de cas : NCA Rouiba**

**Élaboré par :**

**Mlle. Mouna BELKHIR**

**Encadré par :**

**M. Mohand Amokrane  
BELKACEMI**

**Maitre de conférences « B »**

**6ème Promotion  
Juin 2019**

# Remerciements

*J'aimerais exprimer toute ma gratitude envers les personnes qui m'ont permis de mener à bien ce travail de recherche.*

*J'exprime ma plus vive reconnaissance à mon directeur de recherche, Monsieur BELKACEMI Mohand Amokrane pour ses conseils et sa rigueur tout au long de ce travail. Je lui témoigne ici mon plus grand respect.*

*Je tiens à remercier vivement le Président ainsi que les membres du Jury pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à l'examen de ce travail.*

*Je profite de cette occasion pour exprimer ma reconnaissance et ma profonde gratitude à mes parents, pour leur soutien et leur confiance constant, à mes frères et à ma sœur pour leurs encouragements,*

*Merci enfin à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# Dédicaces

*À mes chers parents...*

*BELKHIR Messaoud et Zineb*

## Liste des figures

Figure I-01 : L'évolution anglo-saxonne et francophone de l'IE	11
Figure I-02 : trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE	16
Figure I-03 : les fonctions de la veille stratégique et l'intelligence économique	27
Figure I-04 : les quatre types de veille associés aux cinq forces de porter	30
Figure I-05 : La veille commerciale	34
Figure I-06 : Le processus de la veille	35
Figure II-01 : limites entre veille concurrentielle et espionnage industriel	60
Figure II-02 : le cycle de la veille concurrentielle	63
Figure II-03 : Les cinq forces concurrentielles de Porter	75
Figure II-04 : L'analyse SWOT	80
Figure II-05 : les quatre types de benchmarking.	85
Figure II-06 : potentiel des différents types de benchmarking	86
Figure II-07 : Mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle.	91
Figure II-08 : Veille centralisée.	96
Figure II-09 : Veille répartie.	96
Figure III-01 : L'organigramme de l'entreprise	109
Figure III-02 : Les cinq forces concurrentielles de la NCA.	110
Figure III-03 : Présentation de la filière boisson.	111
Figure III-04 : la complémentarité des veilles et la contribution de chaque une dans le processus stratégique de la NCA.	128

## Liste des tableaux

Tableau I-01 : l'approche 5W-1H	32
Tableau I-02 : les formes de l'information	42
Tableau I-03 : Panorama des sources d'information formelle	46
Tableau I-04 : Panorama des sources d'information informelle	48
Tableau I-05 : Informations blanche grise et noire	51
Tableau II-01 : outils de collecte l'information sur internet.	68
Tableau III-01 : la gamme de produit Rouiba	106
Tableau III-02 : Comparaison entre l'étude qualitative et l'étude quantitative	115
Tableau III-03 : Présentation des résultats	121
Tableau III-04 : Présentation des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée	135

# Sommaire

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre premier : la veille, fondement, théorique et conceptuels</b>	<b>5</b>
Section 1 : L'intelligence économique	6
Section 2 : La veille stratégique	25
Section 3 : L'information, le nerf de l'intelligence économique	41
<b>Chapitre deuxième : La veille concurrentielle</b>	<b>53</b>
Section 1 : Définition et généralités	54
Section 2 : Les outils de la veille concurrentielle	72
Section 3 : La démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle	90
<b>Chapitre troisième : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba</b>	<b>101</b>
Section 1 : Présentation de l'entreprise Rouiba NCA	102
Section 2 : Méthodologie de recherche	114
Section 3 : Analyse, interprétation des résultats et la proposition de notre projet	120
<b>Conclusion générale</b>	<b>141</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>145</b>
<b>Annexe</b>	<b>149</b>
<b>Table des matières</b>	<b>152</b>

**Introduction générale**

## Introduction générale

---

La mondialisation des échanges a permis l'ouverture des économies nationales et l'essor des multinationales, ce qui a entraîné une hausse considérable des échanges de produits qui ont été multipliés ces dernières années, l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que l'évolution rapide des marchés où les entreprises innovent suite aux attentes des clients qui sont devenus de plus en plus exigeants. Cette conjoncture a provoqué une concurrence exacerbée entre les entreprises et a déclenché une bombe d'information.

Pour faire face à cette situation, toute entreprise doit veiller à bien connaître son marché, ses principaux concurrents, ainsi que la stratégie à adopter pour chacun de ces derniers, afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de rester compétitive.

L'information devient alors la matière première stratégique, l'outil de développement économique et technologique et l'actif immatériel de l'entreprise, autrement dit une autre forme de richesse à exploiter et à protéger, ce qui justifie l'importance de la gestion de l'information comme un facteur clé pour une économie compétitive.

Dans le monde actuel des organisations, l'évolution dans un environnement qui se caractérise par l'incertitude, la complexité, et l'ambiguïté nécessite la maîtrise de l'information pour avoir un avantage concurrentiel durable. En effet, ces réalités économiques nécessitent de nouveaux modes d'appréciation afin de mettre en évidence les connaissances utiles à l'entreprise pour s'adapter à son environnement instable, et c'est là qu'intervient l'intelligence économique, qui grâce à ses différents piliers travaille sur l'amélioration de l'apprentissage collectif de l'organisation, et parmi ses piliers "la veille".

Le marché algérien lui-même a subi de nombreux bouleversements ces dernières années, notamment le secteur agro-alimentaire, surtout après l'arrivée de plusieurs entreprises étrangères et l'émergence des nouveaux concurrents qui se sont lancés avec succès sur le marché local, en marquant une concurrence redoutable. Pour cela, toute entreprise, quel que soit sa taille ou son domaine, doit anticiper les modifications de l'environnement et mettre en place une surveillance active au moyen de recherche, d'analyse et de diffusion de l'information via la mise en place d'une veille concurrentielle.

## Introduction générale

---

Une activité de veille concurrentielle efficace et fiable permettra d'assurer la pertinence des décisions stratégiques de l'entreprise, de sa défense et de son renforcement afin d'assurer sa compétitivité en prenant en considération les facteurs de réussite des entreprises leaders de son secteur d'activité. À ce stade, la mise en place d'une cellule de veille nécessite de trouver pour chaque étape une solution précise adaptée aux capacités de l'entreprise.

Notre présent travail consiste à étudier les étapes de la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle au sein de l'entreprise Rouiba NCA, connu par sa réputation de leader algérien des jus de fruits.

Dans ce contexte nous allons analyser la problématique suivante :

**« Comment mettre en place une veille concurrentielle adaptée à une entreprise comme Rouiba NCA ? »**

De cette question principale de recherche, découlent 3 sous questions expliquant d'avantage notre problématique :

- 1. De quelle façon la veille est-elle pratiquée au sein de l'entreprise Rouiba NCA ?**
- 2. Quelle est la démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle ?**
- 3. Quels sont les outils adéquats pour développer la veille concurrentielle ?**

Pour répondre à cette problématique nous avons suggéré les 2 hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Face à un marché qui évolue à un rythme rapide, NCA Rouiba a vraiment besoin d'une veille concurrentielle.
- **Hypothèse 2 :** Rouiba NCA ne dispose pas d'un système de veille concurrentielle formelle et méthodique.

Pour affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique.

Pour réaliser notre travail de recherche, nous avons mené deux études de recherche :

## Introduction générale

---

1. Une recherche documentaire : en se basant sur l'exploitation de différents ouvrages, revues spécialisées, rapports portant sur la veille concurrentielle et l'intelligence économique.
2. Une étude qualitative selon la méthode des entretiens individuels : cette étude nous a permis d'effectuer des entretiens avec des cadres au sein de l'entreprise, ayant toujours des besoins précis en information et qui se retrouvent souvent dans l'obligation de prendre des décisions.

Notre travail sera scindé en deux parties :

La première partie théorique qui sera composée de deux principaux chapitres :

- 1- la veille : fondement théorique et conceptuels.
- 2- la veille concurrentielle : sa démarche, son processus et ses outils.

La deuxième partie pratique comportera un seul chapitre :

- 3- cas pratique : la proposition du projet de la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle.

Enfin nous allons terminer notre travail de recherche par une analyse des états des lieux ainsi que des recommandations établies à la lumière de l'analyse des résultats obtenus.

**Chapitre1 :**  
**La veille, fondement théorique et**  
**conceptuels**

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

## **Introduction**

L'entreprise a besoin d'adopter une discipline qui lui permet de faire face à un marché violent caractérisé par une concurrence rude surtout après l'apparition et l'évolution des TIC, cette discipline est connu sous le nom de "Intelligence Economique", elle est composée par l'activité de la veille qui se base sur le principe du collecte d'information stratégique dans le but d'anticiper les évolutions et les innovations. Nous remarquons tout de suite que l'information est indispensable pour comprendre l'environnement de l'entreprise et pour prendre des décisions, c'est le centre d'intérêt aujourd'hui de toutes les entreprises car elle est devenu une source d'un avantage concurrentiel durable, de la PME à la multinationale quels que soient leurs secteurs d'activités.

Ce présent chapitre est partagé en trois sections, en premier lieu, nous présenterons l'historique et l'évolution de l'Intelligence économique, en second lieu nous traiterons la notion de veille stratégique en le distinguant des autres concepts qui lui sont associés. et en dernier lieu nous parlerons de l'information comme étant une ressource-clé pour l'entreprise

## **Section1 :l'intelligence économique**

### **1. Historique de l'intelligence économique**

L'intelligence économique revient à la 2eme guerre mondiale, et découle de la pensée militaire, les américains et les anglais étaient au cœur de la pratique de ce concept en anticipant les anticipations des adversaires, l'ennemie en particulier, ces renseignements leurs étaient primordiaux. Le terme intelligence chez les anglo-saxons qui étaient très habiles a la collecte et l'analyse de l'information signifie « le renseignement ».

Sun Tzu accorde une place très grande au renseignement dans son célèbre ouvrage « l'art de la guerre », il l'a décrit comme : « *la matière la plus importante dans l'art de la guerre car sans informations sur l'ennemi, on ne peut pas élaborer de plans de batailles efficaces* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MACON.C, MOINET.N : *l'intelligence économique*, édition Dunod, Paris, 2011, p35.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

## **1.1 L'émergence et l'évolution de l'intelligence économique<sup>2</sup>**

### **1.1.1 Les cellules d'intelligence britanniques et américain 1950 :**

La naissance des cellules de marketing intelligence en Grande-Bretagne et de compétitive intelligence aux États-Unis, dans le but de satisfaire les besoins des clients et faire face à la pression concurrentielle.

### **1.1.2 Business intelligence system, Luhn 1958 :**

En 1958, l'informaticien Hans Peter Luhn qui a travaillé pour la société IBM, est le premier qui a proposer un système de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information pour les organisations, sous le nom « Business Intelligence System »

## **1.2 L'évolution anglo-saxonne de l'intelligence économique :**

En raison de leurs avances technologiques, notamment avec l'invention de l'ordinateur et les premiers réseaux d'intercommunication, l'apparition de concept intelligence économique aux Etats-Unis était à la fin des années 1960, le concept de l'IE été développé comme suit:

### **1.2.1 Le scanning d'Aguilar 1967 :**

En 1967 F.J.Aguilar est le premier qui s'est intéressé au processus de balayage de l'environnement de l'entreprise , dans son livre intitulé « *Scanning the Business Environement* » , il a défini le scanning comme : « *l'acquisition d'informations sur les événements, les tendances, et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques* »<sup>3</sup>. Selon cette définition, le processus de balayage de l'environnement comprend 3 étapes :

- ✓ L'acquisition de l'information.
- ✓ La construction e la connaissance.
- ✓ L'identification et la compréhension des menaces et des opportunités.

---

<sup>2</sup> COHEN.C : *veille et intelligence stratégique*, édition Lavoisier, paris, 2004, p46-64.

<sup>3</sup> COHEN.C, op.cit. P47.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

Pour Aguilar, le scanning est un outil d'aide et d'assistance au diagnostic stratégique externe.

### **1.2.2 L'intelligence organisationnelle, Wilensky Harold 1967 :**

Wilensky est le premier qui a défini l'intelligence organisationnelle en appuyant sur le système proposé par Lhun, dans son ouvrage intitulé : « *l'intelligence organisationnelle* », il a donné la définition suivante : « *c'est l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, dans un contexte légale et à partir de sources ouvertes* ».

Wilensky souligne que le processus d'intelligence organisationnel sert à la décision, il s'est rattaché à l'information politique et technique, il a développé aussi les composantes de l'intelligence organisationnelle, à savoir :

- a) **L'intelligence de contact** : fait référence aux réseaux relationnels dont les membres peuvent collecter, traiter, et diffuser l'information, mais aussi mener des actions d'influence.
- b) **L'intelligence interne** : il s'agit de surveiller l'intérieur de l'entreprise
- c) **L'intelligence des faits et des nombres** : la valeur ajoutées des informations fournies aux décideurs.

En parallèle, l'activité de surveillance de l'environnement scientifique technique et technologique apparait en France comme : la veille technologique.

### **1.2.3 Les signaux faibles d'Igor.Ansoff 1975 :**

I.Ansoff a introduit le concept de signaux faibles dans son article intitulé : « *Managing strategic surprise by response to weak signals* » ,il a proposé de s'intéresser aux signaux faibles, qu'il a nommés comme annonciateurs des surprises( menaces ou opportunités), en procédant par un processus d'amplification permettant de leur donner du sens pour comprendre la nature du changement, son ampleur et l'urgence d'une réponse.

Selon Ansoff, l'entreprise doit disposer d'un système de surveillance continue (radar-surveillance-system) pour détecter les signaux faibles de son environnement.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

Dans ce contexte, Nicolas Moinet et Camille Alloing, sont contre l'idée de l'existence des signaux faibles, ils disent qu'il y a un problème de recherche et l'intelligence qui est faible, pour cela ils ont souligné l'importance d'être proactif<sup>4</sup>.

### **1.2.4 La compétitive intelligence du Michael Porter, 1980 :**

Porter précise que pour renforcer sa position concurrentielle sur le marché, l'entreprise doit posséder une base de connaissances suffisante portant sur les différents concurrents, il note également que le chef d'entreprise a besoin d'énormément de données pour répondre aux interrogations concernant ses concurrents et appréhender leurs intentions stratégiques et pour cela « M.E. Porter » évoque l'importance et la nécessité d'un système d'intelligence sur la concurrence « the need for a Competitor Intelligence System » et a introduit cette expression en 1982 ,par la « nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence ».

### **1.3 L'évolution française de l'intelligence économique**

#### **1.3.1 L'apparition de la veille technologique en France 1970 :**

En France l'intelligence économique est née à partir de l'information scientifique et technique, dans les années 1970. A ce moment-là, l'état français donnait de l'importance au développement scientifique et encourageait l'innovation technologique dans les entreprises, pour cela le ministre de l'industrie a mis en place plusieurs moyens permettant d'aider les entreprises à innover et appliquer ce qu'on appelait « la veille technologique»

#### **1.3.2 La vigilance, J.M.Oury, 1983 :**

J.M Oury est le premier qui a signalé dans son ouvrage « économie politique de vigilance », l'importance et l'efficacité de la vigilance et l'a considérée comme une source de richesses. L'auteur démontre que rien ne fonctionne sans vigilance, cette dernière est une activité qui nécessite des efforts permanents d'observation et d'interrogation.

#### **1.3.3La surveillance de R.A.Thiétart(1984) et, H.Lesca(1986) :**

Partant des travaux de M. Porter, R.A. Thiétart montre l'importance de l'activité de la surveillance de l'environnement de l'entreprise dans son ouvrage intitulé « stratégie d'entreprise ». Selon Thiétart, le développement et l'utilisation d'un système de

---

<sup>4</sup> Cours d'intelligence économique, Mr.Belkacemi, EHEC, 2018.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

surveillance de l'environnement va contribuer à l'efficacité de la formulation de la stratégie. Il définit le processus de la surveillance comme « un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et que se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours ».

Au milieu des années 80, Lesca met en évidence l'importance de l'information stratégique pour les dirigeants et se spécialise sur le concept de scanning d'Aguilar.

### **1.3.4 La veille stratégique, B.Martinet et J.M RIBAULT 1989 :**

Marinet et Ribault dans leur ouvrage « la veille technologique, concurrentielle et commerciale » ont proposé une présentation intéressante de la relation qui combine les 5 forces de M. Porter et les différents types que la veille stratégique peut prendre. Selon le schéma de M. Porter, il existe quatre types de la veille associés aux cinq forces concurrentielles, sont : la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille environnementale.

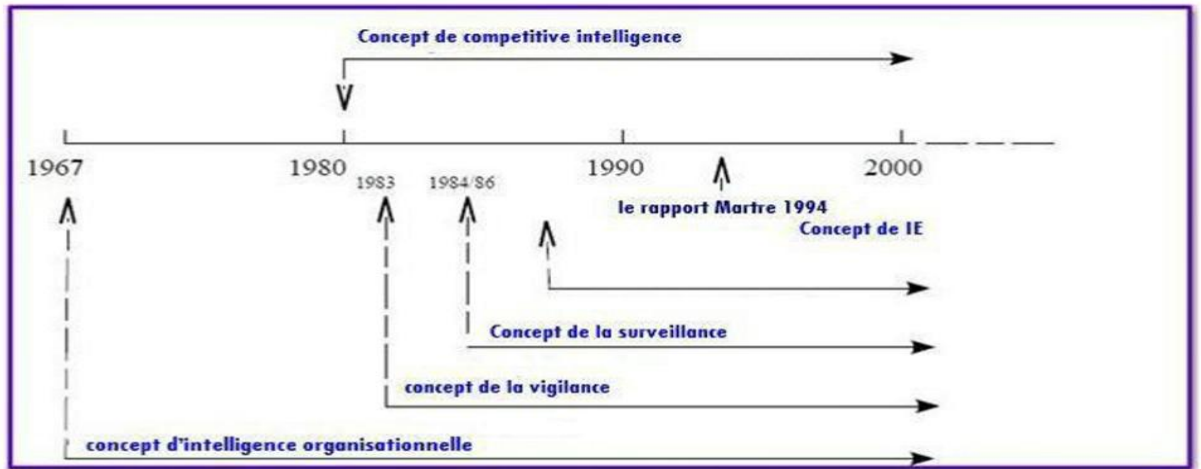
**en 1994:** le concept de l'intelligence économique est né vraiment avec la parution en 1994 du rapport du commissariat général du plan présidé par Henri Martre : « intelligence économique et stratégie des entreprises », il définit l'IE comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces divers actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de couts.* »<sup>5</sup>. Le rapport martre a eu une énorme influence sur la clarification et la reconnaissance du concept d'IE.

---

<sup>5</sup> COHEN.C, op.cit. p58.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

Figure I-01 : L'évolution anglo-saxonne et francophone de l'IE



Source : Corine Cohen, op.cit. p64.

## 2. La définition de l'intelligence économique

L'intelligence économique concerne toutes les organisations, son existence est indispensable dans les entreprises qui veulent rester compétitives, car elle permet d'un côté de surveiller le secteur d'activité en analysant le marché et ses différentes composantes. D'un autre côté l'intelligence économique permet de réaliser la coordination entre les activités de collecte, d'analyse, et de diffusion de l'information.

L'intelligence économique ou simplement « IE », fait l'objet de nombreuses définitions, nous avons sélectionné les suivantes :

-Henri Martre (1994), a défini l'intelligence économique comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces divers actions sont menée légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts»<sup>6</sup>.

-Nicolas Moinet, définit de son côté l'intelligence économique comme : « la capacité d'une entreprise à maîtriser ses informations stratégiques »<sup>7</sup>

<sup>6</sup> MARTRE.H : intelligence économique et stratégie des entreprises, documentation française (rapport Martre), 1994.

<sup>7</sup> JUILLET.A : *les défis de l'intelligence économique*, édition DUNOD Paris, p3.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

-Philip Clerc, donne la définition suivante : *« l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région »*<sup>8</sup>

Selon Alain Juillet l'intelligence économique se caractérise par 3 fonctions<sup>9</sup> :

- ✓ Renseignement économique (l'acquisition de l'information)
- ✓ La protection du patrimoine informationnel (la sécurisation de l'information)
- ✓ L'influence (propager des modes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie)

D'après toutes ces définitions on peut constater que l'intelligence économique est un processus légal de recherche, de traitement et de diffusion de l'information nécessaire à l'acteur économique afin de garantir son évolution et renforcer sa compétitivité. L'acquisition de ce savoir, ouvre le champ de développement et d'innovation de l'organisation face aux risques, menaces et tout ce qui peut entraver sa progression.

Un point aussi important qu'on doit aborder, est la distinction entre l'intelligence économique et l'espionnage. La distinction entre les deux concepts est clairement indiquée dans les définitions d'Henri Martre et Philip Clerc, c'est « la légalité ». Donc l'espionnage n'appartient pas à l'intelligence économique, vu la légalité des moyens utilisés dans la démarche de cette dernière.

## **2.1 L'intelligence économique et l'espionnage industriel**

L'espionnage industriel est souvent décrit comme un dérivé malsain de la veille technologique, le cancer qui menace l'intelligence économique.

Il s'agit de l'ensemble des activités de collecte clandestine à travers lesquelles les informations sont collectées par des moyens répréhensibles tels que : le piratage et les vols de documents. L'intelligence économique se distingue de l'espionnage économique, par le fait

---

<sup>8</sup> Cours d'intelligence économique, Mr Belkacemi, EHEC, 2018.

<sup>9</sup> JUILLET.A :Op.cit., p3.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

d'être une attitude réfléchie établie pour protéger l'information, et l'entreprise contre les menaces et les vulnérabilités la visant<sup>10</sup>

## 2.2 Pourquoi on pratique l'intelligence économique?<sup>11</sup>

Compte tenu de la complexité des problèmes économiques actuels, il est difficile pour l'entreprise de les comprendre et les résoudre dans leur globalité. Pour cela, l'entreprise doit organiser ses activités de façon plus globale, elle ne peut pas se passer des capacités d'observation et de réflexion de ses employés. D'autre part, les affaires sont devenues mondiales. Il y a vingt ans, le chaudronnier connaissait tous ses concurrents car l'information était immédiate. Aujourd'hui, la concurrence lui fait face de l'extérieur de son pays.

## 2.3 Les principales fonctions de l'IE<sup>12</sup>

**2.3.1 Fonction proactive :** la mission principale de l'intelligence économique est de fournir des informations actionnables, permettant à l'entreprise d'agir. la première partie de la fonction de proactivité se concrétise au moment de la diffusion des résultats aux utilisateurs, la deuxième partie correspond à l'action elle-même, il s'agit de mettre en œuvre des décisions, par exemple : d'influence.

**2.3.2 Fonction coordinatrice :** pour J-L. Levet et R. Paturel, l'intelligence économique a un rôle de coordination des stratégies en favorisant les réflexions collectives, et pour D.Rouache, une intelligence efficace permet d'entraîner une coordination et une synergie opérationnelle entre les fonctions de l'entreprise.

**2.3.3 Fonction protectrice :** afin d'assurer une sécurité maximale à l'entreprise, l'intelligence économique est accompagnée par des actions de détection des menaces, et des dangers. Pour le rapport martre 1994 la protection fait partie d'une fonction plus large de maîtrise de patrimoine scientifique et technique et savoir-faire.

## 2.4 Les facettes de l'intelligence économique

L'intelligence économique peut être pratiquée d'une manière, offensive ou défensive

---

<sup>10</sup> HABAB.S, intelligence économique et performance des entreprises, revue CAIRN 2007/ N°1, P102.

<sup>11</sup> MARTINET.B, MARTI Y.M :*L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, édition d'organisation, paris, 1995, p12.

<sup>12</sup> COHEN.C, op.cit. p106-107.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

## **2.4.1 Facette défensive:** l'entreprise « réactive » adopte l'IE d'une manière défensive.

Il s'agit dans ce cas de veiller à chaque instant à la protection de ses propres informations, donc l'entreprise doit savoir réagir et éviter les dangers afin de s'assurer la sécurité de son système et de données.

## **2.4.2 Facette offensive:** l'entreprise « anticipative » adopte l'IE d'une manière offensive

Il s'agit d'être moteur plutôt que suiveur, d'être en posture d'alerte en permanence, et d'aller au-devant de l'information afin de l'exploiter intelligemment<sup>13</sup>. Cette facette d'IE permet à l'entreprise de garantir son avance et de développer sa créativité à travers l'anticipation.

## **2.5 Les objectifs de l'intelligence économique dans l'entreprise**

L'intelligence économique est le cycle d'information, qui permet de produire des renseignements stratégiques nécessaires à la décision et à l'anticipation, ce qui l'a qualifié comme un indicateur clé qui aide l'entreprise à découvrir des nouveaux moyens pour rester compétitive au regard des enjeux liés à son développement en se basant sur l'information anticipative. Donc l'objectif de l'IE est de donner à l'entreprise l'opportunité de <sup>14</sup>:

- **Prendre des décisions stratégiques :** l'IE permet de prendre une meilleure décision, lorsque il faut prendre des décisions importantes, telles que : un investissement majeur, un changement de stratégie, ou même l'attaque d'un concurrent .
- **Devenir plus performants :** Selon J.F Kennedy : «La seule chose qui coute plus chère que l'information est l'ignorance des hommes » Voici deux exemples actuels :

-d'après une étude comparative d'avantages concurrentiels dans l'industrie agro-alimentaire, l'avantage le plus important d'un concurrent était la meilleure formation et motivation de ses manutentionnaires et caristes. Ils obtenaient des taux de déchets bien inférieur aux normes de l'industrie.

- Une étude des méthodes de production des concurrents aide un constructeur d'automobiles d'améliorer sa productivité et éviter de dépenser des milliards de francs dans la construction d'une nouvelle usine.

---

<sup>13</sup> <http://docplayer.fr> consulté le 15.01.2019 à 17:37 .

<sup>14</sup> MARTINET.B, MARTI.Y.M, op.cit., p13-15.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

- **Développer de nouveaux produits** : D'après Léonard de Vinci : « ne pas prévoir, c'est déjà gémir » Cette réflexion est toujours d'actualité :

-D'après M. Noël Goutard, président de Valeo : « *Les voitures deviennent inusable, sur le plan mécanique. De plus en plus, l'usure sera perçue par rapport aux nouvelles normes et aux nouvelles attentes des clients* ». Il ne faut pas uniquement se tenir au courant des évolutions techniques, mais aussi des évolutions commerciales et réglementaires, etc.

- Les PME italiennes, qui travaillent dans le domaine de l'emballage en carton pour les lessiviers, n'ont pas pu prévoir l'arrivée des lessives compactes. Vu que la demande des grands emballages a chuté, et que celle des petits a explosé, elles ont été incapables de suivre les grands lessiviers qui ont trouvé d'autres fournisseurs.

- **Mieux vendre** : avant de prendre contact avec un client potentiel, une étude d'intelligence économique permet d'identifier les décideurs et d'en établir les profils psychologiques, d'où l'IE est aussi un outil pour les vendeurs.
- **D'obtenir un avantage compétitif** : l'avantage concurrentiel le plus radical qu'une entreprise peut obtenir est de réussir à voir le marché d'une manière différente de ses concurrents, pour cela l'IE peut donner cet avantage qui est relativement durable, car, pour que les concurrents puissent se mettre à niveau, il faut qu'ils arrivent à voir, eux aussi, le marché d'une manière différente.

### 2.6 Les volets de l'IE :

Après avoir défini les objectifs de l'intelligence économique, on a constaté que son but majeur est d'aider l'entreprise à prendre les bonnes décisions pour renforcer sa compétitivité. Pour, cela il faut bien cerner l'environnement afin de se donner des orientations stratégiques.

Ces dimensions<sup>15</sup> sont en partie reprises par Huyght : l'intelligence économique a trois dimensions principales :

- ✓ La protection légale et technique de l'information détenue par l'entreprise (aspect défensif).
- ✓ La recherche de l'information pertinente par la veille et la coopération (aspect où il faut être le plus proactif possible).

---

<sup>15</sup> AUDREY.K : *les dispositifs d'intelligence économique*, édition L'Harmattan, Paris, 2010, p28-29.

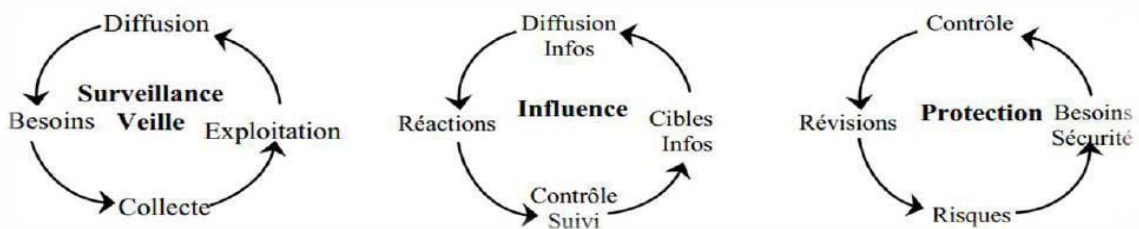
# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

- ✓ L'influence qui agit en amont de la performance économique, suppose la vision la plus large (aspect le plus offensif).

« Intelligence économique=Veille+Influence+Protection »<sup>16</sup>

Ce triptyque est illustré de la manière suivante :

**Figure I-02** : trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE.



**Source** : AUDREY.K : les dispositifs d'intelligence économique, édition L'Harmattan, Paris, 2010, p29

**2.6.1. La veille** : le 1<sup>er</sup> élément de l'IE est la surveillance ou « la veille », sous tendu par la protection de l'information. La veille est un volet plus important de l'IE, car elle consiste à surveiller l'environnement interne et externe d'une façon régulière dans le but d'acquérir des informations stratégiques pertinentes, afin de les maîtriser et les utiliser par l'entreprise qui souhaite assurer son développement face à un environnement concurrentiel toujours croissant.

La veille est considéré comme les phares qui éclairent la route, l'assurance et le radar qui tourne en permanence à 360°, pour repérer les menaces pouvant faire obstacle à la bonne marche des activités de l'entreprise. La veille est donc là pour limiter les risques en fournissant des informations à forte valeur ajoutées<sup>17</sup>, elle suit un cycle qui implique la collecte, le traitement et la diffusion de la bonne information au bon moment afin de prendre la bonne décision.

<sup>16</sup> Ibid. p29.

<sup>17</sup> MACON.C, MOINET.N, op.cit. p12.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

**2.6.2 La protection :** C'est la sécurisation de l'information, elle vise à protéger les données contre l'accès et l'utilisation.

Il existe 2 catégories de menaces auxquelles font face les acteurs économiques :

Les actions « dures » et des actions dites « obliques », les actions dures sont interdites par la loi telle que, le vol, les attaques informatiques, et les écoutes téléphoniques. A côté de ces actions dures, il y a les actions dites « oblique », elles sont proches du côté éthique; elles ne sont pas interdites, mais elles peuvent causer d'importants dommages, telles que : « reverse engineering », il s'agit d'acquérir le produit du concurrent, le décortiquer pour en étudier les compositions<sup>18</sup>

**2.6.3 L'influence (lobbying) :** le dernier volet de l'IE, permet à toutes les entreprises quelques que soient leurs tailles la conduite des actions d'influence et de lobbying.

Selon F.J.Farnel : le lobbying est *«une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »*<sup>19</sup>.

Cet élément aide à améliorer l'environnement réglementaire et relationnel dans lequel agit l'organisation, pour faire comprendre les stratégies de développement de l'entreprise au plus grand nombre possible de parties prenantes tout en trouvant les points de convergences entre des intérêts parfois très largement antagonistes. Le volet influence ne se résume pas au lobbying, mais il s'inscrit dans une stratégie de communication et de relations publiques qui a intégré l'exigence de la gestion des risques et des conformités<sup>20</sup>.

Nous pouvons dire que l'intelligence économique repose sur trois piliers principaux, la veille qui nous permet de surveiller et d'analyser tout ce qui se passe autour de l'organisation, la protection qui nous fait entourer de sécurité et nous protège contre les menaces des autres, et l'influence.

---

<sup>18</sup> Ibid., p16.

<sup>19</sup> RIVAL.M : *le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics*, HAL (archives ouvertes), 2008, p1.

<sup>20</sup> MASSON.H : *l'intelligence économique une histoire française*, édition Vuibert, paris, 2012, P14.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

## 3. Les modèles de l'intelligence économique

### 3.1 États-Unis :

Les États-Unis dispose d'un bon arsenal dans le domaine de l'intelligence économique. Mais le leadership American dans l'économie mondiale, business intelligence est destiné à l'intérieur et s'intéresse surtout à la concurrence entre les entreprises américaines<sup>21</sup>.

A cet effet, le gouvernement des États-Unis a mis en place un ensemble des comités et d'organes d'intelligence économique, à savoir<sup>22</sup> :

**-Trade promotion coordinating committee :** Permet d'évaluer les politiques de développements et des exportations.

**-National Economic Council :** Créé en 1993, pour conseiller le président des États-Unis sur la politique économique.

**-L'Advocacy Center « War Room » :** C'est un département du commerce en charge d'appuyer les stratégies internationales des entreprises américaines, parmi ses missions<sup>23</sup> :

-La coordination du travail des services de renseignement.

-Détecer les marches émergeantes.

-Mener les missions de contre espionnage.

Dans le même sens, il existe d'autre organisation<sup>24</sup> qui exercent des actions de renseignement et d'influence :

**-La National Security Agency (NSA) :** connu par son réseau «Echelon» qui intercepte automatiquement : mail, fax ou conversations téléphoniques, dès lors qu'elles proviennent des sources ciblées.

**-Central Intelligence Agency (CIA) :** c'est un centre de renseignement, connus par ses actions d'espionnage sur les pays européens pour les empêcher de pratiquer la corruption.

---

<sup>21</sup> MARTRE.H : Rapport martre, op.cit.

<sup>22</sup> MACON.C, MOINET.N, op.cit., p109.

<sup>23</sup> Cours d'intelligence économique, Mr Belkacemi, EHEC, 2018.

<sup>24</sup> MACON.C, MOINET.N, op.cit., p110.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

**-Les think-tanks ou « réservoirs d'idées » :** qui contribuent à penser l'action économique des États-Unis et de leurs entreprises et à élaborer des scénarios économiques pour faire émerger des idées et projeter les orientations futures.

Les plus grandes entreprises s'appuient généralement sur leurs propres méthodes d'influence et renseignement. Cependant, il existe des cabinets privés d'intelligence économique, dont le plus puissant est le cabinet Kroll acquis en 2010 par Altegrity.Inc qui fournit des solutions d'information.

## **3.2 Le Japon :**

Le Japon est l'un des premiers pays à pratiqué l'intelligence économique. En effet, les japonais considèrent le partage de l'information et le travail en réseau comme quelque chose de sacré, et c'est la raison qui classe le Japon parmi les rares pays qui utilise l'information comme un moyen essentiel dans son développement et sa compétitivité<sup>25</sup>.

La structure économique du Japon est le fruit d'un tas de renseignements économique efficace.

Les dispositifs japonais<sup>26</sup> en matière de l'intelligence économique sont nombreux, on peut citer :

**-MITI qui est devenu METI :** Ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie. Il a été fondé par d'anciens responsables du renseignement nippon, il organise la communication entre entreprises avec associations professionnelles, sociétés savantes et autres clubs .Le MITI dispose d'un système de renseignement qui explore les marchés mondiaux il s'appelle :JETRO.

**-JETRO, Japan Eternal Trade Organisation :** C'est un organisme sous tutelle du METI, qui possède 71 bureaux d'information dans le monde et 38 au Japon.

**-Sogo Shocha :** Des sociétés de commerce international intégré, elles sont chargées de diffuser les informations sur les différents marchés nationaux et les concurrents en organisant les investissements étrangers des sociétés nippons.

---

<sup>25</sup> MARTRE.H, op.cit.

<sup>26</sup> MACON.C, MOINET.N, op.cit., p113.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

**-NIRA, National Institute for Research Advancement :** Connu comme « think-tank des thinks-tanks », c'est un organisme de recueil d'informations à partir de banques de données et de contacts personnels, il est composé de cinq cent enquêteurs dans les différents secteurs.

Enfin, on peut dire que le dispositif japonais est basé sur une multitude de petites entités fiables qui travaillent en réseau en se partageant l'information et c'est ce qui fait son efficacité.

### **3.3 L'Allemagne :**

Le modèle Allemand est le système d'intelligence économique le plus performant en Europe. L'esprit de discipline et le capital technique ne sont pas les seuls facteurs qui expliquent sa réussite. Le système national d'intelligence économique est le facteur clé de succès qui rend l'Allemagne la première puissance économique d'Europe, c'est grâce à l'unité stratégique des principaux centres de décision : banques, entreprises, sociétés de transport, maisons de commerce et l'état<sup>27</sup>.

Les dispositifs<sup>28</sup> de l'intelligence économique en Allemagne sont :

**-Le service économique des ambassades :** Comme ils sont très proches des entreprises nationales. Les ambassadeurs allemands à l'étranger constituent une excellente source d'informations, ils livrent les renseignements économiques à l'agence fédérale du commerce extérieur.

**-La Germany trade & Invest, GTAI (ex : BFAI) :**c'est une agence fédérale pour le commerce extérieur, son rôle est de fournir aux entreprises allemandes des informations sur la situation économique dans le monde.

**-Les Lander (les états fédéraux d'Allemagne) :** Les plus importants disposent de leur propre dispositif d'information et de leurs propres antennes à l'étranger, ils financent même des centres allemands de l'industrie et du commerce (DIHEZ).

**-Chambres de commerce et d'industrie (AHK) :** Elles collectent rapidement des informations économiques communes, et largement diffusées gratuitement ou à titre onéreux, elles constituent une source d'informations essentielle dans le domaine économique, en

---

<sup>27</sup> MARTRE.H, Rapport martre, op.cit.

<sup>28</sup> MACON.C, MOINET.N, op.cit., p116.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

particulier pour les petites et moyennes entreprises et participent à divers réseaux: locaux et sectoriels.

**-Les services de renseignement allemand (BND) :**L'équivalent du dispositif américain CIA, chargé des renseignements extérieurs, ils pratiquent aussi des actions d'espionnage.

### **3.4 Le Royaume-Unis<sup>29</sup>:**

Le Royaume-Unis a bâti sa compétitive intelligence sur des atouts historique, en prouvant son statut comme la première puissance économique pendant la révolution industrielle. En matière de l'intelligence économique le Royaume-Unis est connu pour sa pratique du réseau a défaut d'avoir un dispositif qui y est soit exclusivement dédiée. Selon les analystes, il faudrait distinguer un premier cercle de connivence qui rassemblerait la haute administration et les milieux d'affaires, et un seconde système en réseau crée par l'Etat pour venir en appui aux entreprises exportatrices : les business links

**-Les business links :** sont des entités qui permettent aux entreprises de comparer leurs pratiques, de trouver les conseils ainsi que de partager les informations.

l'ensemble complète un système gouvernemental qui se compose depuis 2007 du :département for business, Entreprise and Régulatory Reform, du departement for Innovation Universities and Skills (suceesseurs du Departement of Trade and Industry), du Foreign Office et du Joint Intelligence Committee qui est sous la tutelle du premier ministre, est chargé de surveiller les menaces politiques, militaires ou économique qui peuvent toucher aux intérêts britanniques et de définir et pratiquer la politique britannique d'intelligence économique. Concernant la discretion du M16 : service de renseignement exterieur, et le M15 :service de sécurité, elle est brillante.

### **3.5 La Suede<sup>30</sup> :**

Philippe Clerc a dit que le modèle suédois était en difficulté dans les années 2000 après avoir une croissance dans les années quatre-vingt-dix.

D'après une étude publiée en 1992, plus de cinq-cents firmes pratiquent l'intelligence concurrentielle. Trois associations contribuent à promouvoir l'intelligence économique : Le

---

<sup>29</sup> Ibid. P114-115.

<sup>30</sup> Ibid. P117.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

Business Intelligence & Strategy, Network Scandinavia, le Forum of Joint Intelligence et The Confédération of Swedish Entreprises. Ces dispositifs sont accompagnés par des agences ou des services spécialisés, qui ont été placés par l'Etat suédois, or, au milieu des années 2000, ce dispositif semblait se gripper. Au cours des toutes ces années, aucune étude récente publique n'as montré l'évolution du modèle suédois.

## **3.6 Le Canada<sup>31</sup>:**

Le Canada a développé son propre dispositif, Jonathan Calof et François Brouard, font référence dans leur article, et c'est bien l'initiative du gouvernement fédéral en 1992 à qui revient l'honneur, en formant un certain nombre de l'ambassade et du personnel du gouvernement fédéral qui ont des fonctions économiques dans les provinces.

Au début des années quatre-vingt-dix le National Research Council s'intéresse à la compétitive intelligence en établit en 1996 la première étude dans ce domaine sur plusieurs entreprises canadiennes. La province de Québec quant a elle, a mis en place un programme sur une durée de cinq ans basé sur la création des centres de veille concurrentielle à destination des PME dans diverses activités telles que : le plastique, la chimie...

Actuellement, on voit que la culture de la compétitive intelligence a envahi aussi le domaine des banques, industrie minière et pharmaceutique...les professionnels canadiens du business intelligence ou la compétitive intelligence se retrouve dans le chapitre canadien de SCIP. L'enseignement et la recherche se développent.

## **3.7 La Russie<sup>32</sup> :**

Dans un article paru dans le journal of competitive intelligence and management, Alexander A.Ignatov, décrivait une intelligence économique russe héritière d'une culture soviétique de l'information fermée, dont les professionnels sont originaires du milieu militaire. Des informations récentes tendent à affirmer l'omniprésence de la culture du secret de d'Etat, l'insuffisance des sources ouvertes d'information, le recours au Benchmarking et le lien entre le succès de l'entreprise et ses réseaux relationnels au sein des administrations et du pouvoir russe. Donc il semble que l'état russe ne cherche pas à régulier l'activité de l'intelligence économique.

---

<sup>31</sup> Ibid. P117-118.

<sup>32</sup> Ibid. P118.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

## **4. L'intelligence économique en Algérie :**

Malgré les dix ans d'existence officielle en Algérie, on voit très bien que l'intelligence économique est une discipline peu connue des académiciens et négligé des praticiens. D'ailleurs le peu de formation dans ce domaine qui existent en Algérie sont inspirées typiquement du modèle français, ce qui est inadéquat avec les attentes du marché et de l'entreprise algérienne, en plus elles sont beaucoup plus théoriques, ce qui donne un risque de véhiculer une mauvaise image de l'intelligence économique<sup>33</sup>.

Il faut citer aussi que la plupart des entreprises algériennes qui ont adopté l'intelligence économique ne l'utilisent que pour protéger l'information ou pour le lobbying ce qui est loin de l'objectif principale de cette discipline qui vise et se base principalement sur l'innovation qui est le levier du développement et de la compétitivité de la croissance économique.

C'est pour cela qu'il est nécessaire de changer la pratique actuelle de l'entreprise algérienne en ce qui concerne l'intelligence économique contre une autre dont les clés sont<sup>34</sup>:

- L'utilisation « légale et gratuite » de l'information stratégique qui se trouve dans les bases de données Brevet. En effet le brevet aide à développer les entreprises et les états en voie de développement.
- L'adoption des «soft technologies» et du « Jugaad innovation» comme modèles de développement économique

Cette pratique vise à faire de l'intelligence économique un atout pour l'entreprise algérienne afin d'être plus compétitive et développer la croissance économique du marché algérien

### **4.1 Aperçu historique<sup>35</sup> :**

2005 : Network Technology and Security Solution (NT2S) organise pour la Premier fois un colloque international sur l'intelligence économique à Alger sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique».

---

<sup>33</sup> BAAZIA.A, QUONIAM.L, REYMOND.D : Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion, HAL (archives ouvertes), Alger, 2014, p1.

<sup>34</sup> Ibid., p1.

<sup>35</sup> Ibid. P5-6.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

Et depuis, de nombreuses manifestations ont été organisées. Nous citerons à titre non exhaustif :

- Entre 2005 et 2011 le NT2S Consulting et le Laboratoire en Organisation et Gestion des Entreprises (LOGE) en partenariat avec le Ministère de tutelle, ont organisé, cinq éditions du colloque international sur l'intelligence économique –IEMA –.
- Entre 2007 et 2011 VIP Group a organisé cinq (05) évènements sous une dénomination pompeuse « Les assises de l'intelligence économique », elles se sont déroulées entre experts venus majoritairement de France en absence de praticiens algériens.
- En 2008 Sonatrach consacre la 7<sup>ème</sup> édition de l'Inforum à « la veille technologique & l'intelligence économique ».
- En 2008S l'Université de la Formation Continue (UFC) a organisé à ALGER un colloque international sous le thème « Gouvernance des institutions et intelligence économique ».
- En 2006 : l'intelligence économique est adoptée officiellement en Algérie comme étant une démarche basée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques nécessaire à l'anticipation et la projection dans le futur.
- En 2007 : Création d'une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.
- En 2008 : Afin d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique la direction générale pour l'Intelligence Economique –Etudes et Prospective (DGIEEP) a été créer.
- En 2010 : un manuel de formation en intelligence économique en Algérie, a été publié par la direction générale pour l'Intelligence Economique –Etudes et Prospective.
- En 2011 : Mohammed Faouzi Boucheloukh, est retenu pour son, **Systeme de veille, démarche stratégique chez FERTIAL** qui est un groupe de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie, lors de la première édition du Challenge Francophone VEILLE organisé par le magazine Français « Veille Magazine »
- En 2011 : un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises a été lancé pour la première fois en Algérie par l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

- En 2012 : Un Master professionnel sur l'Intelligence Economique a été proposé par L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

## **Section2 : la veille stratégique**

Pour bien comprendre ce qui est la veille stratégique, nous mettons en évidence quelques concepts clés, ses fonctions ainsi que son processus.

### **1. Bref historique de veille**<sup>36</sup>

A titre de rappel le concept de veille a vu le jour dans le monde de l'information depuis les années 1960 avec la définition de « scanning » par le spécialiste américain de planification J.Aguilar comme un outil d'aide et d'assistance au diagnostic stratégique externe. Pour cela il a supposé un système de balayage de l'environnement de l'entreprise. I.Ansoff s'intéresse à partir des années 1975 aux « signaux faibles » annonciateurs de changement dans l'environnement de l'entreprise qui devient de plus en plus instable. A partir des années 80, le concept de scanning évolue vers celui de compétitive intelligence sous l'impulsion de Michael Porter. Ce dernier préconise la nécessité pour les entreprises d'avoir un système formalisé de l'intelligence sur la concurrence.

La naissance du concept de la veille technologique en France dans les années 70, destinée à la surveillance de l'environnement technologique puis à la surveillance de tous les environnements stratégiques d'une organisation.

### **2. La définition de la veille stratégique:**

Le concept de la veille stratégique est très vaste, ce qui rend parfois sa signification obscure pour les acteurs économiques. Pour cela on va essayer de donner quelques définitions afin de clarifier ce concept :

Jean-Michel RIBAULT donne la définition suivante : « *c'est la surveillance globale de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir* »<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> COHEN.C: Op.cit. P46-47.

<sup>37</sup> LAURENT.H : Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, édition Afnor, 2010, p2.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

L'Afnor a défini la veille dans sa norme (XP X50-53, avril 1998) comme: « *l'activité continue et en garde partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, concurrentiel, pour anticiper les évolutions* »<sup>38</sup>

Selon ROUACH c'est : « *l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faible) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence* »<sup>39</sup>

Donc, à travers ces définitions on peut dire que la veille est une activité de renseignement et de recherche, qui permet d'observer l'environnement de l'entreprise pour capter les informations relatives au changement qui peuvent s'y produire et les utiliser à des fins décisionnelles.

### **3. Les fonctions de la veille stratégique**<sup>40</sup> :

**3.1 La fonction anticipative** : cette fonction est la raison d'être de la veille stratégique, car elle permet d'anticiper les menaces et les opportunités dans l'environnement des organisations et qui provient des sources nombreuses. Les menaces peuvent venir des concurrents, les opportunités peuvent relever de la conception d'un nouveau produit par exemple.

**3.2 La fonction informative** : il s'agit de fournir de l'information, cette dernière doit être pertinente et correspondre aux besoins des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies... cette fonction informative est basique dans l'activité de la veille.

**3.3 La fonction analytique et synthétique**: une autre mission de la veille est d'analyser les informations collectées ; de les décomposer afin de tirer les éléments essentiels. La synthèse complète l'analyse : elle rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décision.

---

<sup>38</sup> AFNOR, Normalisation française, XP X50-053, paris, 1998, p6.

<sup>39</sup> ROUACH.D, In BOUMERTIT.A, BAKLIL : *La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises*, mémoire master en sciences économiques, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia, 2018, p42.

<sup>40</sup> COHEN.C, op.cit. p104-106.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

**3.4 La fonction de mise en forme** : cette fonction consiste à mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension des connaissances diffusées.

**3.5 La fonction d'animation et de communication** : La veille doit transmettre les informations qu'elle a collectées, analysées et synthétisées aux bons destinataires. Elle doit aussi animer ses réseaux de veille pour promouvoir les flux d'information qui les traversent.

**3.6 La fonction d'identification de besoin** : La veille doit répondre aux besoins envisagés par les utilisateurs, mais aussi satisfaire ses besoins implicites.

**Figure I-03:** les fonctions de la veille stratégique et l'intelligence économique

<b>INTELLIGENCE</b>	<b>FONCTIONS</b>	
	<b>VEILLE</b>	Proactive
		Coordinatrice
	Protectrice (sécuritaire)	
	Protectrice	
	D'identification des besoins d'information	
	D'animation et de communication	
	D'animation et de communication	
	Informatrice	
	Anticipative	

Source : COHEN Corin, op.cit. p108.

Dans la figure ci-dessus qui montre à la fois les fonctions de la veille stratégique et d'intelligence économique, nous notons que ces dernières ont des fonctions communes, bien que les fonctions d'intelligence économique semblent plus larges et incluent même celles de la veille stratégique, évidemment puisque la veille est un volet inséparable, et complémentaire de l'intelligence économique.

## 4. Quelle est l'utilité de la veille stratégique dans l'entreprise?<sup>41</sup>

L'établissement d'une stratégie nécessite la disposition d'information de toutes natures sur les différents aspects de l'entreprise. Certes, l'entreprise vit d'un flux d'informations permanent, mais elle doit être capable de les traiter et d'en tirer tous les renseignements en les confrontant à ses propres modèles mentaux. Au-delà du flux d'information qui inonde toute l'entreprise, elle doit aller à la recherche d'informations spécifiques sur les concurrents, les fournisseurs, le

---

<sup>41</sup> LAURENT.H, op.cit., p5.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

client...etc. donc elle doit mettre en place un outil de veille efficace pour réaliser un plan de recherche adaptés aux demandes spécifiques de chaque décideur de l'entreprise.

## **5. Les acteurs de la veille stratégique :**

François Jakobiak<sup>42</sup> définit 3 profils d'individu : les observateurs, les analystes et les décideurs.

- ✓ **Les observateurs** : (Appelés aussi les capteurs, traqueur, correspondants). Sont des guetteurs qui possèdent la capacité nécessaire pour attraper les informations afin de les transmettre aux experts. Ils peuvent parfois transmettre les informations directement aux décideurs, en jouant le rôle d'analyste expert. L'AFNOR a donné la définition du veilleur comme : « *personne qui, dans un environnement professionnel, est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille* »<sup>43</sup>.
- ✓ **Les analystes** : Ils sont des experts qui analysent les informations brutes ; dans le cas où le veilleur n'est pas apte à traiter l'information, ou lorsque il s'agit d'un agent de collecte automatique. Car les informations brutes doivent être traitées avant d'être diffusées. Les experts quel que soient leurs compétences professionnelles ou leurs domaines d'activité travaillent en collaboration dans une structure organisée qui s'appelle « réseau de compétences » dans le but de favoriser les échanges de flux de la connaissance.
- ✓ **Les décideurs** : ils sont les utilisateurs de l'information, autrement dit les clients de l'information de la veille, ils sont chargés par la saisie et le traitement de l'information afin de prendre les décisions d'importance stratégique pour l'entreprise, il intervient donc en amont et en aval du processus de la veille.

## **6. Mode de fonctionnement de la veille stratégique<sup>44</sup>**

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation, d'analyse de l'environnement et de la diffusion ciblée des informations qui aident à la prise de décisions. Cependant le processus de veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode commande et le mode alerte.

---

<sup>42</sup> JAKOBIK.F, In : Jean-François Miaux : *Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de Réseau Ferré de France*, HAL (archives ouvertes), 2010, p27.

<sup>43</sup> AFNOR, op.cit., p6.

<sup>44</sup> BOUMERTIT.A, BAKLIL.L, op.cit.p45.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

-**Le mode commande** fonctionne lorsque la recherche active d'une information de veille stratégique est provoquée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. Donc l'utilisateur potentiel de l'information (par exemple un responsable), est celui qui prend cette initiative.

- **Le mode alerte** fonctionne lorsque la recherche active d'information est effectuée par les veilleurs et que ces derniers alertent de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'ils jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

### **7. Les types de la veille stratégique :**

Il est primordial d'exécuter l'activité d'une veille stratégique vu l'instabilité de l'environnement économique, les attentes et les désirs des clients qui sont devenu beaucoup plus exigeants, l'évolution exponentielle de la technologie et la mondialisation de la concurrence, ce qui oblige l'entreprise à être flexible à tout moment en adoptant un ou plusieurs types de veille qui lui paraissent les plus conformés à sa situation.

➤ **Selon l'axe de temps il existe<sup>45</sup>:**

**7.1 La veille ponctuelle :** elle se rapproche de l'étude de marché car elle correspond à une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné.

**7.2 La veille occasionnelle :** il s'agit d'une surveillance organisée sur des sujets ciblés. Dans cette phase l'entreprise a déjà pris conscience de la cible qu'elle souhaite surveiller en permanence.

**7.3 La veille périodique :** c'est une surveillance régulière de la cible selon la question de la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilan de société, rapport et études, les banques de données...etc.

**7.4 La veille permanente :** c'est une veille pour tous les jours elle permet de repérer les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle

---

<sup>45</sup> Miaux, J.F : *Mise en œuvre d'une activité de veille* : le cas de Réseau Ferré de France, HAL (archives ouvertes), 2010, p17-18.

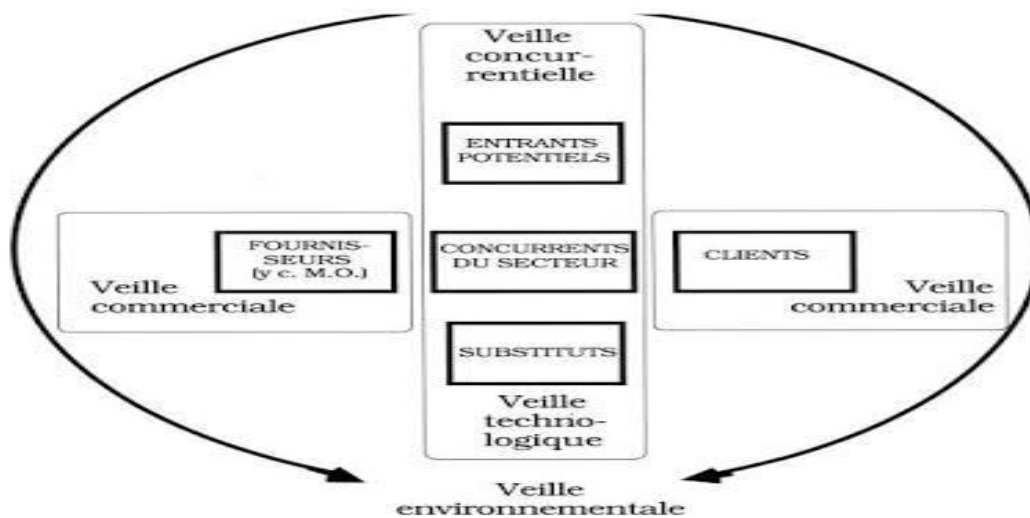
# Chapitre 1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement), et d'un « radar d'alerte » (information qui la trouve)

## ➤ Selon le domaine d'activité :

Selon Laurent Herme<sup>46</sup>, la veille stratégique comprend quatre grands types de veille associés aux cinq forces de M. Porter, à savoir : la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale

**Figure I-04:** les quatre types de veille associés aux cinq forces de porter



Source : <https://books.openedition.org> consulté le 26.01.2019 à 10.42

## 1-La veille technologique

« Il faut pour innover savoir ce que les autres font »<sup>47</sup>

Cette citation montre que l'innovation est bien liée avec la connaissance de ce que font les autres, c'est-à-dire pour évoluer, il faut avoir un œil ouvert sur ce qui se passe autour de nous et donc posséder une longueur d'avance.

<sup>46</sup> LAURENT.H, op.cit., p7

<sup>47</sup> Cours d'intelligence économique, Mr Belkacemi, EHEC, 2018.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

La veille technologique est souvent appelée veille scientifique et technologique, parce qu'elle s'intéresse aux acquis scientifiques et techniques, aux produits ou services, aux procédés de fabrication, au système d'information et au design<sup>48</sup>

La veille technologique est définie comme : « *l'activité par laquelle l'entreprise identifie la ou les techniques(s) ou technologie(s) qu'elle met en œuvre ou qu'elle est susceptible de mettre en œuvre dans le cadre de son métier, pour en suivre les évolutions pouvant influencer son devenir et prendre ainsi les mesures qui s'imposent* »<sup>49</sup>

Cette veille technologique est indispensable pour l'entreprise car elle consiste à déduire les opportunités de développement par l'observation et l'analyse de son environnement technologique scientifique et technique ainsi que l'impact économique présent et futur. Il s'agit donc d'un outil aide à la décision de nature technique.

La veille technologique a comme objectif de réduire les surprises dues aux évolutions technologiques, elle peut se présenter sous différentes formes<sup>50</sup> :

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

La veille technologique est enrichie par des différentes approches, nous pouvons citer la plus intéressante, celle qui a été développée par François JAKOBAK.

---

<sup>48</sup> LAURENT.H, op.cit., p8-9.

<sup>49</sup> ROUACH.D : *la veille technologique et l'intelligence économique*, édition PUF, QUE SAIS-JE, 1996, p17.

<sup>50</sup> LAURENT.H, op.cit., p9.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

Tableau I-01: l'approche 5W-1H

<b>What</b>	Définition de la veille technologique
<b>Why</b>	Enjeux de la veille technologique
<b>Who</b>	Acteurs : observateurs, analyseurs, décideurs
<b>When</b>	L'information doit être captée dès sa naissance et la veille technologique nécessite une mise à jour permanente
<b>Where</b>	La surveillance est sectorielle mais la couverture est mondiale
<b>How</b>	La veille technologique comporte une doctrine, une méthode, une structure, une expérimentation.

Source : [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org) consulté le 26.01.2019 à 13 :10

L'approche 5W1H peut être adaptée à d'autres types de veille autrement dit la réponse à toute les questions posées peut conduire l'entreprise à mener à bonne fin sa mission de veille<sup>51</sup>.

## 2-La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur les marchés qui peuvent apparaître avec des produits de substitution. Elle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale, d'un côté lorsqu'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel du concurrent, on se trouve là plus proche de la veille technologique. D'un autre côté, lorsqu'on analyse d'avantage la clientèle du concurrent, on sera plus proche de la veille commerciale<sup>52</sup>.

Donc on peut dire que la veille concurrentielle est une activité qui permet à l'entreprise de surveiller d'une manière continue les actions des concurrents : leurs investissements, produits, projet... dans le but de connaître la stratégie de chaque concurrent de façon à anticiper ses actions ainsi qu'à améliorer les décisions stratégiques.

Cette veille concurrentielle se trouve très développée avec la veille technologique dans les entreprises, car elle donne lieu à la création d'un observatoire de la concurrence.

---

<sup>51</sup> BELIMANE.W, RHANIA : *la mise en place d'un système de veille commerciale*, licence en science commerciale, EHEC, 2010 disponible sur : <http://www.memoireonline.com>

<sup>52</sup> LAURENT.H, Op.cit, P.10.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines assez larges comme :<sup>53</sup>

- La Gamme des produits concurrents.
- Circuit de distribution.
- Commercialisation et vente.
- Analyse des coûts.
- Organisation et culture d'organisation.
- Capacité de la direction.
- Portefeuille d'activité de l'entreprise

En connaissant la concurrence, nous pouvons également mesurer l'intensité concurrentielle, cela implique la création d'une base de données de la veille concurrentielle pour surveiller en permanence les concurrents et alerter les décideurs en cas de problème.

Comme la veille concurrentielle est le cœur de notre recherche, nous avons consacré le deuxième chapitre pour la développer.

### **3-La veille commerciale :**

La veille commerciale est définie comme : « *l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseur/client, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...* »<sup>54</sup>

Elle est aussi définie comme suite : « *la veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial* »<sup>55</sup>

Donc la veille commerciale est une action de collecte, de traitement et de diffusion des informations relatives à l'environnement commerciale de l'entreprise à travers la surveillance de clients, les fournisseurs, dans le but d'anticiper les changements du marché. La veille commerciale peut porter aussi sur les sous-traitants et les partenaires de l'entreprise.

---

<sup>53</sup> Ibid. P.10.

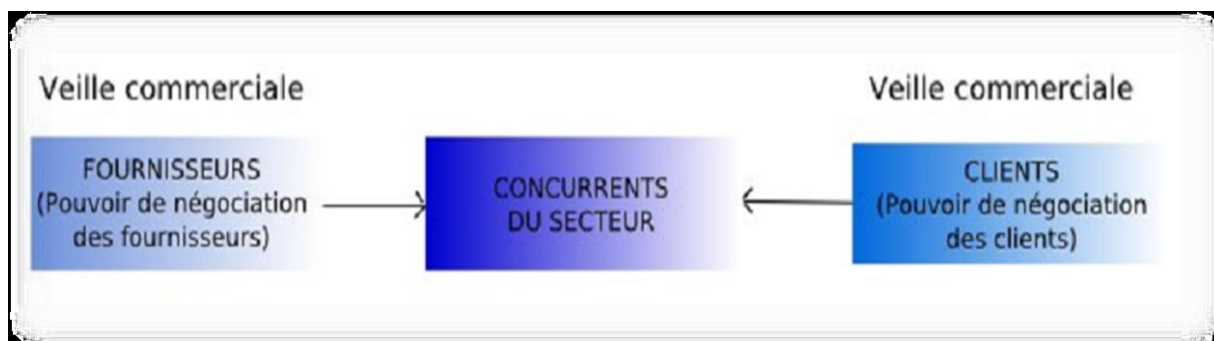
<sup>54</sup> [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org) consulté le : 27.01.2019 à 10 :23.

<sup>55</sup> Ibid.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

Cette veille est représentée par l'axe horizontal du modèle concurrentiel de porter comme suit :

Figure I-05 : La veille commerciale



**Source :** Giroud et Marie-Madeleine, *de la veille métier à la veille stratégique, quels enjeux pour les bibliothèques*, p19, 2013.

En se basant sur ce schéma, on peut citer deux vecteurs de surveillance qui servent la veille commerciale. Le premier est la surveillance des clients (leurs besoins explicites implicites, leurs pouvoirs d'achats, la suivie des actualités, le lancement de nouveaux produits...) .Le deuxième consiste à surveiller les fournisseurs : la sortie de nouveaux produits, santé financière, tarifs...

### 4-La veille environnementale :

Elle couvre le reste de l'environnement d'une entreprise, hors les autres types de veille, elle est plus globale de ces dernières, on peut dire qu'elle est plus macro-économique car elle permet de détecter les moindres mouvements de l'environnement de l'entreprise.

Elle a pour but de rechercher, recueillir, traiter et diffuser les informations émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise et portant sur les aspects sociaux culturels, juridique, politique...etc. Elle englobe plusieurs veilles entre autres : la veille législative, sociale, sociétale, géographique, géopolitique... elle nécessite une solide planification car les cibles de veille peuvent toucher un large éventail de thèmes<sup>56</sup>.

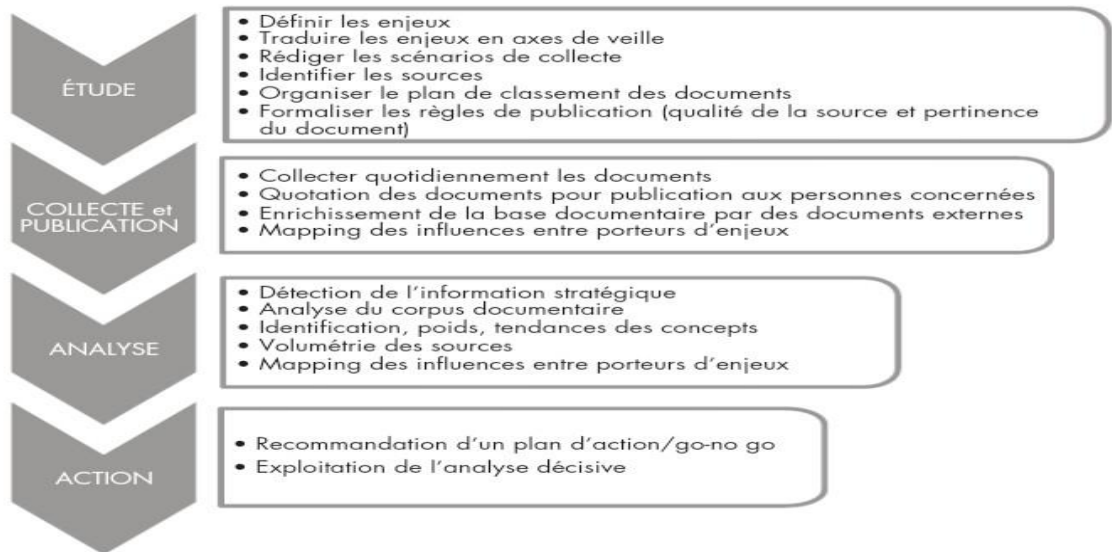
<sup>56</sup> BELIMANE.W, RHANI.A, Op.cit.

# Chapitre 1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

## 8. Le processus de la veille<sup>57</sup>

Le processus de la veille comprend 4 grandes étapes telle que : l'expression de besoins, la collecte des informations, l'analyse des informations collectées, et la recommandation d'un plan d'action.

Figure I-06 : processus de la veille



Source : LAURENT.H : *Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, édition Afnor, 2010, p150

### 8.1 Action une : Etudier ou Exprimer le besoin

Cette action comme illustrée dans la figure ci-dessus, se compose de six étapes que nous aborderons en l'expliquant étape par étape :

#### 8.1.1 La définition des enjeux et leurs traductions en axes de veille

En travaillant ensemble, les spécialistes en analyse stratégique et le dirigeant (ou destinataire de résultat de la veille), doivent déterminer l'univers à exploiter et définir les axes de veille prioritaires qui sont autant d'angles d'observation pour fouiller l'univers choisi.

<sup>57</sup> COUTENCEAU.C: *l'intelligence économique au service de l'innovation*, édition Eyrolles, 2014, P150-160.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

L'axe de veille défini sera alimenté par un sujet, des mots clés, des expressions clés, des hommes clés...etc., qui le caractériseront. Une première recherche mettra en évidence ses composants afin de les traiter. Puis le périmètre des enjeux traités sera défini.

Pour éviter le risque d'être submerger par l'information, il est préférable d'établir peu d'axes mais les plus stratégiques.

## **8.1.2 La rédaction des scenarios de collecte**

Un ou plusieurs scénarios vont être établis pour étudier chaque axe de veille, recouvrant l'univers défini. Ces scenarios sont des représentations cohérentes de futurs possibles, rédigés par les experts de veille et validés par le dirigeant. Ils permettent de concentrer la veille sur des signaux d'alerte choisis en fonction des événements imaginés. Les scénarios ont pour objectif de faciliter le travail d'analyse ultérieur, par le biais de la construction d'une grille d'interception des signaux selon des diverses questions posées.

## **8.1.3L'identification des ressources ou Sourcing**

Une fois le besoin en information est exprimé, il faut savoir où trouver l'information. Les sources d'information sont nombreuses et diverses. On distingue : les ressources internes, externes, et les sources spécialisées. Nous avons consacré la section suivante pour l'information, où nous expliquerons ses différentes sources.

## **8.1.4 L'organisation d'un plan de classement**

Il est nécessaire de réfléchir à l'exploitation ultérieure des informations collectées, donc on doit établir un plan de classement dans lequel seront stockées les informations. Ce dernier est composé de dossiers, voire de sous-dossiers, créé sur mesure. Par exemple : « pays» avec un sous dossier «France ».

## **8.1.5 La formalisation les règles de publication**

Afin de bien qualifier les informations collectées, des conventions doivent être écrites entre le veilleur et le destinataire avant d'entamer l'activité de la veille.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

## 8.2 Action deux: Collecter et publier les informations

### 8.2.1 La collecte quotidienne des informations :

La collecte des informations s'effectue à partir des sources :

**a) Humaines** : par une recherche ciblée ou par la connaissance acquise tout au long de l'activité courante de l'entreprise. Lorsqu'une information importante nécessite un traitement particulier, elle peut faire l'objet d'un rapport d'étonnement

**b) Automatique** : en utilisant les outils d'informatiques, effectuant des recherches sur internet, à l'aide des agrégateurs (type Netvibes) avec une sélection de Flux RSS issus des sites essentiels, mais il ne faut pas se limiter à ça car il s'agit de chercher la qualité avant la quantité de l'information. Comme l'information est trop dispersée, elle peut se trouver aussi sur des sites d'informations (la presse quotidienne), sites de commerce électronique, sites bien référencés par Google.

Les outils de recherche, indispensables sur internet, donnent une actualisation quotidienne des informations plus ou moins importante, et pour des résultats propres (moins de déchets), il faut :

- Traiter les mots à double signification (ex, le cancer: maladie ou topique)
- Gérer les alias pour la personnalité qui possèdent plusieurs appellations, pour éviter la redondance et collecter les informations relatives au sujet
- Recenser les synonymes.
- Choisir la langue d'origine du document (français, arabe...)

Pour améliorer la pertinence des données trouvées, le veilleur participe de façon régulière à l'affinage de la veille, aussi l'outil informatique sera présent pour assembler les données collectés automatiquement avec celles d'origine humaine.

### 8.2.2 La cotation des documents :

D'après les conventions décidées entre le veilleur et le destinataire, les documents seront estimés en importance selon leur contenu et leur source. Cela donne du sens aux enjeux et les hiérarchise. Le veilleur traite les informations de manière à devenir un capital pour l'entreprise, donc il s'agit de choisir et de ne conserver que l'information utile puis il doit la classer et la stocker dans une base documentaire, éventuellement scindée en plusieurs

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

répertoires afin d'affiner son analyse (selon une population cible spécifique, selon l'origine de document, par rubrique).

## **8.2.3 L'enrichissement de la base documentaire :**

La base documentaire au tant que réservoir d'informations, doit être enrichie aussi par une information collectée sur un salon ou un document de bureautique par exemple. Sa richesse contribuera à la valeur ajoutée de cet actif immatériel

## **8.2.4 La diffusion d'informations :**

Avec des personnes de son choix (interne ou externe) et sur les réseaux sociaux (blog, forums..), le destinataire pourra partager toute ou partie de l'information traitée, afin de recueillir des avis et des commentaires ou même poser des questions sur tel ou tel point. Cette diffusion de l'information peut se faire par des outils partagés au contenu soigneusement choisi, être adressé sous forme de newsletters aux destinataires choisis ou par des réunions régulières.

Le rythme de diffusion doit être apprécié au regard de l'aspect critique que peut avoir la nature de l'information publiée. A cet effet une diffusion hebdomadaire peut être complétée par une diffusion quotidienne pour une catégorie d'informations jugées conjonctuellement essentielles, critiques, voire par un bulletin d'alerte au moment où l'information a été identifiée par le veilleur.

## **8.3 Action trois: Analyser les informations collectées**

### **8.3.1 La détection d'une information stratégique**

La veille permet de fournir un ensemble des informations, certaines ont un caractère stratégique, c'est lorsque elles représentent une menace ou une opportunité critique pour l'entreprise.

Ces information stratégique peuvent être de diverses natures on peut citer :

- Réglementaire: telle que l'interdiction d'un composant par l'entreprise
- Commerciale: par exemple le dépôt du bilan d'un concurrent principal
- Technologique: avec un nouveau brevet chez un concurrent qui crée une rupture complète dans son secteur d'activité

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

- Ressource humaines : par exemple le départ d'un collaborateur clé.
- Sociétale : par exemple, la demande des produits « développement durable » chez beaucoup de consommateurs.

L'innovation est un enjeu perçu comme stratégique qui couvre potentiellement tous les axes cités ci-dessus. Selon qu'elle est incrémentale ou de rupture, l'innovation ne pourra se traiter de la même façon, d'un côté nous étudions la « technique », de l'autre cela portera plus sur « l'usage de demain »

- L'innovation incrémentale : est la veille la plus simple car l'accent sera mis sur des sujets identifiés nouveauté par rapport à un «éco-system» défini.
- L'innovation de rupture: il s'agit d'une rupture donc le champ de veille devient beaucoup plus vaste, là l'angle de recherche est de 360°.
- L'innovation partagée : il s'agit d'identifier les acteurs, et les influenceurs, sensibilisés au sujet et qui produisent de l'innovation.

Une information stratégique conduit le dirigeant à décider de mener une action s'il estime les enjeux essentiels eu égard de sa vision. Pour cela, il doit enrichir l'information stratégique avant de se lancer, ce qui nécessite de vérifier :

- La fiabilité estimée de l'information.
- La faisabilité d'une telle démarche: moyens, couts, compétences...
- Le délai maximum disponible pour évaluer le compromis : risque d'erreur ou du temps.
- L'analyse de corpus documentaire

### **8.3.2 L'analyse du corpus documentaire**

C'est l'étape la plus précieuse du cycle, et c'est à ce stade qu'on peut analyser l'information obtenue afin de l'interpréter et d'en faire d'elle un atout et apporter un plus pour l'entreprise. En effet, cette étape est la plus déterminante aussi et qui conditionne le succès de la veille en dehors de toute approche technologique couteuse soit elle.

On peut analyser l'information déjà collectée et classée selon divers méthodes et outils permettant :

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

- D'évaluer le volume de l'information sur un thème et d'en suivre ses variations au cours du temps.
- De détecter l'apparition d'un nouveau sujet, d'un nouveau concept ou d'une nouvelle tendance.
- -D'identifier les sources contenant les informations clés: types, discrétions origines etc.
- D'identifier les personnes clés à l'origine d'une action d'influence.
- De mettre en évidence par des outils de cartographie des liens entre des personnes et/ou des sujets veillés.

L'analyse se base sur les statistiques concernant un périmètre et une période donnée ce qui permet d'extraire des informations statistiques et sémantiques uniquement sur les données concernés selon leur propriétés. Les sources peuvent être évaluées en quantité et appréciées en fonction des axes de veille mise en place. Une source peut avoir de nombreuses informations dont peu son fiables et vice versa.

Les concepts et les tendances seront mis en évidence en fonction de leur importance et pourront porter sur des personnes, des organisations, et des zones géographiques, et seront représentés par des "nuages".

Le tableau de bord est une synthèse de l'information majeure, présenté sous forme de liste des derniers documents collectés de type newsletter, d'un graphique, de la volumétrie des sources, d'un nuage de tags pour les concepts émergents. Il peut comporter également un masque full texte pour obtenir tous les documents comportant le mot, l'expression, et le nom recherché.

Selon une périodicité à définir, correspondant par exemple au rythme des échéances des décisions stratégiques (plan d'action, signature de contrat, investissement), ou en fonction des enjeux prioritaires, les résultats de cette analyse sont synthétisés par le veilleur dans ce document récapitulatif qui valide officiellement, pour les décideurs, l'information recueillie.

### **8.4 Action quatre : la recommandation d'un plan d'action (go/no go)**

#### **8.4.1 L'exploitation de l'analyse décisive**

À ce stade, l'analyse sera finalisée avec des recommandations, visant par exemple à : remettre en cause des décisions, faire évoluer la stratégie, la recherche, le plan d'action, faire

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

ressortir les alertes...etc. le responsable de la veille va exploiter l'information sensible dans l'objectif d'établir un plan d'action ou pas.

En abordant ces quarts principales actions, nous trouverons que le processus de la veille alimenté essentiellement par l'information, est indispensable pour comprendre l'environnement de l'entreprise, et préserver un minimum d'objectivité a la prise de décision. Ce processus de veille qui est animé par la direction, implique tous les collaborateurs et sert généralement à la prise de décision stratégique. Dans ce contexte, l'information est l'élément fondamental voire vital, sans lequel elle ne peut exister, la veille.

### **9. La valeur de l'information<sup>58</sup>**

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Valeur de l'information} = (\text{Bonne analyse des besoins}) * (\text{Pertinence et qualité des} \\ \text{sources}) * (\text{Qualité de l'analyse}) * (\text{Diffusion et feed-back}) * (\text{Sécurité}) \end{array} \right\}$$

-le fait de comprendre le besoin du demandeur d'information, nous pourrons réussir à choisir la bonne décision, c'est la base de toute prestation de service.

Si on n'a aucune source pertinente, alors il ne sert à rien de continuer. Des sources de mauvaise qualité apportent beaucoup de bruit informationnel, ce qui nécessite un bon travail d'analyse. Inversement des sources pertinentes vont faciliter le travail d'analyse extérieur.

-l'analyse d'information est une étape primordiale car elle permet de rendre l'information exploitable par ceux qui en ont besoin.

- L'information non diffusée reste inutile, le feed-back est très important pour vérifier que l'on a bien répondu aux besoins des utilisateurs.

-Les informations stratégiques doivent rester confidentielles, par le biais de la sécurité de l'information.

### **Section 03: l'information, le nerf de l'intelligence économique**

L'entreprise évolue dans un environnement qui se caractérise par de nombreuses fluctuations, la pression concurrentielle dure, la forte évolution tant sur le plan technologique

---

<sup>58</sup> MARTINET.B, MARTI.Y.M : Op.cit. P15-16.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

que sur le plan réglementaire ou économique, et l'accélération des flux d'information...etc., ce qui oblige l'entreprise à rester attentive à tout moment, pour pouvoir anticiper et innover.

L'information est un élément indispensable pour l'entreprise voire même son énergie qui la pousse à atteindre la performance. Dans ce contexte, on va essayer de se rapprocher encore plus du concept d'information en abordant ses différentes définitions, ainsi que ses divers types.

## 1. Définition :

Claude Channon définit l'information comme : « *La mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message* »<sup>59</sup>

Franck Bulinge donne la définition suivante : « *Une information est le résultat d'un processus intellectuel de mise en forme d'une représentation factuelle (évènement) dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision)* »<sup>60</sup>

## 2. Les différentes formes de l'information :

L'information peut prendre plusieurs formes, sur des supports différents, comme il est monté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau I-02 : les formes de l'information**

Texte	Tous les textes sur un support papier (lettre, journal, etc.) mais aussi sur des supports numériques (livres numériques, fichiers informatique de type Word ou autres, pages sur des sites internet, newsletters, etc.)
Son	Toutes les musiques, bruitages, émissions radio en direct ou podcast (enregistrées) sur support magnétiques ou bandes magnétiques, etc.
Parole	Toutes les conversations, les réunions, les interviews, etc. en direct ou enregistrées sur support numérique ou magnétique
Image	Toutes les photos, dessin, films, affiches, aussi bien support papier que sur les supports numériques.

<sup>59</sup> BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J, *La communication*, édition DUNOD, Paris, 2012, p321

<sup>60</sup> COSTA.N, *Veille et benchmarking*, édition ellipses, Paris, 2008, p11.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

Sources : BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J, *La communication*, édition DUNOD, Paris, 2014, p342.

### **3. Les qualités d'une bonne information**

Pour dire que l'information est utile, elle doit répondre à un certains nombres de critères<sup>61</sup>, Ces derniers doivent être vérifiés pour garantir la bonne qualité de l'information, on peut citer :

- ✓ **Fiable** : L'information livrée doit être correcte, complète et objective, pour cela, des contrôles de vraisemblance et de redondance sont mis en place.
- ✓ **A jour** : parfois l'information n'est pas durable, donc il faut remplacer systématiquement les données trop anciennes et être attentif aux changements économiques, juridiques, financiers, afin de préserver son intérêt.
- ✓ **Utile** : L'information n'est pas utile ou inutile en soi. Elle doit être conformée aux besoins de l'utilisateur.
- ✓ **Intelligible** : L'information doit être comprise par son destinataire, sans aucun doute ni aucune équivoque. Cela suppose qu'un langage commun soit respecté.
- ✓ **Précise** : L'information ne doit pas être semblable. Néanmoins, une marge d'incertitude doit être définie à l'avance afin d'éviter les risque d'erreur.
- ✓ **Rapide** : L'information doit être facile et rapide à obtenir selon des besoins de l'utilisateur. Cela suppose réduire au maximum les manipulations.
- ✓ **Sure** : L'information ne doit pas être déformée. De plus, elle doit respecter les niveaux de confidentialité préalablement définis.
- ✓ **Protégée** : L'information doit être sécurisée pour éviter les attaques (vols par exemple).Les systèmes de sécurité peuvent être des codes d'accès, des armoires ignifugées...etc.

### **4. les besoins en information**

Les entreprises encouragent à collecter plus d'informations que le strict nécessaire. Les décideurs prennent leurs décisions avec un certain nombre d'informations qui ne suffit pas pour assurer avec certitude que la décision prise est la meilleure. Après la prise de décision, les décideurs s'intéresse aussi à avoir plus d'information sur la qualité de la décision prise,

---

<sup>61</sup> NEGRO.Y :*l'étude de marché*, édition Vuibert, paris, 1987, p35.

# Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

---

afin de savoir si la décision est bonne, ou pour se justifier si elle est mauvaise. L'information est évaluée comme le symbole et le signe externe de statut pour les managers, au même titre que la surface du bureau, l'épaisseur de la moquette ou d'autres bénéfices divers. Un chef doit avoir de l'information même si elle n'était pas utile<sup>62</sup>.

-On distingue donc deux types de besoin en information<sup>63</sup>:

- ✓ Les besoins attachés aux prises de décisions (et qui parfois se développent après la décision).
- ✓ Les besoins attachés aux statuts des demandeurs de l'information, et ce en volumes significatifs même s'ils sont purement culturels et non rationnels. Donc ils ne peuvent pas être ignorés car ils contribuent avant tout à la vie de l'entreprise.

## 5. les notions associées à l'information

Parfois on utilise des mots qui nous semblent simples et faciles, mais pour faire la distinction entre les autres concepts qui lui sont proches, c'est un peu difficile.

Selon R. REIX : « *L'information est ce qui nous apporte une connaissance qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude ; c'est un renseignement* »<sup>64</sup>. A partir cette définition on a compris que par l'information nous maintenons, nous modifions nos idées et nos décisions. Aussi pour ne pas confondre information et connaissance, il faut distinguer entre donnée, information et connaissance :

**5.1 Donnée**<sup>65</sup>: c'est une description élémentaire généralement codée, d'une réalité comme transaction, événement...etc. les données sont classées sous forme d'un : papier, numérique, alphabétique...etc. elles sont des éléments bruts qui doivent être analysés car elles contiennent de l'information.

**5.2 Information** : est une donnée interprétée. Elle vient du latin "informare" qui signifie mettre en forme et donner une signification à quelque chose, en fait le même mot désigne à la fois le message (communication, média) et les symboles codes (signes, alphabet) qui sont contenus dans le message<sup>66</sup>. En effet, L'information est un concept

---

<sup>62</sup> MARTINET.B, MARTI.Y.M, Op.cit. P.18.

<sup>63</sup> Ibid. p19.

<sup>64</sup> [www.sciencedegestion.com](http://www.sciencedegestion.com) Visité le 31.01.2018 à 19 :52

<sup>65</sup> LUNGU.V : *knowledge management en entreprise*, édition Gerso, France, 2017, p60.

<sup>66</sup> PINET.C : *10clés pour la sécurité de l'information*, édition Afnor, La plaine Saint-Denis, 2016, p9.

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

très vaste, qui donne lieu à différentes compréhensions. D'une autre manière, on peut la définir comme des données qui sont interprétées de façon à faire apparaître un fait.

**5.3 Connaissance**<sup>67</sup>: la connaissance est une information validée par l'expérience, qui se trouve dans la mémoire des personnes. Selon le dictionnaire Larousse, la connaissance est définie comme une activité intellectuelle de celui qui vise à avoir la compétence de quelque chose, qui étudie pour obtenir la pratique. Il existe plusieurs de connaissance, à savoir :

**5.3.1 La connaissance explicite** : on peut la consulter (formalisée sur les documents). Comme on peut l'avoir uniquement sur la tête ; il s'agit d'une connaissance tacite.

**5.3.2 La connaissance volatile** : elle doit être vérifiée tout le temps, et dépend de la contribution de l'acteur.

**5.3.3 La connaissance cumulative** : elle s'est établie sur la base du savoir stocké dans le passé.

**5.3.4 La connaissance périssable** : sa valeur diminue avec le temps.

De là, on remarque bien que la valeur des connaissances est élevée puisqu'elle permet la généralisation des problèmes alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières.

## **6. Les sources de l'information**

L'information que l'entreprise collecte pour prendre les décisions, peut-être de sources différentes selon sa disponibilité, son intérêt et sa nature.

### **6.1 Selon sa disponibilité et son intérêt**

L'entreprise doit effectuer ses recherches d'information selon la disponibilité de cette dernière d'une manière formelle ou bien informelle.<sup>68</sup>

#### **➤ Les sources formelles**

Les sources formalisées sont matérialisées sous plusieurs formes documentaires, audiovisuelles ou informatiques, aisément accessibles et ouvertes. Elles sont généralement

---

<sup>67</sup> LUNGU.V, Op.cit. P.50.

<sup>68</sup> COHEN.C, Op.cit. P.159-164.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

représentées par : la presse, les ouvrages et autres médias tels que la télévision, la radio...etc., les bases de données, les CD-Rom, les brevets, les normes, les études, internet...etc.

### ➤ **Les sources informelles**

Les sources informelles sont des sources externes à l'entreprise, émettent en majorité des informations non matérialisées (informations orales ou visuelles). Elles sont plutôt fermées et plus au moins accessibles. Les sources informelles regroupent les sources externe, telles que : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les expositions, etc. et les sources interne comme : la direction, les départements, R&D...etc. L'avantage général de cette source d'information est relativement la confidentialité qui se trouve dans sa valeur par rapport aux sources publiées, connues par tout le monde.

Les études aboutissent à la conclusion que les trois quarts des informations utiles proviennent de sources informelles<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> MARTINET.B, MARTI.Y.M, Op.cit. P.30.

## Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

**Tableau I-03 : Panorama des sources d'information formelle**

	Sources	Avantages	Inconvénients
<b>Formelles</b>	Presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publique</li> <li>- Bon marché</li> <li>- Information exhaustive</li> <li>- Sources innombrables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de sélection pertinente</li> <li>- Information publiée obsolète</li> <li>- Information enjolivée</li> </ul>
	Livres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Synthèse d'un maximum d'informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreux titres</li> <li>- Information obsolète</li> </ul>
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banques de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité et accès facile</li> <li>- Faible coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information rarement nouvelle</li> <li>- Méthodologie de recherche difficile</li> <li>- Peu de documents originaux</li> </ul>
	Brevets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépôt de brevets intervient tard</li> <li>- Compréhension difficile</li> <li>- Langues étrangères</li> <li>- Certains secteurs non couverts</li> </ul>
	Sources d'informations légales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité d'accès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations de caractère limité</li> </ul>
	Etudes prestataires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information de qualité traitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût important</li> </ul>

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'informations au cœur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46.

# Chapitre 1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

**Tableau I-04 : Panorama des sources d'information informelle**

	Sources	Avantages	Inconvénients
<b>Informelles</b>	Concurrents	- Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client - Par leur presse interne	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	- Sources extrêmement riche	- Onéreuses
	Exposition, salons	- Sources importante	- Demande une préparation
	Colloques, congrès	- Pour développer son réseau	/
	Etudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	- Renseignement de premier choix	- Problèmes déontologiques
	Comités divers	- syndicat, comités de normalisation	/
	Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'informations au cœur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46.

## 6.2 Selon sa nature

La recherche d'information peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise :

### ➤ Les sources internes

Sont des informations propres à l'entreprise qui circulent sans intermédiaire afin d'éviter toute déformation ou changement. Elles constituent la mémoire de l'entreprise, donc elles doivent être à jour et bien organisées.

L'information interne est dite descendante lorsqu'elle est transmise d'un supérieur à un subordonné, par exemple : des décisions stratégiques et opérationnelles. Comme elle peut être transmise au sens inverse, c'est-à-dire d'un subordonné vers un supérieur, il s'agit là d'une

# **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

information ascendante. Il existe aussi des informations internes partagées entre les employés du même niveau de la hiérarchie.

## ➤ **Les sources externes**

Ce sont toutes les informations qui proviennent de l'environnement externe de l'entreprise, elles peuvent être inutiles et redondantes. C'est pourquoi il faut bien trier l'information pertinente.

## **7. La nature de l'information<sup>70</sup> :**

On distingue :

**7.1 Les informations primaires** : ce sont des informations collectées sans traitement à la base comme un livre, une interview, un tableau statistique...etc.

**7.2 Les informations secondaires** : elle utilise des informations primaires et elles en font une synthèse, une analyse comme une bibliographie, un dictionnaire, une conférence...etc.

## **8. La typologie de l'information**

Selon AFNOR (1998), on peut classer l'information en différents types<sup>71</sup>, mais ce qui est commun c'est de les classer en trois classes, déterminées par leurs origines, leurs niveaux d'accessibilité et de confidentialités.

### **8.1 Les informations blanches :**

Ce sont des informations ouvertes c'est à dire qu'elles n'ont aucune confidentialité et on peut les avoir facilement par une simple recherche (rapport annuel, article de presse, plaquettes,...).

### **8.2 Les informations grises:**

---

<sup>70</sup> BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J, *La communication*, édition DUNOD, Paris, 2014, p343

<sup>71</sup> AFNOR norme expérimentale XP X50-053 relative aux prestations de la veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation française, paris, 1998, P5

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

Ce sont des informations semi ouvertes c'est à dire légalement accessibles mais il faut bien chercher pour les avoir, et certaines difficultés peuvent surgir lorsqu'il faudrait connaitre leur existence.

### **8.3 Les informations noires:**

Ce sont des informations fermées c'est à dire des informations a diffusion restreinte et dont l'usage et l'accès est explicitement protégé, or l'acquisition illicite d'informations protégées s'appelle justement de l'espionnage.

Cette distinction largement admise entre « blanc, gris, noir » délimite les frontières entre ce qui est autorisé et ce qui est interdit, ce qui est légitime et ce qui est illégitime. Elle invite clairement le chef d'entreprise à intégrer des règles de déontologie dans la façon de collecter, traiter et diffuser l'information économique.

# Chapitre 1 : La veille, fondement théorique et conceptuels

Tableau I-05 : Informations blanche grise et noire

	<b>Information BLANCHE</b>	<b>Information GRISE</b>	<b>Information NOIRE</b>
	<b>Zone blanche</b>	<b>Zone grise</b>	<b>Zone noire</b>
<b>Code couleurs</b>	Ce que chacun peut voir et recueillir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce qui résulte de « l'accouchement des esprits »</li> <li>- Par le traitement de l'information (confidences)</li> <li>- Par l'habileté de l'accoucheur</li> <li>- Ce qui peut être immoral sans être illégal</li> </ul>	<b>Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées</b>
<b>Qualification</b>	Information ouverte (90% du total) publique	Information sensible (% croissant) de l'ouvert au fermé	Information fermée (10% du total) secrète
<b>Qualification juridique des infractions</b>	Pas d'infractions au recueil : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueil licite</li> <li>- Propriété intellectuelle</li> </ul> Possibilité d'infraction à l'emploi	Domaine de l'infraction jurisprudentielle : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Litige de concurrence ?</li> <li>- Débauchage de cadres ?</li> <li>- Atteintes au secret professionnel ?</li> </ul>	<b>Infraction aux lois civiles et commerciales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation</li> <li>- Atteinte à l'administration</li> <li>- Atteinte à la personnalité</li> <li>- Atteinte aux intérêts de l'entreprise</li> <li>- Infraction aux lois et Réglementation</li> </ul>
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médias</li> <li>- Réunions publiques</li> <li>- BD et centres de documentation</li> <li>- Organismes publics, INPI, RIST, CRCI, CCI...</li> <li>- Greffes des tribunaux de commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation réservée à l'entreprise</li> <li>- Personnel de l'entreprise</li> <li>- Toute information non publique obtenue de manière non illégale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources consultées légalement sous autorisations officielles ou privées</li> <li>- Sources illégales (interceptions techniques)</li> <li>- Sources humaines se mettant dans l'illégalité</li> </ul>

Source : CIGREF, Intelligence économique et stratégiques : les systèmes d'information au cœur de la démarche, Mars 2003. Disponible sur : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

## 9. Le rôle de l'information<sup>72</sup> :

L'information joue un triple rôle dans l'entreprise, notamment au niveau de la prise de décision:

- ✓ **En amont de la prise de décision** : lorsque l'entreprise souhaite prendre une décision opérationnelle ou stratégique, la collecte d'information doit être la plus complétée

<sup>72</sup> BOUZOUAGH.A, YAHIAOUI.N: l'intelligence économique, évaluation du dispositif de veille stratégique dans l'entreprise, licence en science commerciale, INC, Alger 2009, P14.

## **Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels**

---

possible, d'un côté, parce que la décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations fiables et pertinentes. De l'autre, la collecte d'information permet de définir les choix qui se présentent à l'entreprise lors de sa prise de décision.

- ✓ **Après la prise de décision :** après avoir pris la décision, l'entreprise doit la transmettre à l'ensemble des membres de l'entreprise de façon à ce qu'elle soit comprise et acceptée par tous en conformité avec l'objectif défini. Une transmission incomplète de l'information peut conduire les membres de l'entreprise à agir dans la mauvaise direction au but poursuivi par l'entreprise (c'est une source de nombreux dysfonctionnements internes).
- ✓ **dans le suivi des conséquences de la prise de décision :** afin de mesurer l'efficacité des décisions prises, la collecte d'information va permettre à l'entreprise de déterminer des critères d'évaluation de la pertinence d'une décision, que ce soit sur la situation financière de l'entreprise (amélioration des bénéfices), sur l'adaptation de son processus productif (réactivité de l'appareil productif à la décision prise..), et sur l'amélioration de la compétitivité (sa part de marché, variation du chiffre d'affaire...)

Compte tenu du rôle important que joue l'information dans la bonne conduite de la veille, nous pouvons donc la considérer comme une ressource précieuse, surtout avec le changement de l'environnement. En effet, l'efficacité de la décision prise, est liée notamment avec la capacité de l'entreprise à être la première à obtenir la bonne information au bon moment.

### **Conclusion :**

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'on a pu présenter le concept de la veille stratégique, son processus et son organisation au sein d'une entreprise, avec un bref aperçu sur l'intelligence économique en mettant l'accent sur le lien entre ces deux concepts. En effet, la veille est une partie intégrante de l'intelligence économique, elle s'appuie sur des dispositifs, des pratiques et des états d'esprit différents mais non opposés.

## Chapitre2 :

# La veille concurrentielle

*« Ceux qui ignorent les conditions géographiques, montagnes et forêts, défilés périlleux, marais et marécages, ne peuvent conduire la marche d'une armée »<sup>1</sup> SUN TZU.*

---

<sup>1</sup> <https://suntufrance.fr>. Consulté le 23/03/2019 à 13h :20.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### Introduction

Les informations sont de plus en plus abondantes mouvant à très forte vitesse dans le monde actuel qui se caractérise par une grande mutation, et une rapidité d'évolution des variables sociales, économiques, politiques et culturelles qui rendent les informations toujours difficiles à appréhender. Pour cela, l'entreprise est dans l'obligation d'avoir un œil ouvert sur tout ce qui l'environne et ce grâce à une véritable veille, qui lui permet de s'adapter aux changements.

Il est donc impératif pour toute entreprise de mettre en place un dispositif de veille concurrentielle permettant de veiller sur l'information concurrentielle d'une manière permanente afin d'identifier ses concurrents, ses forces, ses faiblesses...etc. dans le but d'anticiper les décisions qui peuvent influencer son futur

### Section 1: Définition et généralités

Le concept de la veille concurrentielle est centré sur la connaissance par l'entreprise de ses caractéristiques et de celles de ces concurrents, résumées par le général chinois « Sun Tzu » dans l'énoncé suivant : « *Si vous connaissez vos ennemis (le concurrent) et que vous vous connaissez vous-même, mille batailles ne pourront venir à bout de vous. Si vous ne connaissez pas vos ennemis mais que vous vous connaissez vous-même, vous en perdrez une sur deux. Si vous ne connaissez ni votre ennemi ni vous-même, chacune sera un grand danger* »<sup>2</sup>.

#### **1. Définition de la veille concurrentielle :**

Il existe plusieurs approches et définitions de la veille concurrentielle, dans ce présent travail nous avons sélectionné les plus en vue qui illustrent ce concept:

CALOF et SKINNER, ont défini la veille concurrentielle (VC) comme : « *une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays* ».<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sun Tzu sur la page web suivante : <http://bushido.over-blog.com/article-3702992.html> consulté le 20/03/2019 à 16h:30 .

<sup>3</sup> CALOF.J, SKINNER.W : *La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires*, IN Optimum, la revue de gestion du secteur public, N2, 1998, P42. Disponible sur [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/cometitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/cometitive_intel_fr.pdf)

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Selon Daniel ROUACH : « *la veille concurrentielle permet de pister les démarches actives, déploiements vers d'autres secteurs d'activité, fausses pistes et leurre destinées à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts et brevets, travaux de recherche et ce de la part des concurrents directs et indirects* ». <sup>4</sup>

Bruno Martinet, montre que la veille concurrentielle : « *regroupe tous les processus de surveillance des concurrents, actuels et potentiels, l'intérêt que l'on prête à un concurrent peut être très divers. Si l'on s'intéresse à son équipement industriel, les techniques de veille concurrentielle s'apparenteront à la veille technologique. Si l'on s'intéresse à ses clients la veille s'apparenteront à de la veille commerciale* ». <sup>5</sup>

« *La veille concurrentielle consiste à évaluer les atouts et les vulnérabilités des concurrents, ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché. Elle consiste à répondre aux interrogations suivantes : que font mes concurrents ? Pourquoi ? Comment ? Avec quels résultats ?* » <sup>6</sup>

En abordant toutes ces définitions, nous avons trouvé que la veille concurrentielle consiste à la recherche, le traitement et la diffusion d'informations relatives à la concurrence vécue par l'entreprise, dans le but de renforcer sa compétitivité et d'accroître sa productivité ainsi que de prévoir l'évolution des marchés. La veille concurrentielle permet de surveiller les concurrents qu'ils soient directs ou indirects, actuels ou potentiels, donc elle s'intéresse à l'environnement dans lequel l'entreprise concurrente évolue, non seulement les concurrents mais aussi les clients, fournisseurs, partenaires... etc. C'est le moyen de réduire les taux de doute et d'incertitude et d'accroître les connaissances sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise, en fournissant les informations les plus importantes et les plus utiles sur lesquelles s'appuyer dans les processus décisionnels.

On peut dire que cette veille est à l'alliance de la veille commerciale et de la veille technologique, elle contribue à apporter des réponses aux nombreuses interrogations, nous allons citer les suivantes :

- Qui sont mes concurrents directs et indirects ?

---

<sup>4</sup> WONGLA G.A : *La gestion de la veille concurrentielle par une institution financière : cas d'Ecobank-Benin*, mémoire de maîtrise, Université de Bénin, 2006, P.27.

<sup>5</sup> MARTINET B, RIBAUT J.M : *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, éditions D'organisation, Paris, 1989, P.9.

<sup>6</sup> DHAOUI. CH : *les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique*, thèse Doctorat en science de l'information et de la communication, Université Nancy, France, 2008, P131.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Quelles sont les stratégies de développement de mes concurrents (acquisitions, nouveaux produits, nouvelles cibles... etc.)?
- Quels sont les différents scénarios possibles d'offensives de la part de mes concurrents par rapport à leur ressources, leurs «modus operandi» c'est à dire leur façon de réaliser le produit par exemple, leurs dernières activités identifiées ?
- Quelles sont les activités sur lesquelles mes concurrents concentrent-ils leurs efforts ?
- De quelle façon évolue l'organisation de mes concurrents et comment se déroule leur management en particulier ?

De plus, il existe deux types<sup>7</sup> de la veille concurrentielle. Le premier est appelé « pull » car il s'agit de « tirer » l'information vers soi, par exemple : effectuer des recherches sur Google. Le deuxième type est appelé « push » ou pousser, celle-ci part du principe qu'il va falloir pousser les informations vers soi. Il s'agit donc de collecter les informations de façon automatique, s'inscrire à la newsletter d'un concurrent par exemple.

### **2. L'importance de la veille concurrentielle**

Le renouvellement continu de l'information est important, compte tenu des changements devenus caractéristiques de l'environnement des entreprises, par conséquent ces dernières sont tenues de mettre à jour en permanence les hypothèses sur lesquelles elles s'appuient pour prendre les décisions notamment les stratégiques, afin de faire face à ces fluctuations.

La veille concurrentielle revêt une grande importance pour les dirigeants, car elle constitue l'un des moyens les plus importants de suivre les divers changements qui surviennent dans l'environnement de l'entreprise, ainsi que de prédire les résultats susceptibles d'échapper aux fluctuations de l'environnement concurrentiel et de soutenir les processus de planification et de suivi, grâce aux informations qu'elle fournit sur la performance de l'entreprise et de ses concurrents.

Donc l'importance de la veille concurrentielle réside dans les avantages dont elle bénéficie, tels que <sup>8</sup> :

- C'est une source de meilleures pratiques, alors le seul moyen de trouver les meilleures pratiques c'est de s'engager dans une forme de veille concurrentielle. En effet, le

---

<sup>7</sup> CECILE B, CHARDON J et HAMELIN S : *La veille concurrentielle*, France, rapport 31 mars 2008, P.3.

<sup>8</sup> MATT H. Evans, CPA, CMA, CFM, *course 12 :Compétitive intelligence (part 1 of 2)*, Excellence in Financial Management, p4. (Disponible sur : <http://www.exinfm.com>)

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

manque d'utilisation de la veille concurrentielle par l'entreprise l'amène à imiter l'entreprise leader.

- Permet de formuler les stratégies, par la bonne compréhension du secteur, de l'entreprise elle-même et des concurrents, on peut dire donc que la veille concurrentielle est l'essence même de l'analyse stratégique.
- Aide à identifier les domaines à améliorer ainsi que les risques et les opportunités.
- Aide à détecter les écarts de performance par rapport aux concurrents.

Dans leur ouvrage « Outsmarting the competition », les auteurs John J. McGoangle, Jr. et Carolyn M.Vella, fournissent ces directives<sup>9</sup> sur le moment opportun pour utiliser la veille concurrentielle, autrement dit l'importance de la veille concurrentielle est accrue dans les cas suivants :

- Concurrence accrue d'entreprises extérieures aux frontières traditionnelles du secteur de l'entreprise.
- Concurrence globale accrue, que ce soit la concurrence actuelle ou potentielle.
- Les consommateurs et les clients deviennent de plus en plus exigeants et sophistiqués, en les faisant chercher à comparer tous les biens, les services et les sources.
- changements continus dans la nature et la variété des biens et services fournis par l'entreprise afin de maintenir la concurrence.
- Des changements importants se produisent dans les directions des entreprises (que ce soit un changement de directeur, des propriétaires, des gestionnaires... etc.), opérant dans le même domaine du secteur de l'entreprise, ce qui peut entraîner de nouvelles philosophies d'exploitation ou de marketing.

### **3. Le rôle de la veille concurrentielle :**

La veille concurrentielle est une activité importante et rentable à court et à long terme. La direction générale de toute entreprise doit demander d'être informée sur le concurrent actuel et potentiel, cette activité doit être menée d'une manière continue dans le temps et non de façon fragmentée. On peut dire qu'un processus de veille concurrentielle est efficace si l'entreprise dans son ensemble se consolide et se comporte comme un réseau organisé

---

<sup>9</sup> Ibid., p.5.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

d'acquisition d'informations sur la concurrence, l'information est constituée comme l'un des piliers du développement de toute entreprise<sup>10</sup>.

En effet, la folle course à la compétitivité qui caractérise aujourd'hui le monde des affaires nécessite une énorme capacité d'anticipation et de réactivité et donc une vraie étude des concurrents.

De nombreux groupes étrangers-américains surtout, attachent une grande importance à la veille concurrentielle en consacrant des moyens importants pour accomplir cette activité, par exemple le groupe MICROSOFT implique plusieurs experts de la veille stratégique mais aussi les opérationnels comme les commerciaux et les réseaux de distributions. En revanche, quelques entreprises ont connu de graves revers, en raison de s'être surestimées à un moment donné de leur histoire et ont donc négligé les progrès de la concurrence, c'est le cas de plusieurs entreprises qui ont été affectées au cours de leur histoire par « l'assurance leader » parmi lesquelles on peut citer Coca-Cola et IBM, d'autres entreprises telles Pepsi et Apple ont profité de cette assurance qui leur a permis à partir d'un marketing innovant, de gagner des parts de marché au début des années 1970. Depuis ce temps-là, IBM s'est accordé d'un dispositif de veille concurrentielle dynamique à l'affut des marchés et des innovations.<sup>11</sup>

Donc, la veille concurrentielle joue un rôle très important, car elle fournit des données et des informations sur l'entreprise et ses concurrents, ainsi que sur l'environnement dans lequel elle évolue.

### 3.1 Le rôle de la veille concurrentielle dans l'exécution de tâches administratives<sup>12</sup>

L'information est un élément clé qui aide à effectuer des tâches administratives centrées sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, chaque tâche dépend de l'exactitude et de la précision des informations obtenues, de sorte qu'elles soient implémentées de manière à permettre le passage d'une tâche à l'autre réalisant ainsi une intégration entre elles. Le rôle de la veille concurrentielle pour chaque tâche est le suivant:

**A. La planification :** la veille concurrentielle fournit les informations nécessaires pour définir les buts et objectifs que l'entreprise cherche à atteindre dans son

---

<sup>10</sup> NOURAOUI D, SABKI N : *Essai de la mise en place d'un système de veille concurrentielle au sein d'une entreprise*, cas : Mercedes truck, mémoire pour l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales, EHEC, Alger, 2012, P.32.

<sup>11</sup> PATEYRON E : *Op.cit.*, pp138-139.

<sup>12</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 235-236

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

environnement, ces informations permettent également de développer les plans, les actions et les stratégies nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- B. L'organisation :** l'organisation est destinée à coordonner les efforts humains afin d'atteindre les objectifs fixés en définissant les divisions principales et secondaires, les pouvoirs, les responsabilités, les efforts, les outils... etc., l'organisation ne peut être efficace que par le développement d'un réseau de communication capable de fournir les informations nécessaires pour l'entreprise.
- C. La direction :** il s'agit d'utiliser des différents modèles de comportement pour diriger et motiver les individus à effectuer diverses tâches menant à la réalisation des objectifs, cette tâche donc dépend fortement de la valeur des informations qui parviennent à l'entreprise.
- D. Le contrôle :** il s'agit de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés, afin d'évaluer la performance ainsi que pour détecter et corriger les écarts. Le contrôle comprend les éléments essentiels de mesure, de comparaison et de correction des écarts de sorte que l'exactitude des informations garantit l'exactitude de la mesure, ce qui facilite le processus de comparaison et de correction des écarts.

#### **4. Les avantages de la veille concurrentielle pour une entreprise :**

La mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle au niveau d'une entreprise permet de tirer d'énormes avantages<sup>13</sup>, nous allons citer les plus importants :

- Elle contribue à la prise de décision opérationnelle, stratégique et tactique.
- Elle fournit des idées permettant aux responsables d'une entreprise de savoir comment les dirigeants des concurrents ont agi dans des circonstances semblables.
- Elle fournit des mesures précises qui permettent aux responsables des organisations de se comparer aux autres.
- Elle permet d'anticiper les changements de l'environnement économique ainsi que d'aborder de nouveaux marchés.
- Elle aide à décrire et à prévoir l'environnement concurrentiel, de mieux connaître la concurrence et de détecter des nouveaux entrants, d'où elle contribue à limiter les risques.

---

<sup>13</sup>CALOF .J : *Guide de la veille concurrentielle : une démarche courante*, Université d'Ottawa, canada O:\FB - Food Bureau\Communications\CI\_Handbook\FPC Version\ci\_handbook\_f\_v3gen.wpd consulté le 23/03/2019 à 20h :42.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Elle alimente le processus officiel de planification, elle permet aussi de déterminer si une stratégie existant n'est plus viable
- La veille concurrentielle permet aussi de détecter les désirs et les tendances de consommation émergente.

### 5. La veille concurrentielle et l'espionnage industriel :

On a déjà abordé le concept de l'espionnage industriel et sa confusion avec le système d'intelligence économique ainsi que la différence entre ces deux pratiques dans le premier chapitre. Maintenant, nous allons expliquer la différence entre la veille concurrentielle et l'espionnage industriel ainsi que les limites entre eux.

L'espionnage industriel est une pratique qui prête à confusion avec le système de veille concurrentielle, il est aujourd'hui progressivement répandu et représente la source de plusieurs préjudices économiques. Nous allons tenter de déterminer précisément les limites de ce concept qui peuvent s'avérer dangereuses. « L'espionnage économique », « l'espionnage d'affaire » ou « violation de secret d'entreprise » sont des expressions qui reviennent à l'espionnage industriel, à travers lesquelles il est clair que l'intérêt des espions et aussi de cibler toutes les autres activités de l'entreprise. Nous conservons, toutefois, l'expression « espionnage industriel » par commodité d'usage, même si celle-ci ne restitue pas le phénomène dans sa globalité.

En réalité, les limites entre ces concepts: veille concurrentielle et espionnage industriel, sont souvent floues, l'espionnage industriel comme on a déjà dit constitue l'ensemble des pratiques à travers lesquelles les informations sont obtenues par des moyens illégaux tels que : la corruption, les vols de documents ...etc. Cette pratique se trouve proche des méthodes de renseignement militaire et sort des limites de la morale et de la légalité.

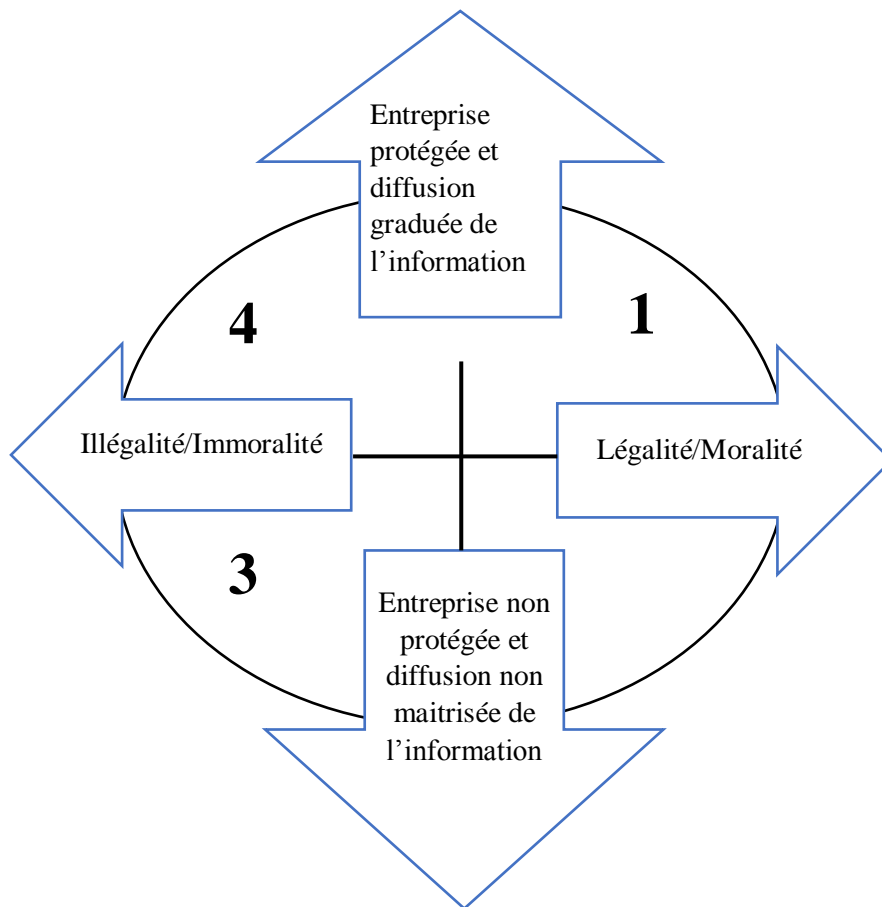
La figure ci-dessous montre la distinction entre la veille concurrentielle et l'espionnage industriel selon deux axes : l'axe légalité-moralité/ illégalité-immoralité et l'axe entreprise protégée/entreprise non protégée<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> NOAILLY J : *L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique*, Mémoire de Maîtrise, Université Lyon 2, France, 1997-1998, p.23.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

Figure II-01: limites entre veille concurrentielle et espionnage industriel



Source : NOAILLY J: *L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique*, Mémoire de Maîtrise, Université Lyon 2, France, 1997-1998, p.23.

**Le cadran 1** : montre la veille dans le cadre de la légalité, c'est une veille « classique » active, l'entreprise ciblée par le veilleur est protégée contre les attaques externes.

**Le cadran 2** : montre que la veille est pratiquée dans un cadre légal et moral, mais l'entreprise ciblée par le veilleur n'est pas protégée. Dans ce cas-là, le veilleur peut repérer facilement les failles de l'entreprise cible, aussi il risque d'être tenté de passer au cadran 3.

**Dans le cadran 3** : le veilleur profite de toutes les failles de l'entreprise visée. La non protection de l'entreprise, la diffusion non maîtrisée de l'information et les moyens employés conduisent vers des actions illégales et immorales.

**Dans le cadran 4** : l'espionnage est clairement défini. Le veilleur pratique de l'espionnage au sens strict. Bien que l'entreprise visée soit protégée, mais le veilleur est définitivement tombé dans l'illégalité et l'immoralité.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Donc, on ne peut pas déterminer exactement où finit la veille concurrentielle et où commence l'espionnage industriel, ce dernier est délimité aux seules actes illégaux en utilisant des nombreux procédés : engager un ancien employé d'un concurrent n'est pas répréhensible, ou écouter une conversation par exemple. En effet, le seul point de délimitation entre la veille concurrentielle et l'espionnage industriel est bien la déontologie et la moralité. Néanmoins, les chefs d'entreprises eux même ne respectent pas toujours les principes fondamentaux de l'éthique, et cela pour deux raisons :

- C'est parfois une solution de facilité de transgresser la déontologie ; dans tout système, il y a des gens qui en toute bonne foi ne connaissent pas les codes de déontologie.
- Les lois et la déontologie peuvent varier d'un pays à l'autre parce qu'il existe des différences légales et culturelles.

Ben Venzke auteur d'un rapport « Intelligence watch report » pour le gouvernement américain, s'accorde à dire que la philosophie sous-jacente des Japonais est : « *pourquoi dépenser 10ans de travail et un milliard de dollars en recherche et développement quand vous pouvez corrompre un ingénieur de l'entreprise concurrente pour un million de dollars et obtenir le même résultat, si ce n'est mieux ?* ». <sup>15</sup>, Si on y met le prix, il devient très facile de trouver un employé qui peut trahir son entreprise, en jouant le rôle d'espion.

### 6. Le processus de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est une activité efficace de la résolution des problèmes importants liées à l'entreprise, elle permet d'obtenir des informations facilitant la prise de décision. Ces informations sont soumises à une transformation au cours du processus de veille et permettant au décideur de faire le meilleur choix en minimisant les risques liés à l'incertitude.

Le processus de la veille concurrentielle est le même que celui de la veille stratégique, il est composé de sept étapes principales présentées comme suit <sup>16</sup> :

- 1) Expression des besoins en information.
- 2) Choix des sources d'informations (Sourcing).
- 3) Recherche et collecte de l'information.
- 4) Traitement de l'information.

---

<sup>15</sup> NOAILLY J : Op.cit., p.27.

<sup>16</sup> NEVAO Conseil, *Veille processus et méthodologie*, France, rapport février 2005, P9.

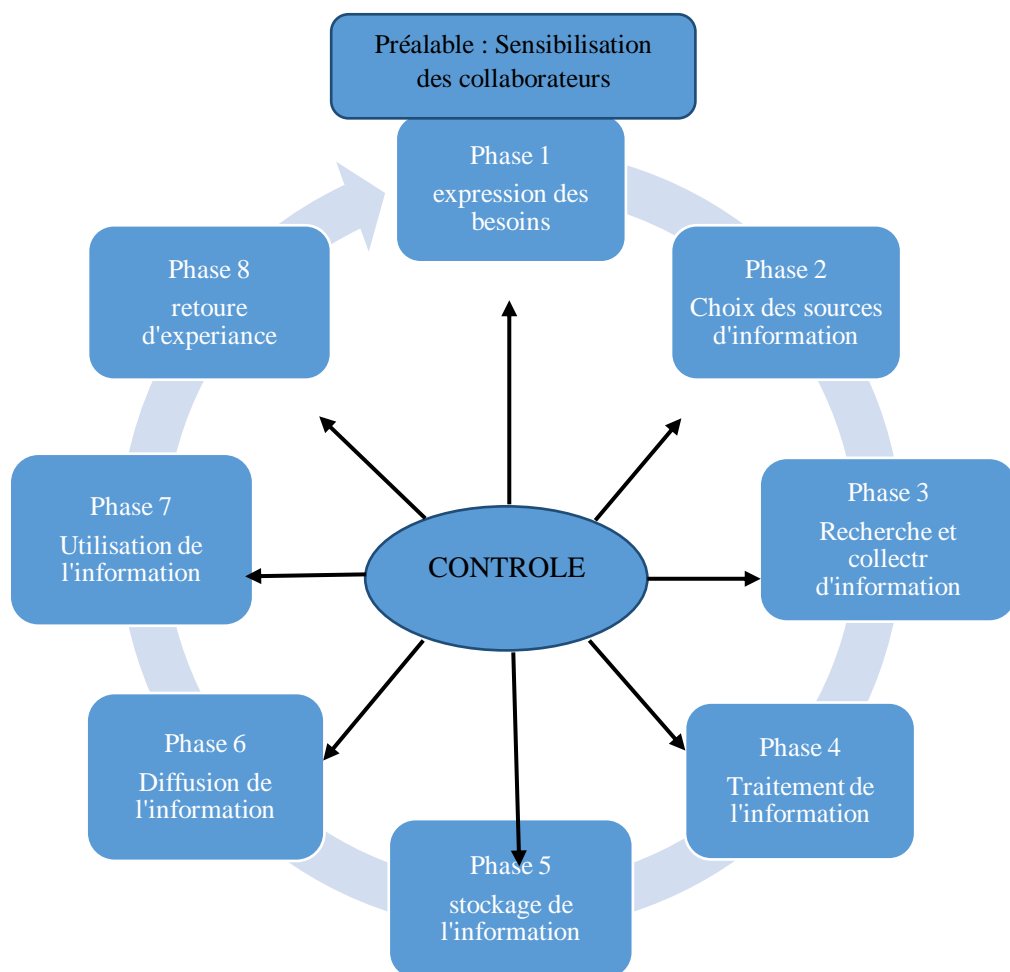
## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

- 5) Stockage de l'information (Archiving).
- 6) Diffusion de l'information.
- 7) Utilisation de l'information.

Il existe deux autres étapes complémentaires qui peuvent être essentielles à l'amélioration continue du processus de veille, qui sont :

- 8) Exploitation des retours d'expérience (Feedback).
- 9) Contrôle.

**Figure 02 : le cycle de la veille concurrentielle**



Source : Nevaio Conseil, *Veille processus et méthodologie*, France, rapport février 2005, p.15.

- **Préalable : Sensibilisation des collaborateurs**

Sensibiliser les collaborateurs, est une étape très importante voir essentielle. Elle a pour objectif d'informer et de former les acteurs de la veille sur les enjeux et les méthodes

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

employées. Elle permet de sensibiliser les collaborateurs à l'écoute et à leur mode de communication externe<sup>17</sup>.

### 6.1 Expression des besoins en information

Afin de recueillir l'information utile et précise dont a besoin l'entreprise pour garantir son développement, il est nécessaire de posséder une bonne connaissance des besoins en information concurrentielle, ces derniers résident principalement dans les points suivants :

- L'identification des concurrents.
- Leurs positionnements.
- Les forces déterminantes.

#### 6.1.1 L'identification des concurrents :

La première étape dans la pratique de la veille concurrentielle est de déterminer qui sont les concurrents de l'entreprise, donc chaque entreprise doit connaître qui sont ses compétiteurs pour qu'elle puisse décider comment doit-elle agir auprès d'eux et pour mieux les affronter et renforcer sa position sur le marché. Il existe trois types de concurrent que l'entreprise peut rencontrer, concurrent direct, indirect et potentiel :

- Les concurrents directs sont ceux qui offrent des mêmes produits proposés par une entreprise pour répondre aux mêmes besoins, ils peuvent aussi cibler la même clientèle.
- Les concurrents indirects fournissent des produits de substitution, c'est-à-dire un produit qui répond aux mêmes besoins que ceux des clients d'une entreprise. Par exemple : la consommation de Rouïba jus peut être remplacée par des produits très différents comme les boissons gazeuses, l'eau minérale ou même l'eau de robinet.
- Les concurrents potentiels ou les futures concurrents, sont des nouveaux venus peuvent entrer en concurrence avec une entreprise dans son marché. Les menaces représentées par les concurrents potentiels sont moins importantes lorsque les barrières à l'entrée sont élevées. En effet, le marché se change, il faut donc constamment débusquer les concurrents encore cachés et estimer leur potentiel de croissance.

---

<sup>17</sup> Ibid. P.9.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### 6.1.2 Leur positionnement :

Il est très important pour l'entreprise de connaître le positionnement de ses concurrents afin d'évaluer et distinguer son produit à celui des concurrents, vu l'exigence et la capacité comparative du client, c'est-à-dire il perçoit un produit par rapport aux autres produits concurrents.

### 6.1.3 Les forces déterminantes

Pour bien définir l'environnement concurrentiel, toute entreprise doit identifier les cinq forces de Michael Porter, qui sont : l'intensité de la rivalité entre les concurrents, la menace d'entrants potentiel sur le marché, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Nous allons aborder les outils de la veille concurrentielle y compris le modèle des cinq forces de Porter dans la section suivante, où nous développerons chacun des outils.

L'expression des besoins est une étape essentielle du processus de la veille concurrentielle, donc il faut toujours demander avec habileté « Quelle information souhaiteriez-vous recevoir ». Si les responsables n'identifient pas bien le besoin en information, les synthèses produites par la cellule de veille risquent de ne pas être utilisées voir sans intérêt.

## 6.2 Identifier les sources d'information (Sourcing)

Après avoir déterminé le besoin en information concurrentielle avec un but clairement défini, l'entreprise doit ensuite choisir les sources qui fournissent l'information adaptant à ses besoins et à ses moyens. La valeur de ces sources est très variable et leur pertinence dépend du type d'information recherchée, Il est important d'évaluer les sources d'information pour apprécier la fiabilité de celles-ci, leur utilité et leur véracité<sup>18</sup>. Il existe plusieurs sources d'information, on peut citer les suivantes :

### 6.2.1 Sources hors ligne

- Sources internes : nous avons expliqué les sources d'information interne (et externe) dans le premier chapitre, donc nous allons donner quelques exemples<sup>19</sup> des sources d'information interne c'est-à-dire les sources propres à l'entreprise :

---

<sup>18</sup> Ibid. P.9-10.

<sup>19</sup> MOKHTARI M, OUGHLIS Y : *Conception et mise en place d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise*, cas : Cevital, université abderrahmane mira, mémoire pour obtention du diplôme de Master e, science de gestion, Bejaia, 2014, P.9.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

-le personnel : (commerciaux, acheteurs, responsables développement...etc.) donne des informations sur l'entreprise et sur la concurrence.

-les statistiques des ventes : Evolution globale du chiffre d'affaires et la répartition des ventes par critère (zone géographique, produit, vendeur) ;

-les rapports des vendeurs : les sujets de satisfaction et de non satisfaction à l'égard du marketing-mix de l'entreprise, des concurrents ;

-le fichier client : ventilation des clients par critères, nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles ;

-les réclamations et suggestions des clients : les critiques des clients, leurs commentaires et leurs attentes ;

-la bibliothèque des études antérieure : elle regroupe toutes les informations préalablement recherchées et analysées ;

- Newsletters des concurrents : pour tenir au courant de leurs dernières nouveautés ;
- Revues de presse ;
- Autres médias telles que : télévision, radio, affichage ;
- Brevets ;
- Les partenaires : fournisseurs, sous-traitants, financier... ;
- Candidats à l'embauche et stagiaires ;
- Les manifestations : voyages d'étude, missions, salons, colloques et congrès ;
- Banques de données ;
- Pratiquer des enquêtes mystères ou « client mystère » : envoyer des enquêteurs professionnels qui vont jouer le rôle d'un des clients des produits des concurrents, dans le but d'observer et d'évaluer le déroulement du service à la clientèle d'une entreprise concurrente. A travers l'œil et le point de vue du client, ils testent le produit, le point de vente, le guichet et l'équipe en contact direct avec la clientèle par rapport à des critères prédéfinis.<sup>20</sup> En effet, l'enquête mystère est une méthode très efficace de mesurer la qualité de produit ou de service par rapport à des normes et au degré de satisfaction des clients, elle peut aussi évaluer les points forts et les points faibles d'où elle permet d'identifier les domaines où l'entreprise peut améliorer ses services et ses produits.

---

<sup>20</sup> [www.groupecomase.com](http://www.groupecomase.com)

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Cabinet de veille concurrentielle: offre des services comme<sup>21</sup> :
  - Service de veille publicitaire : un système qui permet de recevoir une alerte quotidienne (par fax ou par e-mail) sur son secteur signalant tous les nouveaux messages diffusés le même jour par la télévision, la presse et l’affichage, ce qui prêle à la création d’un rapport appelé « pige médias ».
  - La pige média : est un système de recueil des campagnes publicitaires effectuées sur un ou plusieurs médias, il permet d’observer les investissements publicitaires de la concurrence ou d’observer l’activité publicitaire de supports concurrents<sup>22</sup>.
  - Service de veille rédactionnelle : un système qui permet de recevoir une lettre quotidienne (par fax ou par e-mail) sur son secteur ou un sujet signalant tous les articles de presse de la journée.
  - Le levé périodique des prix des produits concurrents.
  - La vérification des dépôts de marque.
  - Le suivi du marché et de la concurrence.

### 6.2.2 Source en ligne

Internet est certainement le moyen d’échange et de communication le plus formidable qui puisse s’offrir aux organisations aujourd’hui. En effet, son accessibilité et sa radiance universelle font d’elle un outil moderne d’une efficacité extraordinaire. Cet outil permet à l’entreprise d’acquérir une meilleure connaissance de l’environnement concurrentiel notamment la connaissance de concurrents, donnant l’accès à une masse très importante d’information concurrentielle qui aident l’entreprise à surveiller facilement les activités de ses concurrents en faisant appel aux : sites internet et logiciels de veille concurrentielle.

- **Les sites internet**

Les sites internet aident l’entreprise veilleuse à effectuer une surveillance rapide et efficace de ses concurrents, le tableau ci-dessous montre les outils de collecte d’information sur internet ainsi que ses principaux sites:

---

<sup>21</sup> BAHMED A, KEMIH N : *La mise en place d’une veille concurrentielle au sein d’une entreprise*, cas Samha Samsung, mémoire pour l’obtention d’une licence en science commerciale, EHEC, Alger, 2009, PP.44-45.

<sup>22</sup> [www.définitions-marketing.com](http://www.définitions-marketing.com)

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

**Tableau II-01: outils de collecte l'information sur internet.**

Types d'outils	Description	Site internet
Annuaire	Ces outils présentent une sélection de sites, classés thématiquement et manuellement par des cyber-documentalistes	Francophone : <a href="http://www.yahoo.fr/">http://www.yahoo.fr/</a> <a href="http://www.nomade.fr/">http://www.nomade.fr/</a> <a href="http://www.lycos.fr/">http://www.lycos.fr/</a> Anglophone : <a href="http://www.yahoo.com/">http://www.yahoo.com/</a> <a href="http://www.dmoz.org/">http://www.dmoz.org/</a> <a href="http://www.looksmart.com/">http://www.looksmart.com/</a>
Moteurs de recherche	Les moteurs reposent sur des bases de données qui s'enrichissent en permanence des sites et de pages web, grâce à de petits logiciels qui naviguent régulièrement sur le web	Francophone <a href="http://www.voila.com/">http://www.voila.com/</a> <a href="http://www.altavista.fr/">http://www.altavista.fr/</a> <a href="http://www.google.com/">http://www.google.com/</a> anglophone <a href="http://www.northernlight.com/">http://www.northernlight.com/</a> <a href="http://www.alltheweb.com/">http://www.alltheweb.com/</a>
Méta ou multi-moteurs	Les méta-moteurs vont permettre d'interroger simultanément plusieurs moteurs de recherche à l'aide d'une même interface. Ils peuvent également prendre la forme d'un logiciel à télécharger sur l'ordinateur.	<a href="http://www.kartoo.com/">http://www.kartoo.com/</a> <a href="http://www.ixquick.com/">http://www.ixquick.com/</a> <a href="http://www.profusion.com/">http://www.profusion.com/</a> <a href="http://www.metacrawler.com/">http://www.metacrawler.com/</a>
Agents intelligents	Ce type d'outils va répondre à des besoins précis, en surveillant en permanence des sites ou des pages web.	<a href="http://www.tracerlock.com/">http://www.tracerlock.com/</a> <a href="http://www.c4u.com/">http://www.c4u.com/</a> <a href="http://www.netmind.com/">http://www.netmind.com/</a>

Source : CALOF Jonathan<sup>23</sup>

L'AFNOR donne une définition des agents intelligents comme : « *l'agent intelligent est un objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle, il adapte son comportement à son environnement et en mémorisant ses expériences, se comporte comme un sous-système capable d'apprentissage. Il enrichit le système qui l'utilise en ajoutant, au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information* »<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> CALOF J, IN : MESSAOUDI.N :*L'apport du système d'information marketing sur la veille concurrentielle*, Etude de cas : groupe Sidal, mémoire magister option Marketing, EHEC, Alger, 2009-2010, P.130.

<sup>24</sup> [http://www.agentintelligent.com/agent\\_intelligent/agents\\_intelligent.htm](http://www.agentintelligent.com/agent_intelligent/agents_intelligent.htm), consulté le : 24/03/2019 à 21h:31

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- **Les logiciels de veille concurrentielle**

Les logiciels de la veille concurrentielle aide à trouver facilement et rapidement l'information recherchée et peuvent même jouer le rôle de veilleur. Dans le chapitre suivant nous allons proposer quelques logiciels qui vont améliorer l'activité de la veille au sein de l'entreprise.

### 1. Avantages d'une veille concurrentielle sur internet :

- Multidisciplinaire et multi-source (associations, entreprises, universités...)
- Permet d'obtenir l'information rapidement et à temps réel.
- Elle couvre l'ensemble des informations autour du monde.
- Assure le minimum de coût d'intégration.
- Permet de détecter et d'analyser les données de la concurrence.
- Permet de détecter des experts, des fournisseurs.

### 2. Inconvénients d'une veille concurrentielle sur internet :

- Mauvaise structuration de l'information, ce qui rend difficile de tirer une bonne information utile et pertinente.
- Les syntaxes de recherche sont implicites et différentes selon les moteurs.
- La rapidité et la vitesse de renouvellement de l'information.
- La fiabilité de l'information.

### 6.3 Recherche et collecte de l'information

Cette étape est appelée aussi « traque ». Après avoir identifié les sources d'information pertinentes, les traqueurs les exploitent et collectent l'information utile, qui peut être<sup>25</sup> :

- **Des nouveautés**

- Nouveaux produits, nouveaux concurrents, promotion.
- Nouveaux clients ou partenariats.
- publication d'un nouveau communiqué de presse.
- changement au niveau législatif et réglementaire.

---

<sup>25</sup> MESSAOUDI.N, Op.cit.P.144.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- **Des informations générales**

- Information financière.
- Produits ou services.
- Ressources (matérielles et technologiques)
- Marchés (pays, couverture commerciale...etc.)
- Ressources humaines (management des employés, structure salariale)
- Stratégie (alliance, conquêtes de nouveaux marchés...etc.)

Cette étape doit effectuer de façon méthodique pour optimiser la rapidité des recherches, aussi que la précision afin de collecter l'information utile et pertinente.

### **6.4 Traitement de l'information**

La valeur ajoutée du processus de veille concurrentielle apparaît lors de cette étape. Les informations brutes collectées sont analysées, synthétisées et mises en forme afin de repérer les informations pertinentes.

Les informations collectées sont analysées et validées selon différents critères :

- La date : pour accroître la réactivité de l'entreprise, il est nécessaire que les informations soient les plus récentes possibles.
- La fiabilité, la crédibilité et la pertinence des informations.
- la redondance et l'exhaustivité

Le traitement manuel des informations reste indispensable malgré l'envahissement de l'internet. En effet, la pertinence des informations dépend de la qualité des résultats. La validation et le partage de l'information se fait après une bonne vérification afin de confirmer sa pertinence, ce processus ainsi que ces résultats doivent être consolidé nécessairement par une personne physique. Après le traitement, il faut stocker les informations et les classer par ordre d'importance afin d'en garder une trace.

### **6.5 Stockage de l'information (Archiving)**

Les informations parvenues par la veille concurrentielle ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus en moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

exploitation<sup>26</sup>. On peut mettre en place une procédure de stockage de l'information sous plusieurs formes : base de données, entrepôt des données (data warehouse), canevas...etc.

### 6.6 Diffusion de l'information

C'est aux acteurs chargés de l'exploitation de l'information en actes concrets, que l'information est diffusée. Il faut s'assurer que la bonne information arrive à la bonne personne et au bon moment.

Au démarrage du processus de diffusion, le responsable chargé de ce dernier doit se poser quatre principales questions<sup>27</sup> :

- A qui diffuser ?
- Pourquoi diffuser ?
- Comment diffuser ?
- Par quel canal de communication ?
- Comment éviter les freins à la diffusion de l'information ?

On peut transmettre les informations sous différentes formes :

- Les documents papier : rapports, feuilles, synthèses...etc.
- Les documents électroniques : Word, power point...etc.
- L'intranet : bases de données relationnelles, groupware, workflow...etc.
- Outils de diffusion sur internet : logiciels de navigation, newsletters...etc.
- Illustration graphique : tableaux de bord, cartographie...etc.

### 6.7 Utilisation de l'information :

Une fois l'information « utile » collectée, traitée puis diffusée, elle doit être utilisée. Cette utilisation de l'information justifie la mise en œuvre du processus de veille concurrentielle. Elle aide à mesurer l'utilité de l'information diffusée et de guider le veilleur dans ses actions futures<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Nevao Conseil : Op.cit., P.10.

<sup>27</sup> Ibid. P.10.

<sup>28</sup> Ibid. P.10-11.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### 6.8 Retour d'expérience (Feedback)

Cette étape, souvent négligée, est essentielle à l'amélioration et au succès du processus de veille concurrentielle car elle donne de la valeur à l'information, ainsi qu'elle fournit au veilleur des précisions comme :

- la pertinence et l'utilité de l'information diffusée.
- l'exactitude de cette information.
- l'importance de poursuivre les recherches d'information.

### 6.9 Contrôle

Le contrôle permet d'améliorer l'efficacité du processus de veille concurrentielle et son impact sur la performance de l'organisation. Néanmoins, cette étape est peu pratiquée dans les entreprises ayant mis en place un processus de veille concurrentielle. Le contrôle est effectué au moyen de tableau de bord qui contient des critères et des indicateurs : quantitatifs, qualitatifs, et financiers.

Veiller à l'harmonie et la coordination des étapes dans la veille concurrentielle est important, cependant une défaillance dans une étape ou une autre peut mettre tout le processus en péril.

## **Section02 : les outils de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle repose sur plusieurs outils afin de faciliter le processus de la surveillance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise en lui permettant de suivre le rythme des changements pouvant survenir dans son environnement. Ces outils sont basés sur l'analyse et l'étude des divers problèmes auxquels l'entreprise est confrontée et travaille à la recherche des meilleurs décisions en matière de solutions. On distingue quatre catégories principales d'outils : les outils de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion de l'information.

### **1. les outils de la veille concurrentielle**

#### **1.1 Le mode de collecte :**

Le mode « *projet ou mode alerte* »<sup>29</sup> ce mode consiste à utiliser deux type : le type pull (chercher l'information), et le type puch (l'information arrive automatiquement).

---

<sup>29</sup> DESCHAMPS.C, MOINET.N : *La boîte à outil, de l'intelligence économique*, édition DUNOD, Paris, 2011, p. 31.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### 1.2 Les outils d'analyse :

Les outils de la veille concurrentielle d'analyse sont nombreux, dans la présente section nous choisissons les principaux outils qui sont : l'analyse concurrentielle de M.Porter, l'analyse SWOT, le Benchmarking et le modèle PESTEL.

#### 1.2.1 L'analyse concurrentielle de Porter

Michael Porter connu par ses études sur les avantages concurrentiels des entreprises, considère l'analyse concurrentielle comme l'essence de compétitivité qui permet de créer de la valeur pour l'entreprise.

##### 1.2.1.1 l'avantage concurrentiel :

Michael Porter considère l'avantage concurrentiel comme un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser. Cette notion peut être définie comme : « *une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite et qui conduit à une rentabilité supérieure* »<sup>30</sup>.

Michael Porter dans son livre « avantage concurrentiel » montre que les entreprises doivent analyser leur proche environnement afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité. Il affirme que la stratégie d'une entreprise doit se baser sur un avantage concurrentiel obtenu ou potentiel<sup>31</sup>

Un avantage concurrentiel émerge chaque fois qu'une entreprise maîtrise mieux que ses concurrents une compétence qui constitue un facteur décisif de succès dans son domaine d'activité. Il y'a deux types d'avantages qu'une entreprise peut avoir par rapport à ses concurrents, ils sont<sup>32</sup> :

- Avantage par les coûts : c'est-à-dire avoir des coûts de réalisation des activités de 'la chaîne de valeur' moins élevés à ceux des concurrents ; ici la stratégie adoptée vise à offrir des prix inférieurs à la concurrence.

---

<sup>30</sup> LENDREVIE J, LEVY J, LINDON D : *Mercator : théorie et pratique du marketing*, édition Dalloz gestion, 8ème édition, Paris, 2006, P.657.

<sup>31</sup> [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr) consulté le 2/04/2019 à 21h :55.

<sup>32</sup> TANGAMO C.M : *La pratique de l'audit marketing dans l'entreprise commerciale congolaise et validation d'une méthodologie*, mémoire Master commerce et marketing, ISC Kinshasa-RDC, 2011, p.75. Disponible sur [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Avantage par différenciation : c'est-à-dire avoir une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcout adapté à la création de l'offre pour le client. La stratégie adoptée vise à offrir une solution optimum en matière de performance pour le client.

### 1.2.1.2 Les paramètres de la veille concurrentielle :

Afin de comprendre le comportement du concurrent ainsi que pour anticiper ses actions futures, Michael Porter a cité les informations qui doivent être collectées, aussi pour accomplir et améliorer l'activité de la veille concurrentielle. Il les rassemble en cinq principaux points<sup>33</sup> :

- Les performances actuelles du concurrent ;
- La stratégie du concurrent ;
- Les nouveaux objectifs du concurrent ;
- Les capacités du concurrent ;
- Les hypothèses qui sous-tendent l'action et les décisions du concurrent ;

Ces informations sont très importantes qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. Beaucoup des gens ont tort d'estimer que seules les informations quantitatives (chiffrées) sont importantes pour l'évaluation des buts, les hypothèses, les stratégies...etc. Sauf que les informations intangibles comme : image, marque...etc., sont aussi d'une importance primordiale.

### 1.2.1.3 Le modèle des cinq forces de Porter

L'entreprise doit connaître et identifier les différentes forces qui contribuent aux changements qui caractérisent son environnement, Porter a alors élaboré son modèle qui représente schématiquement l'environnement concurrentiel de l'entreprise remet en perspective les menaces concurrentielles qu'elle encoure.

Ce modèle résume les dimensions utiles à l'analyse de la concurrence en cinq forces<sup>34</sup> :

- 1- La menace des nouveaux entrants.
- 2- L'intensité concurrentielle.
- 3- Le pouvoir de négociation des clients.
- 4- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- 5- La menace des produits de substitution.

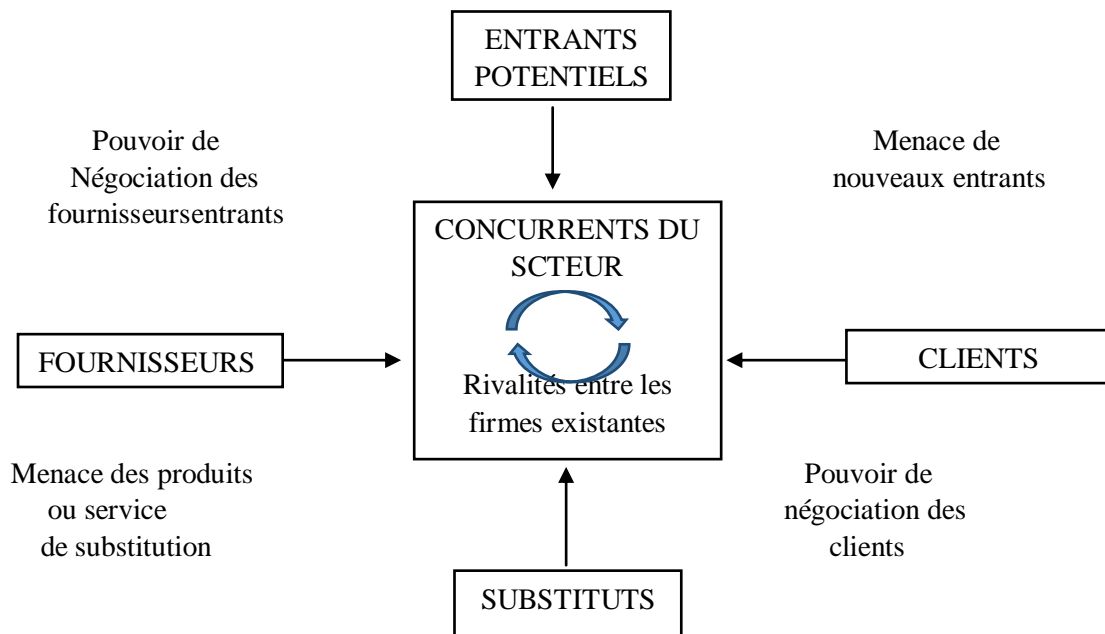
---

<sup>33</sup> PATEYRON E : *la veille stratégique*, édition Economica, paris, 1998, pp132-133.

<sup>34</sup> PORTER M : *Choix stratégique et concurrence*, Technique d'analyse des secteurs et de concurrence dans l'industrie, édition Economica, paris, 1982, P.4.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

Figure II-03: Les cinq forces concurrentielles de Porter



Source : POTER M : *Choix stratégiques et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de concurrence dans l'industrie*, édition Economica, paris, 1982, P.4.

### a) La menace des nouveaux entrants

Dans un secteur, les nouveaux entrants portent toujours avec eux de nouvelles capacités (financières par exemple) et un fort désir d'envahir une part de marché, il peut en découler une baisse des prix d'offre ou une augmentation des coûts des entreprises en place, qui réduisent la rentabilité<sup>35</sup>. « *Les obstacles à l'entrée protègent un secteur des nouveaux venus qui augmenteraient les capacités de production dans un secteur* »<sup>36</sup>. En effet, les marchés sont caractérisés par un certain nombre d'obstacles qui rend l'entrée d'une nouvelle firme difficile, donc l'arrivée des nouveaux concurrents est modérée par les barrières à l'entrée et influencée par l'attraction du secteur.

La menace des nouveaux entrants est faible lorsque les obstacles sont importants et/ou lorsque le nouveau venu peut s'attendre à de vives représailles de la part des concurrents bien établis<sup>37</sup>.

Les facteurs qui peuvent constituer des obstacles à l'entrée sont:

<sup>35</sup> <http://www.hrimag.com/la-menace-de-l-nouveaux-entrants-dans-un-secteur-d-affaires> Publié le 21/09/2018 consulté le 3/04/2019 à 15h :40.

<sup>36</sup> MAGRETTA in <http://www.hrimag.com/les-barriere-a-l-entree-dans-un-secteur-d-affaires> Publié le 21/09/2018 consulté le 3/04/2019 à 16:00.

<sup>37</sup> <http://www.hrimag.com/la-menace-de-nouveaux-entrants-dans-un-secteur-d-affaires> Publié le 21/09/2018 consulté le 3/04/2019 à 16h : 12.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- **les économies d'échelles** : elles ont un rapport direct avec la baisse du prix unitaire d'un produit, cependant elles obligent les nouveaux débarqués sur le marché à démarrer soit sur une vaste échelle et risquer les réactions des concurrents existants, soit sur une petite échelle et subir des inconvénients au niveau des coûts.
- **la différenciation du produit** : indique que les entreprises bien établies ont une bonne image de marque ainsi qu'une clientèle fidèle. Cette différenciation contraigne les nouveaux entrants à d'énormes dépenses afin de contrer la fidélité de la clientèle existante donc elle constitue un obstacle à l'entrée<sup>38</sup>.
- **les besoins des capitaux** : l'entrée à la concurrence oblige les nouveaux venus d'avoir à investir des ressources financières importantes, ce qui entraîne un autre obstacle à l'entrée.
- **les coûts de transfert** : sont des coûts immédiats que le client doit supporter pour passer du produit d'un fournisseur à celui d'un autre. La présence de ces coûts crée un obstacle à l'entrée<sup>39</sup>.
- **l'accès aux circuits de distribution** : dans un premier temps, l'entreprise fraîchement active sur le marché rencontrera des problèmes de distribution de son produit, sachant que les concurrents existants desservent leurs produits aux circuits de distribution. C'est pourquoi il faut qu'elle essaye de convaincre les circuits de distribution d'accepter son produit en jouant sur le prix.

### b) l'intensité de la rivalité entre les firmes existantes

Au sein du même secteur d'activité, la compétition entre les entreprises exerce une force sur l'ensemble des acteurs à l'aide d'une tactique basée sur les prix, la communication, l'introduction ou l'amélioration des produits ou des services etc. afin de renforcer et d'accroître leurs positions.

Cette rivalité est d'autant plus intense lorsque<sup>40</sup> :

- **les concurrents sont nombreux** : Afin que l'entreprise puisse surveiller tous ses concurrents, elle est dans l'obligation d'observer les parts de marché respectives

---

<sup>38</sup> <http://www.hrimag.com/les-barriere-a-l-entree-dans-un-secteur-d-affaires> Publié le 21/09/2018 consulté le 3/04/2019 à 17h:40.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Cours Stratégie d'entreprise, Mme Yakoubi.B, EHEC, 2017.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

surtout quand il y a plusieurs entreprises en rivalité, et que le leader qui joue le rôle de coordinateur n'existe pas.

- **les produits sont indifférenciés** : lorsque les produits offerts par les entreprises ne sont pas différenciés, le choix de l'acheteur dans ce cas se base sur le prix et la qualité de service.
- **les coûts de transfert sont faibles** : lorsqu'il n'y a pas ou peu de coûts de transfert, la rivalité entre les entreprises augmente.
- **les coûts de stockage sont élevés** : lorsque les coûts de stockage sont élevés, il est coûteux de stocker le produit après sa fabrication, ce qui amène l'entreprise à baisser les prix pour assurer la vente.
- **les obstacles à l'entrée sont faibles** : cette situation encourage l'entrée permanente de nouveaux venus.
- **les obstacles à la sortie sont élevés** : c'est des obstacles rencontrés par l'entreprise qui cherche à quitter le secteur, ils sont des facteurs stratégiques et économiques qui font que les entreprises perdent la bataille et s'accrochent avec acharnement.

### c) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il signifie la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions (imposer leurs tarifs, niveau de qualité, prolongement des délais de livraison...etc.) dans le marché, ce pouvoir joue un rôle primordial dans la prise de décision des entreprises car il influence directement la rentabilité de celles-ci.

Ce pouvoir est fort et révèle une grande intensité concurrentielle lorsque<sup>41</sup> :

- Les fournisseurs sont plus concentrés que les clients, c'est à dire leur nombre est faible par rapport aux entreprises ;
- Les fournisseurs ont différenciés leurs produits ;
- Il n'existe pas un produit de substitution (l'absence de produit de remplacement) ;
- Le produit des fournisseurs est un moyen de production essentielle dans le secteur d'activité de l'entreprise et surtout lorsqu'il n'est pas stockable ;
- Le secteur n'est pas un client important du groupe de fournisseurs ;

### d) le pouvoir de négociation des clients

---

<sup>41</sup> Ibid.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Les clients eux même, ont une influence directe sur la rentabilité de secteur, et ça à travers leurs pouvoirs à négocier les prix et leurs attentes en matière de qualité de service.

L'influence des clients est d'autant plus puissante que si<sup>42</sup>:

- Les clients sont concentrés, c'est-à-dire peu nombreux devant une offre des entreprises multiples, ou achètent des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur.
- Il existe des produits de remplacement facilement disponible.
- Les couts de transfert d'un produit à un autre sont négligeables.
- Il existe des nombreux offreurs sur le marché

Chaque entreprise préfère activer dans un marché où sa capacité de négociation est plus forte que celle de ses fournisseurs et ses clients, ou à différencier ses produits afin d'augmenter le cout de transfert des acheteurs. Cependant, il est préférable pour l'entreprise d'établir une relation fondée sur la coopération avec les fournisseurs et les clients.

### e) La menace des produits de substitution

« Une substitution consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre remplissant une fonction d'usage similaire ou élargie »<sup>43</sup>

Chaque entreprise d'un secteur est en concurrence avec les secteurs offrant les produits de remplacement qui répondent aux mêmes besoins mais de manière différente, Par exemple : un voyage en avion peut être remplacé par un voyage en tain, l'email remplace le fax... etc.

La risque d'arrivée des substituts est fort si<sup>44</sup> :

- Les niveaux de prix et de profits de secteur sont élevés.
- Les substituts sont adossés une technologie nouvelle.
- Les fonctions remplies par les produits du secteur peuvent être satisfaites facilement par d'autres produits pour un rapport qualité/prix avantageux.

Enfin, toutes les entreprises mettent les mains et les pieds dans leur secteur caractérisé par une pression concurrentielle, pour qu'ils puissent voir nettement et clairement les facteurs clés de

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> LISPE et autres : *stratégie, la politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Dunod, Paris, 1997, P.535.

<sup>44</sup> Cours Stratégie d'entreprise, Mme Yakoubi.B, EHEC, 2017.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

succès du secteur qui leur permet d'établir une stratégie, en exerçant tous ses rapports de force, en prenant en considération sa rentabilité potentielle ainsi que les réalités du secteur.

- **L'importance et limites du modèle de Porter :**

Le modèle de Porter est un outil fiable et puissant qui permet d'analyser la compétition au niveau d'une même industrie en fournissant des données utiles pas que sur les concurrents existants mais aussi sur les fournisseurs, les clients et les menaces qui peuvent provenir de l'environnement extérieur. Cette analyse aide beaucoup à déterminer les facteurs clés de succès de l'environnement pour obtenir un avantage concurrentiel.

En revanche, ce modèle est critiquable pour ces raisons :<sup>45</sup>

- Il est basé sur la rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir,...etc.) qui se concentre plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration.
- Il sous-entend que la stratégie consiste principalement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences, qui privilégient une vision endogène de succès.
- Ce modèle peut être complété par une sixième force: certain auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une force, l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même a ajouté dans des écrits plus récents le rôle des compléments (par exemple les éditeurs de logiciels pour l'industrie du micro-ordinateur).

### 1.2.2 L'analyse SWOT

#### 1.2.2.1 la présentation de l'analyse SWOT

L'expression SWOT signifie: **S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities, and **T**hreats. Respectivement : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

L'analyse SWOT est l'un des premiers modèles d'analyse stratégique né aux Etats-Unis exactement à « Harvard Business School » par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth. Il a été fait pour analyser les stratégies concurrentielles des entreprises<sup>46</sup>.

---

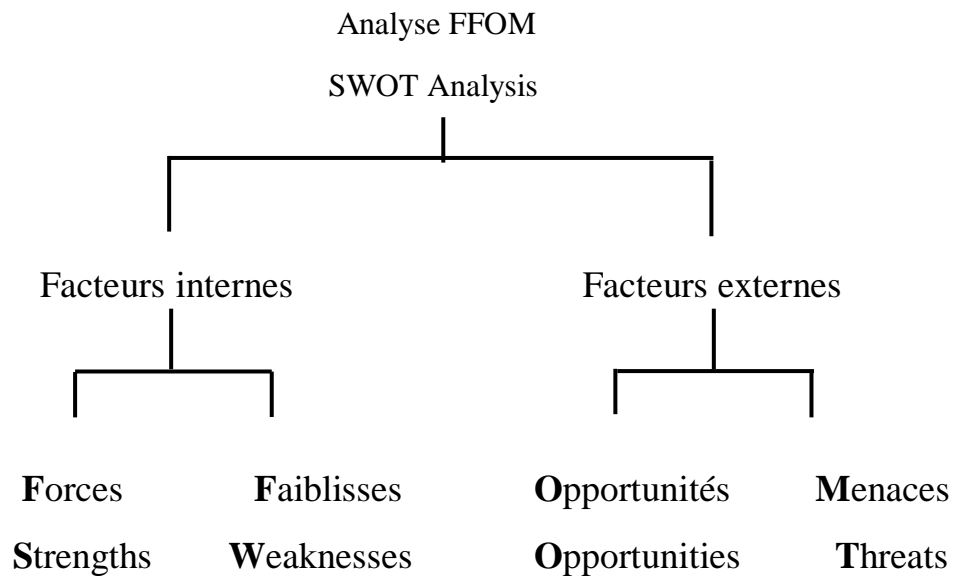
<sup>45</sup> NOURAOUI D, SABKI N : Op.cit. P.41.

<sup>46</sup> DETRIE, J. P: *STRATEGOR*, 4eme edition, DUNOD, Paris 2005, P. 11.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

Bien que ce modèle soit ancien et simple, il est nécessaire de s'y référer car il fonctionne selon le même principe que les modèles modernes. SWOT est un outil de planification stratégique adopté en veille concurrentielle, il se base sur l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise en vue d'identifier leurs forces et faiblesses d'une part, et de déterminer les opportunités et les menaces qui pèsent sur elle d'une autre part.

**Figure II-04: L'analyse SWOT**



Source : KOTLER PH, DUBOIS B, MANCEAU D : *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2003.

### **1.2.2.2 L'analyse interne :**

L'analyse de l'environnement interne consiste à mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise en étudiant les différents domaines de celle-ci telle que la finance, les ressources humaines, le commerciale et la production, dans le but de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources.

- **Les forces et les faiblesses**
  - ✓ **Les forces** sont les ressources et les compétences que possède l'entreprise et qui lui confère un avantage concurrentiel.
  - ✓ **Les faiblesses** représentent les situations de moindre force ou simplement l'absence d'un ou plusieurs facteur de succès dans une entreprise et face à ses concurrents.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Donc, il s'agit de voir quel avantage concurrentiel l'entreprise possède, et qui la distingue de ses concurrents, les aspects à analyser sont les quatre points suivants<sup>47</sup> :

- Le produit : sa performance, sa qualité, son positionnement...etc.
- La position sur le marché : la part de marché, la force commerciale, la distribution, la présence...etc.
- Le prix : en valeur absolue et en valeur relative.
- La notoriété et l'image de la marque.

A ces points, on peut ajouter les éléments du service client :

- Le service commercial.
- Le service après-vente.
- La logistique.
- La stratégie marketing et communication.

Enfin, l'analyse de l'entreprise elle-même :

- Sa capacité à innover et à développer de nouveaux produits, les compétences de son personnel, son effort en recherche et développement.
- Sa solidité financière.
- Son existence et son ancienneté sur le marché.
- Sa maîtrise de la technologie.

### 1.2.2.3 Analyse externe

La deuxième étape de l'analyse SWOT repose sur l'identification des facteurs qui peuvent influencer l'entreprise dans le bon sens « les opportunités » ou le mauvais sens « les menaces ».

**Les opportunités** : sont les développements externes que l'entreprise doit exploiter dans le but d'avoir un avantage concurrentiel, autrement dit, lorsque l'entreprise exploite les facteurs clés de succès mieux que ses concurrents.

On peut citer quelques exemples d'opportunités qui peuvent arriver à une entreprise :

- Des marchés avec grand pouvoir d'achat (potentiel élevé) ;
- Développement technologique ;

---

<sup>47</sup>NOURAOUI D, SABKI N : Op.cit., P.42.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Nouvelle chaîne de distribution ;
- Tendances et évolutions dans l'entreprise ;

**Les menaces :** sont des facteurs venant de l'environnement externe qui peuvent nuire à la performance et à la survie de l'entreprise, voir même détériorer sa position sur le marché.

On peut citer quelque exemple des menaces auxquelles l'entreprise est confrontée :

- L'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché.
- La Chute du prix en raison de la surproduction.
- L'activité économique faible.
- 

### 1.2.2.4 Avantages et limites de l'analyse SWOT

#### ✓ **Les avantages de l'analyse SWOT :**

L'importance de l'analyse SWOT pour l'entreprise réside dans les points suivants<sup>48</sup> :

- Elle permet d'évaluer une situation afin d'aider l'entreprise à prendre les bonnes décisions pour l'améliorer ;
- Elle permet de visualiser rapidement l'adéquation ou l'inadéquation d'une stratégie à une problématique ;
- Elle organise et synthétise les informations pour clarifier et simplifier la compréhension d'une situation et accroître la connaissance de l'entreprise et des marchés ;
- Elle permet de bénéficier des opportunités du marché, mais aussi elle aide à réduire et éviter les menaces ;

#### ✓ **Les limites de l'analyse SWOT :**

SWOT dispose toutefois de plusieurs limites liées à sa pertinence<sup>49</sup> :

- **Subjectivité :** la sélection et l'évaluation des facteurs ne suivent pas des standards objectifs. Il y a un grand risque que les facteurs critiques puissent être écartés, ou considérés comme faiblesses. Aussi et afin de prouver que les décisions précédemment prises soient bonnes, l'entreprise pourra surestimer ses forces et ses opportunités.

---

<sup>48</sup> NOURAOUI D, SABKI N : Op.cit., P.43.

<sup>49</sup> <http://fe.ryte.com/wiki/Analyse-SWOT> consulté le 6/04/2019 à 20h :15.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- **Sous-estimation des concurrents** : les concurrents peuvent être initialement ou partiellement oubliés pour l'analyse externe (des opportunités et des menaces) malgré que l'entreprise les prenne en considération. Il est nécessaire de réagir autant que compétiteur et de vouloir changer le marché grâce à ses propres stratégies.
- **Mesures manquantes** : il n'existe pas des standards pour la quantification et l'évaluation des quatre champs (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- **Haut investissement** : la collecte des données pour servir l'analyse SWOT requiert un certain effort. En effet, plus l'analyse se base sur des données, plus elle est significative.

### 1.2.3 Le benchmarking

#### 1.2.3.1 Définitions :

Le benchmarking est une méthode développée par la société XEROX au début des années 80, pour rivaliser les japonais en s'inspirant de leurs méthodes.

Selon le directeur général de Rang Xerox, le benchmarking est défini comme : « *un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file* »<sup>50</sup>

Robert Salamon donne la définition suivante : « *le benchmarking consiste à comparer les résultats d'une activité de l'entreprise (la logistique, le traitement des commandes...), à ceux de l'entreprise considérée comme la meilleure dans ce domaine* »<sup>51</sup>

Selon Jean Brilman le benchmarking est : « *le processus qui consiste à identifier, analyser et adapter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performance de sa propre organisation* »<sup>52</sup>

Donc le Benchmarking se base sur une idée très simple : l'entreprise doit trouver dans le monde celui qui réalise d'une façon excellente et très performante un processus précis, ensuite elle doit l'analyser et l'étudier (on peut dire le benchmarquer) afin d'adapter ce processus à ses propres méthodes.

D'après ces définitions on peut dire que le benchmarking comprend trois étapes qui sont :

---

<sup>50</sup> CAMP R.C : *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, édition D'organisation, Paris, 1992, P.26.

<sup>51</sup> SALMON R et LINARES Y: *Intelligence compétitive*, édition Economica, Paris, 1997, P.141.

<sup>52</sup> BRILMAN J : *Les meilleures pratiques du management*, édition D'organisation, Paris, 2003, P.287.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- 1- Comparer l'efficacité des méthodes de l'entreprise avec celles des entreprises jugées excellentes.
- 2- détecter les écarts de performances pour le but de les analyser et les exploiter.
- 3- Adopter les meilleures méthodes détectées, dans l'entreprise.

### 1.2.3.2 Typologie du benchmarking

Ce processus est appliqué de différentes manières afin d'identifier d'analyser et d'adapter les méthodes et les savoir faire des entreprises performantes, chaque entreprise peut choisir le plus adéquat. Dans ces premiers écrits, Robert.C Camp distingue quatre types de benchmarking cité si dessous<sup>53</sup> :

- Le benchmarking interne.
- Le benchmarking concurrentiel.
- Le benchmarking fonctionnel.
- Le benchmarking générique.

#### ✓ **Le benchmarking interne :**

Ce type est utilisé à l'intérieur de l'entreprise pour effectuer des comparaisons de produits, services et processus de travail. L'avantage est caractérisé par une plus grande facilité à comparer les résultats, car il s'applique en interne et toutes les données sont aisément accessibles donc on n'utilise que l'information blanche. Toutes les entreprises devraient l'avoir pratiqué car il aide à indiquer les points forts de l'entreprise et identifier d'éventuelles fonctions internes qui peuvent faire l'objet d'un benchmarking.

#### ✓ **Le benchmarking concurrentiel :**

Il s'agit ici de comparer les produits, les services, et les processus de l'entreprise avec ceux du meilleur concurrent sur le marché.

Le benchmarking concurrentiel suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements, si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle<sup>54</sup>. Contrairement au type de benchmarking précédent, ce type n'est pas facile à exécuter parce qu'il nécessite beaucoup de compétences et de savoir-faire en matière de recherche de l'information sur les méthodes des concurrents.

---

<sup>53</sup> ALEXANDRE J et autres : *Le guide du benchmarking*, édition D'organisation, Paris, 2003, P.37.

<sup>54</sup> COSTA N : *Veille et benchmarking*, édition Ellipses Marketing, paris, 2008, P.87.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

### ✓ Le benchmarking fonctionnel :

Il s'agit de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais qui appartiennent à un même secteur d'activité<sup>55</sup>. En général « *Nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations* »<sup>56</sup>.

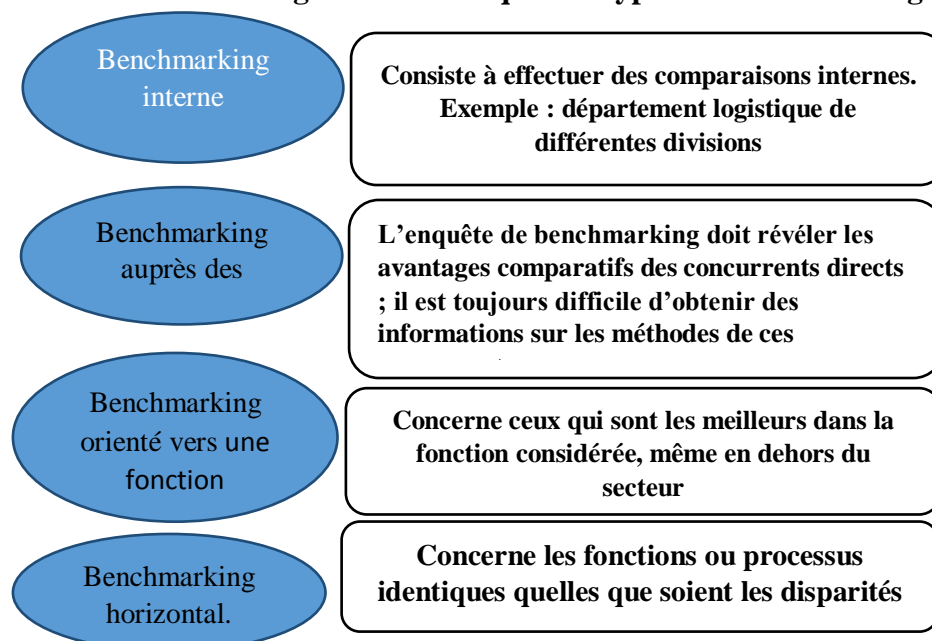
L'avantage est du même ordre que celui que l'on trouve en le benchmarking interne : la collecte d'information est la plupart de temps facile, adaptation relativement simple.

### ✓ Le benchmarking générique :

Le benchmarking générique vise à se comparer avec des pratiques ou méthodes de travail qui ne sont pas adaptées spécialement au secteur auquel on appartient.

Ce type semble être la méthode la plus productive et la plus efficace. Cependant, il est difficile à concevoir et à manier, parce qu'il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus. Il est très proche du benchmarking fonctionnel, à la différence qu'il consiste à adapter une technologie (ayant fait ses preuves) éloignée de son propre secteur<sup>57</sup>

Figure II-05: les quartes types de benchmarking.



<sup>55</sup> <https://www.institu-numerique.org> consulté le 7/04/2019 à 14h30.

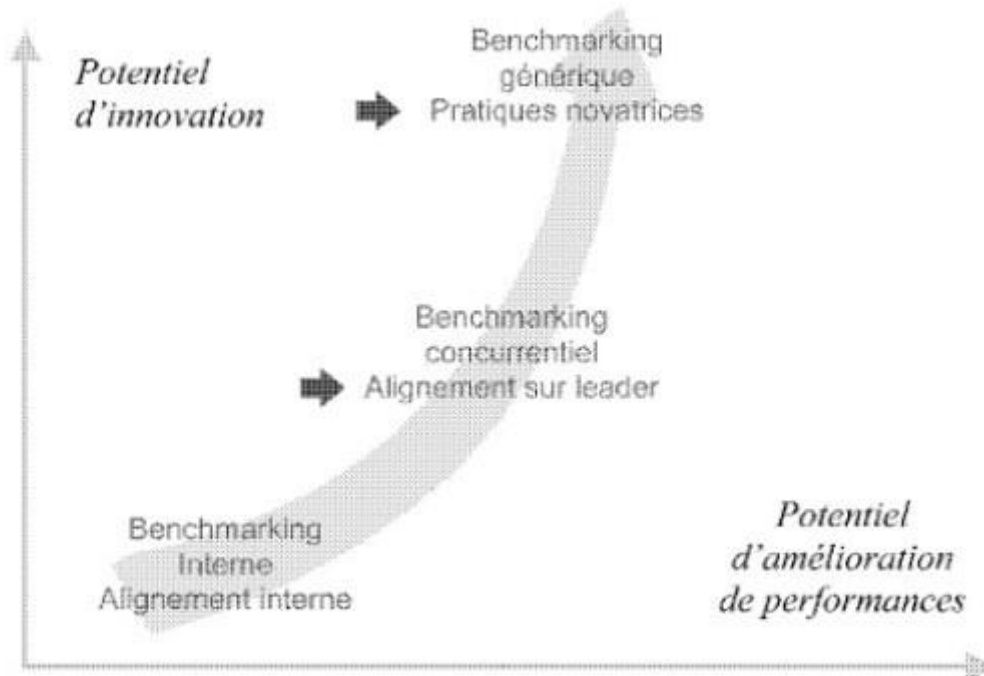
<sup>56</sup> HERMEL L et ACHARD P: 100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking, édition Afnor, 2007, France, P.152.

<sup>57</sup> <http://www.institu-numerique.org> consulté le 7/04/2017 à 19h :38.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

Source : institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise (3IE), *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?*, France, rapport décembre 2001, p.5.

**Figure II-06: potentiel des différents types de benchmarking**



Source : Revue française de gestion, *Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances*, Jean Claude TARONDEAU, Xavier MESNARD, 2003, P.249. Disponible sur [www.cairn.info/liad\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_147\\_0247](http://www.cairn.info/liad_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_147_0247).

On peut dire que le benchmarking générique est le but suprême à atteindre, mais cela ne veut pas dire que les autres types de benchmarking sont négligés. Dans tous les cas, l'objectif de l'entreprise est toujours l'amélioration de la performance.

### 1.2.3.3 Avantages et limites du benchmarking

#### ✓ Les avantages du benchmarking

L'outil d'amélioration continue de la performance ou benchmarking génère de nombreux avantages pour l'entreprise, c'est un moyen d'approcher l'excellence de très près. En effet, le benchmarking éloigne les entreprises qui le pratiquent de l'espionnage industriel car il permet d'instaurer des relations de confiance à travers les échanges avec les concurrents.

Le benchmarking permet de<sup>58</sup> :

<sup>58</sup> LEPOIVRE F, NEVAOCONSEIL V02/2005 : *benchmarking concept et méthodologie*, P.18. Disponible sur [www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking\\_03022005.pdf](http://www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf).

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- Reconnaître l'excellence de certains services et fonctions ;
- Comparer et échanger sur ses pratiques ;
- Identifier les collaborateurs les plus performantes ;
- Améliorer l'utilisation et l'efficacité des ressources de l'entreprise ;
- Découvrir des nouvelles pratiques ;
- Mieux connaître son environnement économique ;
- Augmenter la productivité et réduire les coûts ;
- Motiver les collaborateurs et réduire le « turn over » ;
- Améliorer la satisfaction des clients ;
- Accroître la performance globale ;
- Toute démarche de benchmarking doit permettre à l'entreprise de développer le sens critique et la remise en question et enrichir l'intelligence collective de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences tout en alimentant le processus de l'innovation.

C'est vrai que le benchmarking crée de la valeur à l'entreprise, mais il est important de souligner que cette pratique a des limites<sup>59</sup> :

- Le choix des partenaires est très important, mais il ne suffit pas à assurer à lui seul le succès d'un Benchmarking. Il convient que ceux-ci aient aussi un comportement résolument coopératif envers des autres partenaires ;
- La démarche s'attache principalement aux éléments tangibles. Elle ne permet pas toujours d'identifier et de documenter toutes les variables explicatives du différentiel de performance ;
- Il n'y a pas de « meilleure pratique », standard et universelle, qui s'adapte à toute organisation ;
- Il faut s'assurer que les données fournies par les partenaires du Benchmarking sont récentes ;
- Il est nécessaire de vérifier qu'il n'y ait pas de rétention d'information tant du partenaire que de l'équipe de l'entreprise qui réalise le Benchmarking ;

En conclusion, pour qu'un benchmarking soit productif il doit être énormément attentifs aux facteurs humains et bien évidemment il faut aussi tenir compte des cultures des entreprises

---

<sup>59</sup> Ibid. P.19.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

partenaires, il faut bien savoir que capitaliser sur les pratiques, les idées et le travail des autres est considéré comme l'essence de benchmarking.

### 1.2.4 L'analyse PESTEL

Le modèle PESTEL permet d'analyser l'environnement général de l'entreprise (l'environnement macro). Il essaye de visualiser les variables pouvant influencer son bon fonctionnement et de bien comprendre l'environnement dans lequel elle active. Le plus essentiel dans ce modèle est de bien comprendre la dynamique de chaque type d'environnement<sup>60</sup>.

Quelques auteurs comme Y. De Linaire et R. Salmon ont désigné d'autres outils de veille concurrentielle tels que : les rapports d'étonnement, le datawarehouse, le data Mining et le développement d'une activité de réseau.

### 1.2.5 Le rapport d'étonnement

Le rapport d'étonnement est considéré comme un outil de base de l'intelligence économique et de la veille concurrentielle, il s'agit des remarques faisant suite à l'observation d'une chose qui crée la surprise. Ces observations sont accumulées dans un rapport écrit par les salariés de l'entreprise et même les stagiaires afin de participer indirectement au processus de la veille concurrentielle, et sur laquelle ils signalent les faits, les remarques, et les informations sur tous ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (lors d'une mission ou formation, dans un salon...etc.). Le rapport d'étonnement est un outil d'amélioration essentielle pour l'entreprise.

### 1.2.6 Le datawarehouse et le data mining

Le datawarehouse également sous le nom de « entrepôt des données » est une grande base de données qui permet d'avoir une vision globale de toutes les informations et les données de l'entreprise, pour des fins analytique et aussi pour aider à la prise de décision stratégique<sup>61</sup>. Donc, la fonction principale de datawarehouse est de stocker les informations d'une entreprise, il peut être considéré comme le « la version unique » de la vérité sur les activités de l'entreprise<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> CARTIER M, DELACOUR H, JOFFRE O : *Maxi fiches de stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2010, P. 22

<sup>61</sup><http://grim.developpez.com/cours/businessintelligence/concept/conception-datawarehouse/#LII-A> consulté le 9/04/2019 à 20h :20.

<sup>62</sup><http://www.supinfo.com/articles/single/6686-différence-datawarehouse-datamart> consulté le 9/04/2019 à 23h:20.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Le data mining ou « forage de données », est un outil<sup>63</sup> qui permet d'analyser un grand volume de données et de les transformer en informations utiles, il permet aussi d'établir des relations entre les données (des corrélations).

### 1.2.7 Le développement d'une activité de réseau

Le réseau d'information est la source de toute activité de veille et de surveillance, cependant afin d'entretenir ce réseau il existe certain rendez-vous, et des plates-formes d'échanges qui représentent : des experts, des capteurs et des praticiens...etc. et qui sont toujours en contact avec la réalité et expriment des jugements que ce soit dans des réunions ad hoc, télécommunications, email et autres réseaux électroniques<sup>64</sup>. C'est pourquoi il est indisponible maintenant de profiter de ces réseaux

## 1.3 Les outils de traitements

### 1.3.1 La bibliométrie

Afin de traiter les informations obtenues, il est nécessaire d'utiliser les outils tels que « la bibliométrie »<sup>65</sup> pour sélectionner, analyser et structurer un grand nombre de documents. Cette méthode demande une explication très détaillée, elle consiste à utiliser les méthodes statistiques et mathématiques pour traiter un grand volume de documents.

### 1.3.2 La prévision

Cette méthode est divisée en deux, la méthode statistique d'extrapolation des tendances passées et la méthode qualitative ou subjective.

- La méthode statistique : elle est fondée sur l'expérience, elle permet d'extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs.
- La méthode qualitative : elle consiste à s'appuyer sur l'avis des experts censés bien connaître le phénomène<sup>66</sup>

## 1.4 Les outils de diffusion

La diffusion de l'information exige la mise en œuvre de quelques outils tels que les questionnaires standardisés et les tableaux de bord. Les questionnaires standardisés sont destinés à être diffusés auprès des fournisseurs, clients sous-traitants... dans le cadre des

---

<sup>63</sup><https://www.lebigdata.fr/data-mining-definition-exemple#ftoc-heading-1>. Consulté le 9/04/2019 à 23h:30.

<sup>64</sup> NOURAOUI D, SABKI N : Op.cit., P.48.

<sup>65</sup> COHENE.C, op.cit., P.170.

<sup>66</sup> Ibid. P.171-173.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

activités courantes de veille concurrentielle afin de recueillir des informations actualisées sur le marché, les concurrents etc. Le tableau de bord est un outil de communication entre les correspondants et la direction et sera transmis à chacun d'entre eux préalablement aux réunions de groupe<sup>67</sup>.

Enfin, l'entreprise doit veiller d'une manière active sur l'information concurrentielle en utilisant des outils de la veille qui s'avèrent fondamentaux pour la prise de décision.

### **Section3: la démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle**

Toute entreprise qui veut lancer le projet de mise en place d'un système de veille concurrentielle doit exprimer et démontrer les enjeux de la veille concurrentielle ainsi que son utilité, avant même de mettre en place le dispositif car la veille concurrentielle est avant tout un état d'esprit, tous les acteurs de l'entreprise doivent être conscient de son utilité ainsi que l'importance de l'information pour l'entreprise.

Pour l'entrepreneur d'une mise en place d'un système de veille concurrentielle, le plus important est de connaître la priorité de recherche en ce qui concerne l'information stratégique, et c'est ce qui permet d'entamer la procédure de mise en place de ce dispositif, il faut donc définir ses outils et son champ de surveillance.

En résumé, afin de mettre en œuvre un système de veille concurrentielle, il est impératif de définir les objectifs de la veille à mettre en place, ensuite la mise en place de ce dispositif.

Dans cette section nous allons mettre l'accent sur deux méthodes élaborées pour une mise en place d'un système de veille concurrentielle ainsi que les facteurs clés de succès et d'échec de celui-ci.

#### **1 La démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle**

Il existe plusieurs méthodes permettant à l'entreprise de mettre en place un dispositif de veille concurrentielle, et comme nous allons appliquer dans ce présent travail la méthode réglementée de l'AFNOR X50-053, nous ne citerons que deux méthode en se focalisant sur la première.

##### **1.1 La première méthode :**

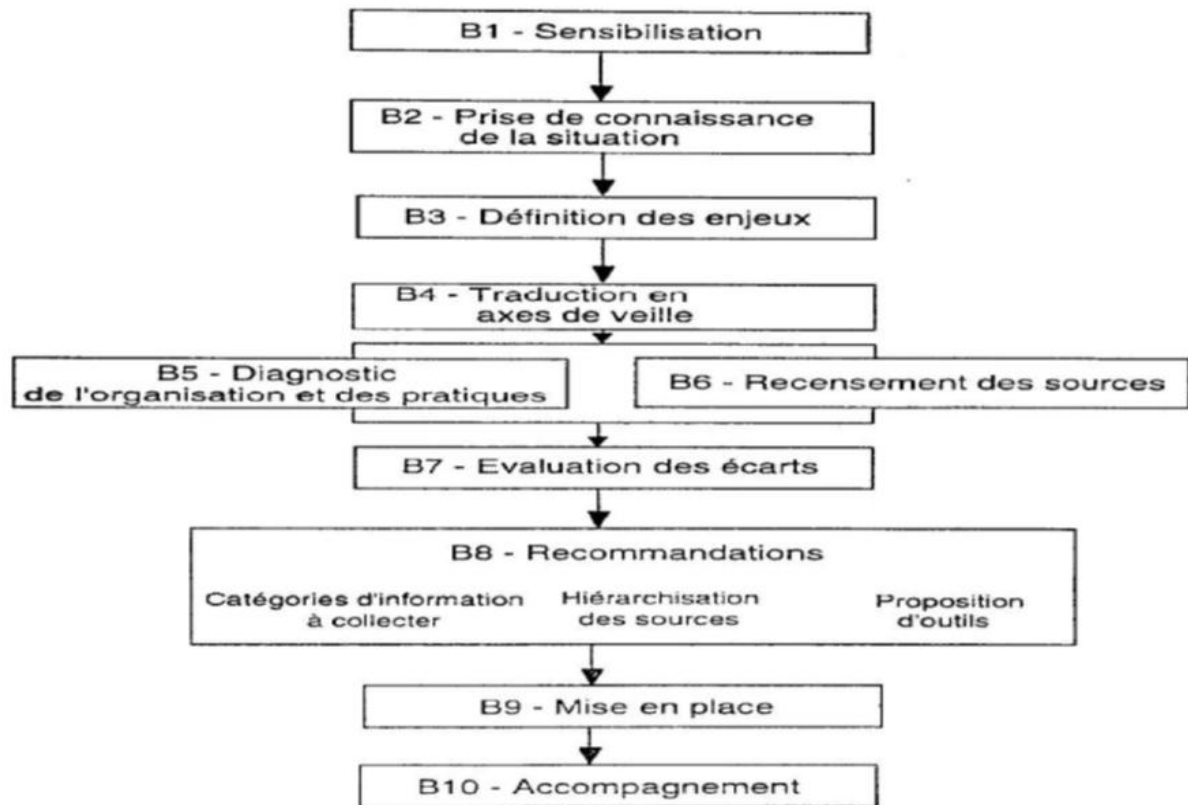
---

<sup>67</sup> RABHI T, SAOUDI K : *La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille Concurrentielle*, cas Cevital agro, mémoire pour obtention du diplôme de master en science de gestion, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015, P.60.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

L'association française de normalisation (AFNOR) a précisé selon la norme (X50 -053) les démarches réglementées à suivre afin de mettre en place un dispositif de veille concurrentielle.

FigureII-07: Mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle.



Source : AFNOR, Normalisation française, la norme XP X50-053, Avril 1998, P.12.

Cette méthode est basée sur neuf étapes<sup>68</sup> :

- **Etape 1 : Sensibilisation**

Pour avoir un bon fonctionnement du dispositif de veille, l'entreprise doit assurer l'adhésion des collaborateurs qui sont concernées directement par ce processus. Il est nécessaire pour réaliser cette étape de définir un plan de communication, organiser des réunions d'information, et des discussions informelles.

- **Etape2 : Prise de connaissance de la situation**

La connaissance approfondie de l'état des lieux est un élément indispensable afin de réussir la mise en place du dispositif en question, en basant sur la connaissance de l'entreprise, la

<sup>68</sup>AFNOR, Normalisation française, la norme XP X50-053, Avril 1998, PP.12-13.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

connaissance du système d'information en vigueur, et la connaissance des moyens informationnels. Les éléments incontournables à connaître relèvent du métier, de qualification et de l'organisation humaine, de la culture, des produits, de moyens de conception, de production et de vente, des marchés, de la concurrence, et de la situation financière...etc.

- **Etape 3 : Définition des enjeux**

La définition des enjeux est un élément primordial pour tout entrepreneur d'un projet de mise en place de ce dispositif, il nécessite de bien définir les objectifs à court et à long terme, et de bien connaître son environnement interne et externe.

- **Etape 4 : traduction en axes de veille**

Il s'agit de préciser et d'identifier les besoins en information, ainsi que fixer les indicateurs et les axes de recherche. L'objectif de cette étape pour le prestataire est de traduire les enjeux, précédemment définis en axes de surveillance (types d'information à collecter, sources d'information à chercher...etc.)

- **Etape 5 : Diagnostic de l'organisation et des pratiques**

Cette étape est connue sous le nom de «diagnostic informationnel de l'organisation», lors de cette étape il faut évaluer les compétences en matière de maîtrise de l'outil informatique et les notions de la veille et de recenser avec exactitude les ressources internes et externes.

- **Etape 6 : Recensement des sources**

Dans cette étape, le prestataire doit recenser les sources sollicitées régulièrement ou ponctuellement par l'entreprise.

- **Etape 7 : Evaluation des écarts**

Après la réalisation des étapes précédentes, on aura les éléments qui nous permettent d'évaluer, de comparer et d'analyser les écarts entre la situation actuelle de l'entreprise en termes de processus d'information et la situation souhaitable.

- **Etape 8 : Recommandation**

Dans cette étape de recommandation, l'entreprise doit se baser premièrement à réaliser le tableau de veille (en élaborant les catégories d'informations à collecter pour améliorer ses axes de surveillance, et en hiérarchisant les sources d'information pertinentes à mobiliser...). Deuxièmement, le prestataire doit proposer des outils, des méthodes et une organisation

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

adaptée à la culture d'entreprise et lui permettant d'optimiser la collecte( désignation de capteurs, définition des mission et des périodicités de collecte...), et finalement valider le système de veille en vigueur.

- **Etape 9 : Mise en place**

La décision finale de la mise en place est sous réservé par la validation de ses recommandation par l'entreprise, le prestataire apporte son aide avec méthode à la mise en œuvre concrète du système de veille concurrentielle proposé.

Ces étapes sont indispensables pour toutes entreprise voulant réaliser un processus formaliser et réglementer de veille concurrentielle. Mais ce processus ne s'arrête pas là ! L'accompagnement de ce processus va aider l'entreprise dans l'application et l'évolution de son système de veille à travers le contrôle, l'évaluation, et les conseils délivrés par le prestataire.

### 1.2 La deuxième méthode

La mise en place d'un système de veille dans une entreprise où la relation entre le personnel est perturbée risque de nuire à cette dernière.

en effet, en créant une cellule de veille dans ce genre d'entreprise est souvent déconseillé car ça la fragilise et la rend beaucoup moins performante ,mais l'implantation de cette cellule peut avoir dans certain cas des résultats positifs sur l'organisation, et le personnel en instaurant de nouvelles règles internes et en mobilisant tout le personnel afin de garantir le bon fonctionnement de la démarche de veille, et de cela on peut bien voir que la veille peut être très bien un outil de réhabilitation de l'entreprise et que la direction de l'entreprise en question doit encourager toute initiative de mise en place d'une cellule de veille.

A cet effet, les entreprises qui veulent créer des cellules de veille doivent suivre certaines démarches tel que<sup>69</sup> :

- Faire savoir à tout le personnel l'utilité de l'information et la valeur du partage de l'information.
- charger des professionnels compétents en information pour gérer la démarche de la veille concurrentielle.

---

<sup>69</sup> ROMAGNI P, WILD V : *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management, Paris, 1998, P.52.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

- collaborer avec la direction générale durant toutes les étapes du projet de la mise en place : définition des missions de chacun, la question du temps de travail (accorder des tâches supplémentaires ou non), la question de reconnaissance des participants actives à la veille dans l'entreprise.

- Etablir des fiches de postes bien détaillés pour ceux qui sont chargé de gérer la cellule.

-Assurer en collaborant avec le service communication la fluidité de circulation de l'information entre le personnel.

En résumé en remarque clairement que les deux méthodes ne sont pas ressemblante, chaque méthode a ses propre démarches, et fonctionnalité mais rien n'empêche qu'ils ont des points en commun, sauf que la méthode AFNOR permet à l'entreprise de mettre en place une cellule de veille plus facilement à appliquer.

### **2 Les facteurs clés de succès et les obstacles à la mise en place de la cellule de veille:**

#### **2.1 Les facteurs clés de succès<sup>70</sup> :**

1-l'implication de la direction dans la mise en place d'une cellule de veille stratégique.

2- Sensibiliser et intégrer le personnel dans le processus de la mise en place d'une cellule de veille stratégique afin de bien mener l'activité de veille.

3-Définir les thèmes de recherches pour chaque domaine afin d'éviter le risque de dispersion, et de bien segmenter l'intérêt de l'entreprise.

4-La nécessité d'outils adéquats, pour la recherche, le traitement et la diffusion de l'information pour assurer la fourniture des informations indispensables aux clients de la veille.

5-L'accompagnement du système de veille par un suivi continue.

6-semer la culture de partage dans l'entreprise afin d'assurer une fluidité de circulation de l'information. C'est pour cela que la qualité de la RH est un facteur primordial dans la réussite de l'implantation d'une cellule de veille.

---

<sup>70</sup> BENAÏSSA R, AMAR LATRACH R : *Essai de la mise en place d'une cellule de veille*, cas : groupe Sidal, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, EHEC, 2018, P.50.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### 2.2 Difficulté de la mise en place

Certaines difficultés d'ordre technique ou financier peuvent empêcher et bloquer le processus de mise en place d'une cellule de veille concurrentielle dans une entreprise, c'est pourquoi la direction doit être bien préparée, bien organisée, et veille à influencer sur l'ensemble des acteurs pour but d'investir au projet.

Nous citons ci-après les principaux obstacles liés à la mise en place<sup>71</sup> :

- 1-l'insuffisance ou le manque de la culture informationnelle dans l'entreprise.
- 2- La non fiabilité ou le manque de moyens techniques d'où la faible absorption d'information.
- 3-La division des structures organisationnelles.
- 4-La divergence de compréhension de la veille : difficulté de développer une compréhension et une approche commune.
- 5- Ressources financières inadéquates.
- 6-La difficulté d'accepter la veille et son importance, comme dans toute démarche exigeant des changements, la résistance au changement sera au rendez-vous.

### **3 Structure de la cellule de veille :**

Après le choix de la mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle, l'entreprise doit étudier la place de ce dispositif dans la structure de l'entreprise. Cette étude doit être menée de manière objective et servir la stratégie globale de l'entreprise parce que l'emplacement de la veille dans l'entreprise peut affecter l'étendue de la neutralité, qui devrait être plus indépendante. Pour le réaliser, il faut assurer la correspondance du choix de la nature de la structure à mettre en place aux caractéristiques de l'entreprise (sa culture, sa taille, le secteur d'activité, les moyens de la veille... etc.).

On distingue deux types de structure de veille<sup>72</sup> :

#### **3.1 La structure concentrée :**

Elle concerne une cellule de veille centralisée, située à proximité de la fonction stratégique de l'entreprise, elle comprend un groupe de personnes travaillant à plein temps.

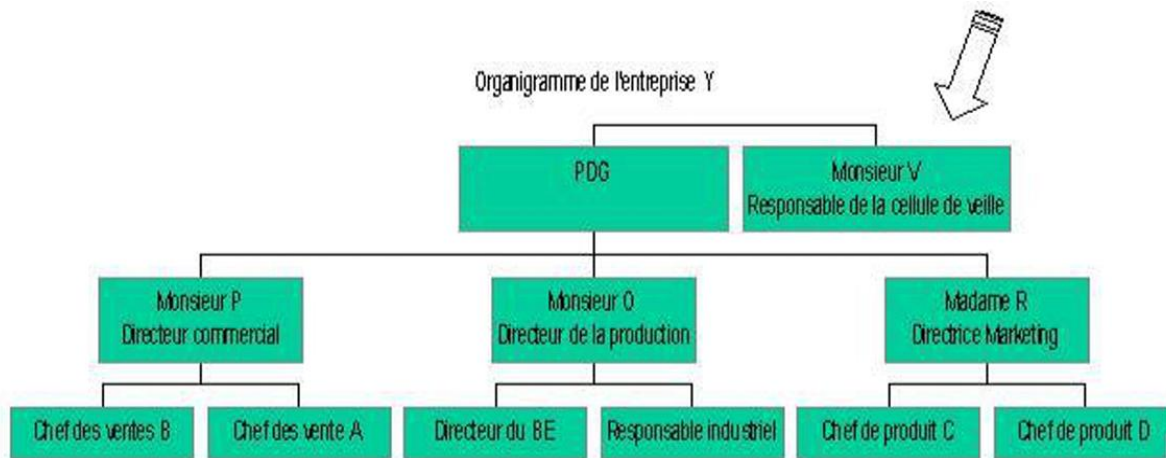
---

<sup>71</sup> Ibid. P.51.

<sup>72</sup><https://institunumerique.org/31-la-structure-concentree-5028f58be0c1a> consulté le 10/04/2019 à 11h :30.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

Figure II-08: veille centralisée.



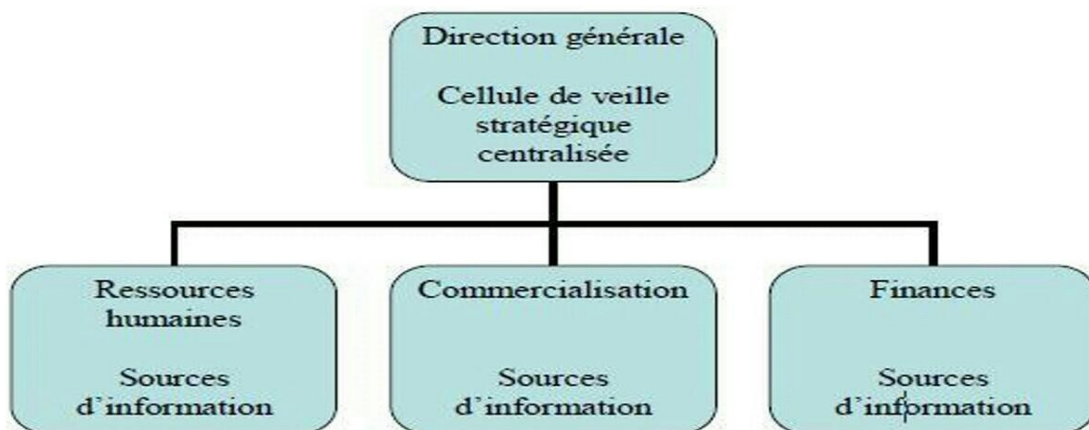
Source : BENAÏSSA R, AMAR LATRACH R : *essai de la mise en place d'une cellule de veille, cas : groupe Sidal*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, 2018, P.52.

### 3.2 La structure répartie :

Il s'agit d'une cellule de veille animée par un responsable de veille à temps plein et basée sur un réseau de correspondants à temps partiel.

Ici c'est le cas de la veille projet, où l'on fait intervenir des experts en fonction de compétences que nécessite le sujet traité.

Figure II-09: veille répartie



Source : BENAÏSSA R, AMAR LATRACH R : *Essai de la mise en place d'une cellule de veille, cas : groupe Sidal*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale, EHEC, 2018, P.52.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### **4 Avantages et inconvénients**<sup>73</sup>

#### **4.1 D'une cellule de veille centralisée :**

Elle possède une vision générale permettant de satisfaire rapidement les besoins en information des différents collaborateurs de l'entreprise. De même, les validations et les analyses des informations, centralisées au niveau de la cellule spécialisée, sont facilitées. Les copies et duplications sont réduites, ce qui évite un gaspillage des ressources de l'entreprise. Le personnel de l'entreprise dédié à temps plein à la cellule de veille est disponible, formé et motivé aux techniques de surveillances.

Mais, une cellule centralisée subit certaines déficiences. Elle est généralement éloignée du terrain, sa centralisation la rend peu accessible à certains salariés, sa légitimité à réaliser des activités de veille est à prouver en permanence d'autant qu'elle n'est souvent pas la mieux ou même de récolter de l'information informelle. Enfin, une cellule de veille centralisée exige l'allocation d'un budget de fonctionnement, qui peut se révéler élevé.

#### **4.2 D'une décentralisation de veille (structure répartie) :**

La structure répartie de la veille offre l'avantage de pouvoir bénéficier de l'expertise des acteurs impliqués dans un ou plusieurs domaines de veille. Les informations recueillies répondent ainsi mieux aux besoins des responsables des services. En plus de ça, l'activité de veille est plus proche de la réalité des préoccupations stratégiques et opérationnelles et permet une intégration facile des résultats de la veille au processus de décision.

Néanmoins, une veille ainsi décentralisée souffre de ne pouvoir donner une vision globale, la recherche d'information se faisant en priorité dans le champ spécialisé de chaque service ou entité de l'entreprise. Aussi, la mutualisation des ressources allouées à la veille est limitée, les duplications (de sources, de livrables) peuvent être importantes et les méthodes et pratiques de veille peuvent souffrir d'une certaine élévation.

### **5 Approche de veille par les réseaux**<sup>74</sup>

Les acteurs de veille qu'on a vue dans le premier chapitre : les veilleurs, les observateurs, les experts et les décideurs sont tous impliqués dans des réseaux de veille. Au-delà des fonctions

---

<sup>73</sup>MIAUX J.F : *Mise en œuvre d'une activité de veille* : Le cas de Réseau Ferré de France, Mémoire titre Professionnel de niveau 1, Institut national des techniques de la documentation, France, 2010, P.23-25.

<sup>74</sup>LOPES DA SILVA.A: *L'information et l'entreprise*, Thèse pour obtenir le grade de Doctorat en sciences, université de droit, d'économie et des sciences, Marseille, 2002, P.54-55.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

des personnes qui les constituent, les réseaux sont classés en quatre grandes familles, chacune distinguée par un comportement précis.

Nous pouvons distinguer quatre types de réseaux :

### 5.1 Le réseau étoile

La première famille « le réseau étoile » regroupe un ensemble d'acteurs reliés à un acteur central (l'animateur) qui dirige le réseau et qui est en contact avec les autres acteurs. Le succès de ce type de réseau est conditionné par la présence de l'acteur central, si celui-ci disparaît, le réseau meurt. Par contre, l'avantage est que la rapidité de la circulation d'information est garantie, chaque membre du groupe sera informé le plus tôt possible.

Pour sa part, l'animateur de réseau de veille doit disposer d'une bonne qualité relationnelle, la capacité de gérer son équipe, l'autonomie, il doit aussi avoir une connaissance générale sur l'entreprise et sa culture.

### 5.2 Le réseau en arbre (ou capillaire)

C'est le réseau le plus solide et le plus sûr à survivre et à adopter, étant donné que chaque personne connaît au maximum trois personnes du réseau, et ça permet d'assurer la sécurité du réseau même si l'une de ses branches disparaît.

### 5.3 Le réseau maillé

Dans ce type de réseau chacun des acteurs est en relation directe avec tous les autres membres du groupe. Ce réseau réunit les avantages des deux types précédemment cités : la rapidité de la circulation de l'information, et la solidité de l'ensemble. En revanche, il mobilise beaucoup d'énergie et peut devenir sectaire, tenant à l'écart toute personne n'appartenant pas à ce groupe.

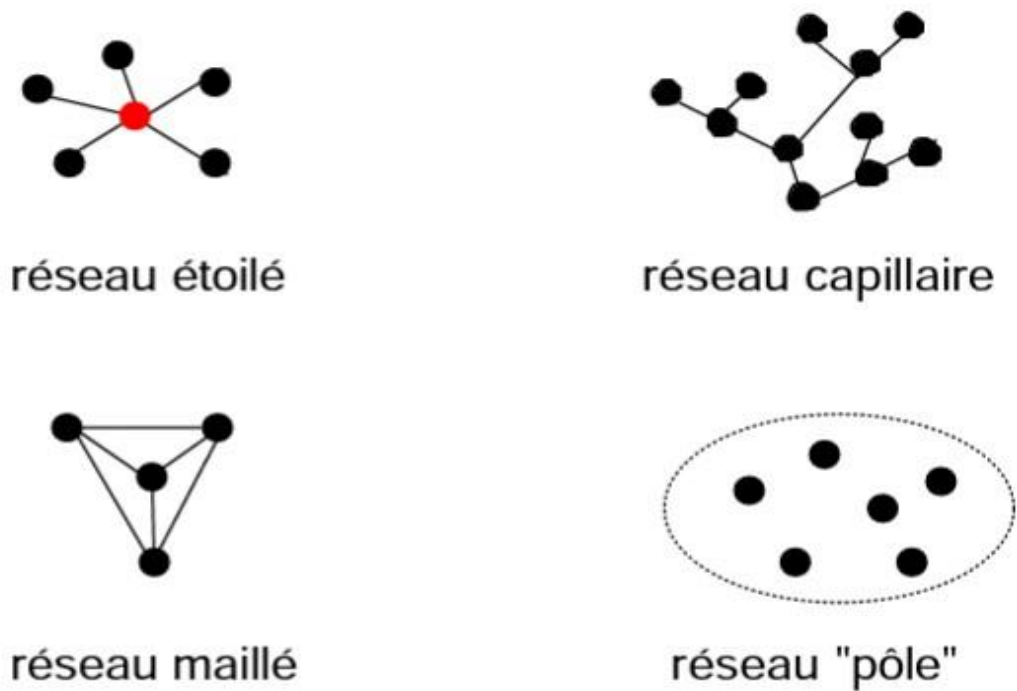
### 5.4 Le réseau pôle

Les acteurs ont un objectif commun mais s'ignorent tant qu'ils n'ont pas atteint cet objectif. Ici il n'existe aucune forme de communication entre les acteurs, et dans ce cas-là, on ne peut pas réellement le considérer comme un réseau.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

Figure 10: les types de réseaux de veille



Source : LOPES DA SILVA Antonio, Op.cit., P.55.

Pour conclure, on peut affirmer que la veille concurrentielle est vitale pour l'entreprise dans le but de prospérer dans son marché qui se caractérise par une pression concurrentielle. En effet, l'entreprise a intérêt à comprendre l'environnement dans lequel elle progresse et veiller sur ses concurrents et tout ça n'est pas laissé au hasard, une veille concurrentielle doit être mise en place pour aider l'entreprise à garder les yeux grands ouverts, elle permet aussi de prendre les bonnes décisions et donc bénéficier d'un avantage compétitif qui lui permet de surpasser ses concurrents.

## Chapitre 2 : La veille concurrentielle

---

### Conclusion :

Au final de ce chapitre, nous avons compris que la veille concurrentielle est l'activité de recherche et d'analyse des informations concurrentielles, mais posséder ces informations importantes pour son entreprise, sur ses concurrents, sur son marché...etc., n'ont pas de valeur si leur possédant ne sait pas les utiliser. C'est à dire l'information doit être à la portée des bonnes personnes, au bon moment, afin de prendre la bonne décision.

**Chapitre3 :**

**Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

### **Introduction**

Ce présent chapitre se fixe comme but l'étude d'un cas pratique en matière de veille concurrentielle, d'avoir une idée sur les pratiques de l'entreprise Rouïba NCA dans ce domaine afin de nous permettre de réaliser notre projet qui est la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle.

Nous devons tout d'abord connaître l'entreprise Rouïba NCA en abordant une présentation générale de celle-ci ainsi que toute ses composantes, nous passerons ensuite à l'analyse concurrentielle de l'environnement concurrentiel de cette entreprise en appliquant quelques outils d'analyse concurrentielle qu'on a vu dans le chapitre précédent tel que le modelé de porter, puis nous allons expliquer notre étude qualitative qui nous aidera à définir les états des lieux de l'entreprise par rapport à notre thème de recherche, et en fin nous terminerons notre chapitre par une proposition d'une démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de l'entreprise Rouïba NCA.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise Rouïba NCA**

Plus de 50 ans d'expérience<sup>1</sup> dans son domaine, Rouïba NCA a pu réaliser les attentes de ses clients en matière de satisfaction, qualité, diversité, prix, hygiène...etc., ainsi se distinguer de ses concurrents en gardant toujours le pas en avance, et ce grâce à sa capacité d'innover et son pouvoir de mettre en avant une expérience prospérée en raison de ses gammes variées qu'elle offre. Aujourd'hui, Rouïba NCA prend sa place du leader avec mérite dans le marché de boisson jus de fruits en Algérie.

#### **1. Aperçu général<sup>2</sup>**

La nouvelle conserverie algérienne est une entreprise privée qui été créé en le 02 Mai 1966 sous la forme juridique de Société Par Action, par la famille OTHMANI (Salah OTHMANI, accompagné avec son père Mohamed-Saïd) et elle est située dans la zone industrielle de Rouïba sur un terrain lui appartenant (un acte de propriété disponible). Cette entreprise familiale a su mériter le titre de leader de l'agroalimentaire en Algérie sous un rythme professionnel et dynamique.

L'entreprise NCA a une vision a longue terme de devenir l'entreprise citoyenne, elle vise aussi la place de leader des boissons en Maghreb. Ses valeurs d'être différenciée et unique

---

<sup>1</sup> [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) consulté le 20/05/2019 à 11h

<sup>2</sup> [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) consulté le 20/5/2019 à 16h :30

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

expliquent ses points forts et sa capacité de concentrer ses efforts là où il y'a un avantage concurrentielle.

Cette entreprise a pour mission de :

- Offrir une large gamme de produits à ses clients en assurant la sécurité alimentaire, sécurité des employés, et un rapport qualité prix très avantageux de façon permanente.
- Etre une entreprise citoyenne inquiète de son environnement.
- S'appuyer sur des gens compétents, responsable et responsabilisés.
- garantir à ses actionnaires un retour sur investissement satisfaisant et durable.

La NCA a pour objectif de fabriquer des produits qui assurent une meilleurs sécurité aux consommateurs et aux clients ainsi qu'améliorer ses satisfaction en offrant toujours le meilleur.

### 2. Fiche technique

**Nom de l'entreprise** : Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA) ROUIBA

**Fondation** : 1996

**Statut juridique** : SPA Société Par Action

**Directeur général** : Mohamed Sahbi OTHMANI

**Slogan** : روية وتحلى الحياة

**Capital social**: 849 195 000 DA

**Domaine d'activité** : Agricole et agroalimentaire

**Activité** : production et distribution de boissons.

**Adresse** : Route nationale n5, la zone industrielle de Rouïba, Alger

**Numéro de Téléphone**: +213 21 81 11 51

**Fax** : +213 21 81 74 40

**Code postal** : 16000

**Email** : nca@rouiba.com.dz

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

Site internet : [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz)

### 3. Historique<sup>3</sup>

Tout a commencé au printemps de 1966, lorsqu'un père et son fils ont décidé de créer une unité conserve alimentaire. Elle portera en elle les rêves de grandeur d'une nation nouvelle et ainsi naquit : la Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA), affirmant de ce fait tout son savoir-faire dans la transformation de fruits.

Grâce à NCA Rouiba, notre mémoire collective retient aujourd'hui des produits phares, à l'image de la Harissa et de la fameuse tomate concentrée.

Les confitures Rouiba ont, elle aussi, ravit les papilles avec les variétés telles que l'abricot, l'orange, la figue ou encore la fraise.

Après ça, dans les années 80 et grâce à une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre en 1984 l'activité de boissons à base de fruits. Elle se lance sous la marque Rouiba en référence à la ville où elle est implantée, mais également en symbole et reconnaissance pour la communauté à laquelle la marque appartient, et entre en 1989 dans l'histoire en innovant et en proposant pour la 1ère fois en Algérie un jus de fruits pasteurisé et conditionné sous emballage aseptique carton.

En 2000, une croissance exceptionnelle d'année en année. Une offre de produits de plus en plus large et une gamme très variée, ce qui lui a permis en 2009, d'affranchir la barre des 120 millions packs.

En 2013 NCA Rouiba entre en Bourse. Au-delà de la marque, c'est l'Entreprise avec tout son actif ainsi que les fruits de sa croissance future qui s'offrent aux algériens souhaitant y participer, et c'est aussi à cette année que la nouvelle gamme PET aseptique « Pulp » a été lancée.

En 2015 et après un premier semestre aux performances très satisfaisantes, le deuxième semestre s'annonce plus éprouvant, cela encourage l'entreprise à maximiser ses efforts d'innovation et de compétitivité afin de conserver sa position de leader Algérien des boissons aux jus de fruits, en phase de devenir un champion Maghrébin

### **Qualité, Environnement et sécurité alimentaire de l'entreprise**

---

<sup>3</sup> Ibid.

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

La Nouvelle Conserverie Algérienne suit une démarche Qualité/Environnement qui lui permet de mettre toujours au cœur de ses préoccupations : les clients, les employés, les fournisseurs et les parties prenantes, et comme elle cherche de réaliser la cohérence et l'efficacité de façon continue dans l'organisation, la NCA a mis en œuvre des processus conformément aux référentiels ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001, ISO 22000 et ISO 26000.

### **4. Les Mission, vision et valeurs de la NCA<sup>4</sup>**

#### **4.1 Mission :**

Sa mission est d'apporter du plaisir aux consommateurs, avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesses durables, et ce par :

- Qualité-Conformité-Sécurité.
- Plaisir-Epanouissement.
- Création durable de la richesse.

#### **4.2 Vision :**

Etre dans les Top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable.

Et ce par:

- La Contribution au développement local-proximité.
- Le Choix de technologies propres.
- La Formation et l'épanouissement RH.
- La Contribution à l'amélioration du climat des affaires.
- La Conformité aux standards les plus élevés.

#### **4.3 Valeurs :**

Les valeurs partagées par la communauté Rouiba et portées par tous leurs collaborateurs sont :

- L'excellence et l'engagement.
- L'appartenance et la solidarité.
- L'honnêteté et le respect.

---

<sup>4</sup> Document interne de l'entreprise.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

### 5. Le personnel de l'entreprise<sup>5</sup>

Lors de sa création en 1966, NCA Rouiba employait 34 personnes, actuellement (en 2019) la moyenne de ses effectifs s'élève à 542 personnes avec Plus de 100 stagiaires, 20 apprentis, 4000 heures de formations dispensées.

- 50 % des employés pour la fabrication des produits ;
- 40 % pour les services commerciaux et logistiques ;
- 10 % pour l'administration, les magasins, et la manutention.

### 6-La gamme de produit NCA

NCA Rouiba, est connue par tous les algériens par sa puissance qui se cache dans la diversité de gamme de produits qu'elle offre, une gamme qui n'arrête pas de s'élargir avec des produits qui répond aux besoins et aux préférences des consommateurs.

Cette gamme de produit ROUIBA très diversifiée est composée de plusieurs produits qui couvrent l'ensemble des besoins des désirs de consommateurs, nous allons les présenter comme suit :

**Tableau III-01 : la gamme de produit Rouiba**

Segment	Catégorie
<b>Boisson au jus</b>	« Notre Energie »:cette catégorie synonyme d'énergie donne aux consommateurs une boisson qui combine le plaisir gustatif et plein d'énergie. Elle couvre les boissons suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>- boisson au cocktail de fruits avec 12% de fruit minimum, cocktail orange abricot, cocktail orange mangue.</li><li>- boisson aux fruits composés de 12% de fruit minimum (orange, fruits rouges, ananas, mandarine)</li></ul> . « Kido»: cette catégorie synonyme de vitalité donne aux consommateurs une boisson riche en vitamine : <ul style="list-style-type: none"><li>-boisson au cocktail de fruits, boisson au jus fraise et banane,</li><li>-boisson au jus orange.</li></ul>
<b>Premium et naturalité</b>	cette catégorie de jus caractérisée par sa pureté et de naturalité et dédié aux consommateurs cherchant à la fois l'authenticité du gout et l'apport calorique. « Excellence » : <ul style="list-style-type: none"><li>-pure nectar : mangue, poire, goyave. grenade, fraise et cerise.</li><li>- 100% jus de fruit : Orange, pomme et raisin</li></ul>

<sup>5</sup> Ibid.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

<b>light</b>	« light » : Cette catégorie de bien-être est destinée aux consommateurs cherchant le gout naturel de fruit sans sucre ajouté, il y'a le light à l'orange et le light aux fruits
<b>Boissons au jus gazéifiées</b>	« Fruizz » : elle est destinée aux consommateurs qui cherchent une boisson rafraîchissante gazeuse au bon gout de fruit. Cette catégorie est déclinée en emballage canette.
<b>Boissons au jus lactées</b>	« Léo » : il s'agit d'un mélange de boisson au jus de fruit et le lait, destiné aux consommateurs adaptes des produit riche en calcium et vitamine.

Source : réalisé par nous soin.

### 7. les emballages qu'utilise la NCA

L'emballage en métal était le premier emballage que l'entreprise NCA a utilisé au début de lancement de son activité, maintenant elle utilise d'autres modèles pour conserver son produit nous citons les suivions :

#### **7.1 Le carton alimentaire**

Dès son démarrage, La NCA Rouïba a choisi la technologie Tetra Pack<sup>6</sup> avec qui elle a établi un partenariat pour le conditionnement des boissons, jus et nectars aux fruits. Ce partenariat a pour but de s'adapter aux normes internationales et répondre aux exigences du consommateur.

#### **7.2 Les préforme PET**

Les bouteilles en plastique ou PTE qu'utilise l'entreprise sont achetés localement chez des opérateurs de grande qualité dans ce secteur, et la NCA Rouïba maintient avec eux une bonne relation.

#### **7.3 Les cartons de suremballage**

L'entreprise achète les cartons ondulés de suremballage auprès des producteurs nationaux de carton ondulés.

---

<sup>6</sup> Tetra Pack est une entreprise suédoise leader en emballage, crée en 1951 par Ruben Rausing, qui fabrique des emballages aseptique en carton destinées aux boissons, elle fabrique aussi les machines de conditionnement aseptique en carton.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

### 8-Les marches de l'entreprise NCA<sup>7</sup>

Afin d'écouler ses produits, l'entreprise NCA Rouiba s'adresse à deux types de marché : le marché local et le marché étranger.

**8.1 Le marché local :** Il est structuré en trois catégories :

#### **8.1.1 La première catégorie: les ventes directes**

Il s'agit d'alimenter directement les détaillants ; elle ne concerne que la Wilaya d'Alger. Cette catégorie de clientèle représente en moyenne 25% du marché local de NCA. La livraison se fait par les moyens de NCA et à l'aide des agents commerciaux qui effectuent des tournées dans la wilaya. L'agent prend en charge directement la commande et le paiement se fait à la livraison.

#### **8.1.2 La deuxième catégorie : les ventes indirectes**

Cette catégorie représente en moyenne 65% du marché local de NCA, les ventes sont réparties à travers une quinzaine de Wilayas. Ces clients sont dépositaires de toute la gamme des produits de l'entreprise. La livraison est effectuée toujours par les moyens de NCA.

#### **8.1.3 La troisième catégorie : les comptes clés**

La 10% restante de marché local de NCA représente quelques grandes entreprises telles que le Ministère de la défense nationale, les bases Sonatrach et les grands hôtels. Les paiements de cette catégorie de clientèle se font à terme (2 à 3 mois)

### **8.2 Le marché étranger :**

En plus du marché local, la société compte développer ses activités à l'exportation. A ce jour, celles-ci sont limitées à quelques opérations ponctuelles vers onze pays en Afrique, l'Europe et l'Amérique du nord (Canada). L'opportunité stratégique de faire de NCA Rouiba un des acteurs principaux du marché maghrébin a été identifiée et se met progressivement en œuvre. La perception très positive des consommateurs marocains et tunisiens pour les produits Rouïba a été confirmée lors des études qualitatives menées localement. Anticipant cette ouverture sur les marchés internationaux, la société a procédé à l'enregistrement de la marque

---

<sup>7</sup>HAROUN. M.A : *Caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale*, cas : NCA Rouïba, mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister en science économique, Université Mouloud MAMMERRI de TIZI-OUZOU Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2016, p165.

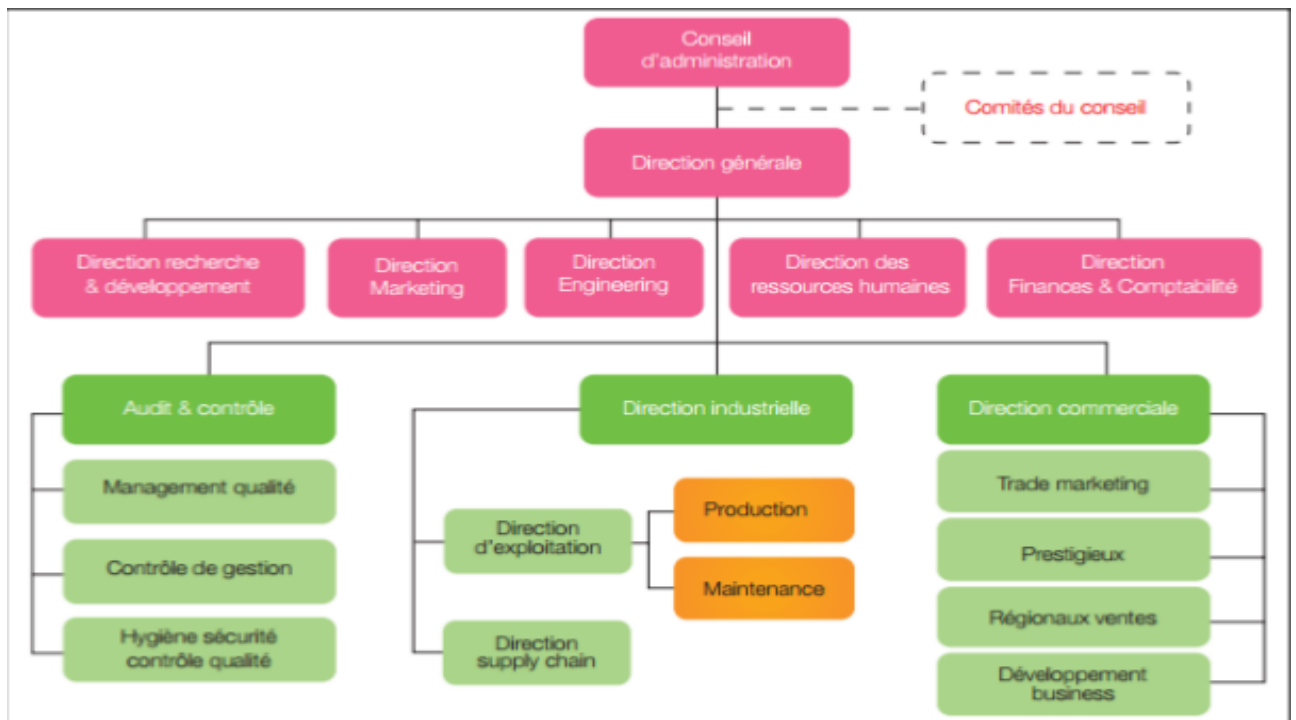
## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

« Rouiba » en Tunisie depuis le 1er Août 2001, au Maroc depuis le 29 mars 2005, en Europe depuis le 25 janvier 2007 et en Libye depuis le 9 juillet 2007.

### 9. Organigramme général de la NCA Rouiba :

La NCA Rouiba est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

**Figure III-01** : l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

### 10. l'analyse concurrentielle de l'environnement de la NCA

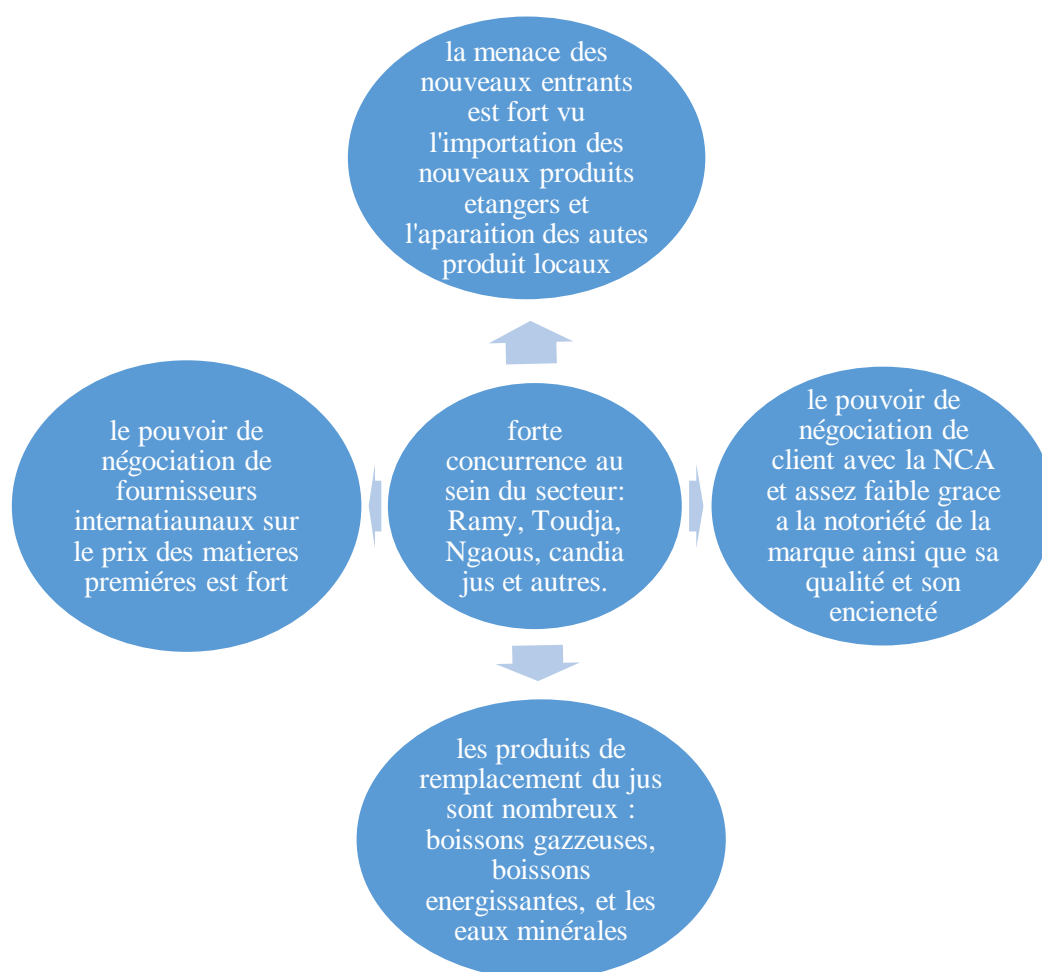
#### Les cinq forces concurrentielles de porter

Nous allons essayer d'analyser l'environnement concurrentiel dans lequel active l'entreprise NCA Rouïba, en utilisant le modèle de porter qui se base sur ses cinq forces qui interviennent sur le marché telle que :

- La rivalité entre les firmes déjà existantes.
- La menace des nouveaux venus.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs, et le pouvoir de négociation des clients.
- La menace des produits de remplacement.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

Figure III-02 : les cinq forces concurrentielles de la NCA.



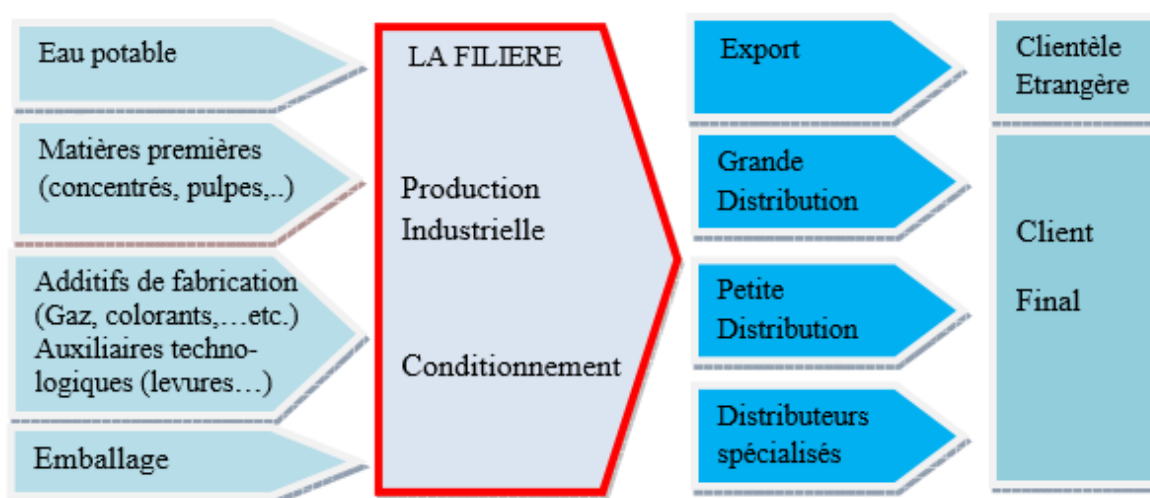
Source : établie par nous soin

La NCA Rouiba évolue dans le secteur Agroalimentaire (filiale des boissons). Ce secteur est stratégique dans l'économie d'un pays sur les plans suivants : agricole, industriel, de la sécurité alimentaire et de la consommation<sup>8</sup>. Le secteur agroalimentaire trouve sa place entre l'agriculture et la distribution, et réunit toutes les industries de transformation des produits (issus) de l'agriculture tels que (les plants ou fruits cultivés, produits vivants...etc.) en produits alimentaires.

<sup>8</sup> GOU MIRI.M : *Partenaires* : revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-française, n°15, janvier/février 2014, p. 48

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

Figure III-03 : présentation de la filière boisson



Source : Rapport APAB, Etude de la filière boisson, 2005, P.14. Disponible sur : [www.apab-algerie.org](http://www.apab-algerie.org)

### 1- La menace des nouveaux entrants :

La menace des nouveaux venus est de forte, car l'environnement concurrentiel du secteur agroalimentaire (la filière boisson en particulier) est ouvert vu la hausse du nombre de consommateurs ce qui a entrainer une hausse des différents produits en générale et les boissons qui connaissent une forte demande en particulier. Cette conjoncture actuelle de l'environnement du secteur va favoriser la pénétration des nouveaux produits étrangères importés, mais aussi il y a une possibilité d'apparition des nouveaux produits locaux avec un prix de vente peut être inférieur à celui de la NCA.

En ce qui concerne les barrières à l'entrée, la différenciation des produits prend son ampleur lorsque l'on parle d'un début d'une activité dans ce domaine. A cet effet, une entreprise jeune doit dépenser trop d'argent pour contrer la fidélité des clients, et ces dépenses sont considérées comme un frein pour les souhaitant entrer.

Rouiba NCA garantie la distribution de ses produits sur plusieurs région du pays, ce qui oblige les nouveaux venus de desservir des circuits de distribution important que celui de la NCA Rouiba.

### **2-la rivalité entre les firmes déjà existantes :**

D'après nos recherche il nous semble claire qu'il existe une pression concurrentielle forte entre les entreprises actives dans ce secteur, la filière de boisson en particulier, « en Algérie, l'industrie des boissons est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vive »<sup>9</sup>. La rivalité entre les firmes existantes est très forte, il existe des nombreux compétiteurs dans ce domaine, mais nous allons citer les principaux à la NCA Rouïba tels que : RAMY, VITAJUS, JUTOP, CANDIA JUS, O JUS, TOUDJA, et NGAOUS. Concernant ses concurrents indirects on peut citer les suivants : Coca-Cola, Hamoud Boualem et Pepsi.

Actuellement, le principal concurrent de l'entreprise Rouiba est la marque Ramy. Notons cependant que dans l'emballage en tétra pack, Rouïba reste le leader sur le marché de la boisson en Algérie ; les seules entreprises ayant des produits dans cet emballage, à savoir Vitajus et Jutop sont très loin d'avoir une part de marché comme celle de la NCA<sup>10</sup>.

Néanmoins, l'innovation, la créativité et la popularité de la marque constituent trois éléments de dissuasion efficace, ils aident à inscrire la NCA dans une dynamique de différenciation durable et les a poussé à obtenir la place de leader avec mérite.

### **3-le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fruits et les concentrés de fruits, le sucre et l'emballage sont les matières premières essentielles qu'utilise Rouïba dans sa production. Les fruits cultivés localement ainsi que ses concentrés tels que l'abricot sont achetés localement vu la qualité et la réputation de ces fruits cultivés sur les terres algériennes. En ce qui concerne les autres fruits et ses concentres, ils sont importés de fournisseurs internationaux spécialisés, et comme ils sont en petit nombre (les fournisseurs sont concentrés) leurs pouvoirs de négociation est fort sur le prix des matières premières.

Aussi, les fournisseurs internationaux possèdent un fort pouvoir sur la technologie et les équipements suite au faible niveau de Recherche et Développement nationaux<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Rapport de l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB) 2005.

<sup>10</sup> LAMANI.O, CHRIET.F : *Analyse concurrentielle et positionnement des PME dans le secteur de boisson en Algérie*, les cahiers du CREAD n96/2011, ALGER, 2011, P130.

<sup>11</sup> Ibid. 128.

### **4-le pouvoir de négociation des clients**

Les clients de la NCA sont généralement les hypermarchés, les supermarchés, les superettes, les hôtels, les cafés, les restaurants...etc. D'après nos sources de recherche, le pouvoir de négociation de ces clients est faible et cela est le résultat d'une très forte disponibilité du produit Rouïba sur les différents lieux de vente d'un côté, l'entreprise respecte toujours les délais de livraison des produits aux clients de l'autre côté. On peut citer d'autre élément qui aident d'une manière efficace à affaiblir le pouvoir des clients, « la notoriété et l'ancienneté » de la marque sur le territoire nationale et international.

### **5-la menace des produits de remplacement**

Les produits qui peuvent remplacer la consommation de Rouïba jus sont les boissons gazeuses et les eaux gazeuses aromatisées. Il existe d'autres produits de substitutions avec un prix plus bas à savoir l'eau minérale, aussi les fruits de saison qui présentent eux même une grande menace car sa consommation (frais ou en jus préparé en maison) peut remplacer facilement le jus de fruits.

Cette brève analyse concurrentielle nous a beaucoup aidé à étudier les différentes relations entre l'entreprise NCA Rouiba et son environnement externe (clients, fournisseurs et concurrents). Il nous semble clairement que cette entreprise occupe la place de leader dans le marché des boissons jus en Algérie, donc le premier souci de la NCA est de garder sa position de leader dans le long terme.

Dans cette présente section, nous avons essayé d'établir un diagnostic externe de cette entreprise avec les informations qu'on a pu acquérir, dans le but de définir sa position sur le marché dans lequel elle s'évalue et qui se caractérise par une forte concurrence. En s'appuyant sur ses points forts à savoir la notoriété de la marque ainsi que la qualité de ses produits et son savoir-faire, la NCA peut affronter à cette concurrence.

En guise de conclusion, nous affirmons que facteur clé de succès que la NCA dispose et qui la caractérise des autres est bien la forte image de marque qu'elle a acquérir grâce à la qualité de ses produits ainsi que les succès qu'elle a réalisés depuis sa naissance et jusqu'à ce jour.

### **Section2 : Méthodologie de recherche**

La mise en place d'une cellule de veille au sein d'une entreprise nécessite une analyse préalable de l'existence. Pour ce fait, il existe deux méthodes d'analyse : qualitative et quantitative. Nous allons choisir pour ce travail de recherche l'utilisation de la méthode qualitative. « *Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications solidement fondées, de processus ancrés dans un contexte local* »<sup>12</sup>

#### **1. comparaison entre méthode qualitative et quantitative**<sup>13</sup>

La méthode de recherche quantitative met l'accent sur la collecte les données en chiffres afin de prouver ou démontrer des faits.

La méthode de recherche qualitative est plus descriptive et se base sur des interprétations, des expériences et leur signification. Les résultats d'études qualitatives sont généralement exprimés avec des mots.

---

<sup>12</sup> Miles et Hubermann In HAROUN. M.A, Op.cit., P.146.

<sup>13</sup> <https://www.scribbr.fr/plan-memoire/recherche-qualitative-ou-quantitative-quelles-differences> consulté le 09/06/2019. à 16h :20.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

**Tableau III-02:** Comparaison entre l'étude qualitative et l'étude quantitative

	Etude quantitative	Etude qualitative
<b>Concept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• est la recherche de faits</li> <li>• la réalité est objective et immuable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tente de répondre à des questions de recherche en fonction d'interprétations et d'expériences</li> <li>• la réalité est interprétative et dynamique</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les données proviennent de mesures chiffrées</li> <li>• les données sont analysées par comparaisons numériques et déductions statistiques</li> <li>• les résultats sont représentés par des analyses statistiques et des corrélations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les données proviennent d'interviews, d'entretiens et d'observations</li> <li>• les données sont analysées à l'aide de codifications inductives ou déductives</li> <li>• les résultats sont représentés par des descriptions verbales</li> </ul>
<b>Méthodes possibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sondage ou questionnaire</li> <li>• sondage téléphonique ou en ligne</li> <li>• échantillon</li> <li>• recherche transversale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recherche documentaire</li> <li>• entretien</li> <li>• groupe de discussion</li> <li>• Observation</li> <li>• analyse de discours</li> <li>• analyse de politiques publiques</li> </ul>
<b>Mots-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• probabilité</li> <li>• risque</li> <li>• prédictif</li> <li>• contrôle</li> <li>• statistiques</li> <li>• répliation</li> <li>• objectiviste</li> <li>• taille</li> <li>• corrélations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité</li> <li>• Contexte</li> <li>• Signification</li> <li>• Perception</li> <li>• Compréhension</li> <li>• Subjectiviste</li> <li>• Profondeur</li> <li>• Ouvert</li> <li>• Dynamique</li> </ul>

Source: <https://www.scribbr.fr/plan-memoire/recherche-qualitative-ou-quantitativequelles-differences> consulté 09/06/2019 à 17h:20.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

### 2. La méthode de notre recherche

Nous avons choisi de réaliser une enquête qualitative par entretien, afin d'obtenir une bonne vision de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA Rouiba, en rencontrant des personnes travaillant dans cette entreprise.

#### 2.1 Définition de l'outil de recherche

Le dictionnaire Larousse donne la définition suivante à l'entretien : « *l'entretien désigne une conversation entre deux ou plusieurs personnes sur différents sujets. Les personnes peuvent être des amis, des membres de la famille ou autres* »<sup>14</sup>.

Selon Quivy et L. Van Campenhoudt l'entretien est défini comme: « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* »<sup>15</sup>

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation, qui aide l'enquêteur à obtenir des informations sur, les comportements, les attitudes, les représentations des individus dans la société...etc. Pour réaliser l'entretien, l'enquêteur doit établir une série de questions qui va le guider et se prépare avant d'aller sur le terrain, il doit aussi sélectionner les personnes à interroger. Le chercheur va questionner uniquement les personnes qui ont des informations et des connaissances sur son sujet de recherche. (Des personnes ayant des caractéristiques spéciales ou qui appartiennent à une couche sociale bien déterminée).

#### 2.1.2 Les types d'entretien<sup>16</sup>:

Il y a trois types d'entretiens, le choix de l'un de ces types dépend de la thématique de recherche.

##### a) L'entretien directif

Ce type se rapproche de la méthode du questionnaire, le chercheur arrive avec une série de questions préétablies et précis pour les posées aux interviewés. Le l'enquêteur va poser les mêmes questions à tous les interviewés, dans le but de comparer scientifiquement les données, l'avantage de ce type d'entretien c'est qu'il ne laisse qu'une petite large manœuvre à

---

<sup>14</sup> <https://arlap.hypotheses.org/8170> consulté le 09/06/2019 à 17h:30.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

l'enquêté c'est-à-dire que l'enquêté n'aura pas une grande liberté d'expression à cause des limites que lui pose l'enquêteur (limité par les réponses).

### **b) L'entretien semi-directif**

Dans ce deuxième type d'entretien l'enquêteur arrive avec une série de questions préétablies en laissant un espace large aux enquêtés de donner leurs points de vues. Ce type prend sa place entre l'entretien directif et non directif. Dans ce type d'entretien le rôle qui joue l'enquêteur est d'encourager l'informateur à donner plus d'informations sur le sujet de sa recherche en posant des questions relativement ouvertes.

### **c) L'entretien non-directif**

Ce type d'entretien, l'enquêteur exprime le thème ou les thèmes de l'entretien après il se prend neutre et ne sans poser des questions pour encourager l'enquêté à parler et lui donner la liberté d'exprimer ses réponses. Dans ce cas, l'enquêteur doit apparaître comme une personne réceptive, capable d'écouter et d'accepter toutes les informateurs. En effet, l'enquêteur peut intervenir mais uniquement pour manifester son accord en utilisant les termes suivants : oui, je vois, je suis d'accord, ensuite...etc. L'avantage de ce type d'entretien est qu'il ne nécessite pas des compétences spécifiques et qu'il est entre les mains de n'importe quelle personne. Mais ce type a comme inconvénient de ne pas délimiter le sujet précis sur lequel l'informateur va parler.

### **3. Les raisons qui nous ont amenés à choisir cette méthode**

Notre recherche consiste à bien comprendre l'état des lieux de l'entreprise NCA Rouiba en matière de veille concurrentielle, pour pouvoir leur suggérer un projet d'implantation d'une cellule de veille concurrentielle au sein de l'entreprise. De ce fait, nous avons choisi l'étude qualitative car elle est la plus appropriée pour comprendre comment fonctionne la vielle concurrentielle, en interrogeant des personnes qui ont une bonne connaissance de l'environnement de la NCA.

On a choisi l'entretien semi directif comme outil de collecte d'informations pour ces raisons :

1. Donner à l'interviewé la liberté d'exprimer son avis à propos de thème traité.
2. Avoir le maximum des idées et des informations sur notre sujet de recherche par ce que les questions sont ouvertes.

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

### **4. Le déroulement de la réalisation de la recherche**

#### **4.1. Le choix des personnes à interviewer**

Afin de bien réaliser notre étude, nous avons sélectionné des personnes ayant une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise, pour répondre à notre l'objectif de l'étude.

Nous avons interviewé 03 personnes qui travaillent dans la direction Marketing et la direction commerciale au sein de la NCA Rouiba, leurs fonctions sont :

- Le Responsable Marketing.
- Le chef de produit Marketing.
- le chef de département commerciale.

Nous avons choisi cet échantillon grâce à:

1. Leur expérience dans l'entreprise et la bonne connaissance de son environnement et cela va nous aider à réaliser notre étude qualitative.
2. Ils ont une relation directe avec le marché, donc on peut les considérer comme une source fiable d'information.
3. Leur rôle important dans la réalisation d'une cellule veille concurrentielle.
4. Les disponibilités de ces cadres dans notre lieu de stage direction Marketing.

#### **4.2. La préparation du guide d'entretien**

Afin de collecter les informations nécessaires pour notre recherche, nous avons établi un guide d'entretien qui contient plusieurs questions présentées selon trois axes (consultez l'annexe 01) :

- Axe1 : présentation de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA
- Axe2 : le processus de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA
- Axe3 : le degré de satisfaction de la veille concurrentielle actuelle et la proposition de projet de mise en place d'une cellule veille concurrentielle

Notre guide a été conçu de la manière suivant :

1. La présentation de notre objet et le but de l'étude.
2. Une fiche signalétique pour l'interviewé.
3. Les axes que nous avons abordés.
4. Les questions relatives à chaque axe.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

Le choix des thèmes précédents s'est basé sur les raisons suivantes :

- connaître l'importance que donne l'entreprise NCA Rouiba à l'information..
- confirmer ou affirmer l'existence d'une pratique de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.
- connaître la démarche adoptée pour réaliser une activité de veille (outils et moyens utilisés)
- savoir leur position concernant leur pratique de veille.( degré de satisfaction)
- savoir leurs attentes et leurs avis sur notre projet de la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle.

### 4.3. Déroulement de l'entretien

Notre entretien est effectué selon trois étapes :

- étape une : fixation des rendez-vous avec les interviewés.
- étape deux : interrogation.
- étape trois : synthèse des résultats.

Après la synthèse de résultats nous allons proposer par la suite notre projet de mise en place d'une cellule de veille concurrentielle.

#### a) fixation des rendez-vous

Durant notre période de stage pratique au sein de la direction Marketing au sein de la NCA Rouiba, on a repéré les cadres qui peuvent aider dans notre recherche. Donc, nous leur avons demandé si un entretien avec eux serait possible. Nous avons eu leur avis favorable et nous avons effectué les entretiens le : 24/04/2019.

- mercredi à 9h : Mr. AITHOCINE Walid Responsable et chef de groupe Marketing.
- mercredi à 11h : Mr. BOUCEDER Brahime Chef de Produit Marketing.
- mercredi à 13h : Mme. Attabi Amel Chef de département commerciale.

#### b) Interrogation des interviewés

**1<sup>er</sup> interviewé :** Nous avons visité Mr Athocine.W dans son bureau afin d'effectuer l'entretien programmé à 9h du matin. Nous avons commencé notre entretien par une présentation du guide d'entretien, axes à aborder et le but de la recherche. Après, nous avons commencé l'entretien en posant les questions qui étaient dans le support papier que

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

nous avons envoyé MR Aithocine (et les autres interviewés) un jour avant notre rendez-vous. L'entretien avec lui a duré 35 minutes.

**2ème interviewé :** notre deuxième entretien était à 11h le même jour avec Mr Bouceder.B. Il a répondu aux questions qui lui semblaient abordables, et l'entretien avec lui a duré 25 minutes.

**3eme interviewé :** nous avons effectué notre troisième entretien avec Mme Attabi. A, à 13h. L'entretien avec Mme Attabi a duré 40 minutes et elle a pu répondre sur la totalité des questions.

### **c) la synthèse des résultats**

Le déroulement de notre entretien est terminé par la synthèse des résultats obtenus. Nous avons synthétisé les résultats comme suit :

-l'écoute des enregistrements vocaux plusieurs fois afin de pouvoir tirer les informations dont nécessaires pour notre étude.

-nous avons transféré les informations tirées à un support papier.

-la présentation des résultats ainsi que la synthèse, qui vont nous aider à la réalisation de notre projet.

### **d) proposition du projet de mise en place d'une cellule de veille concurrentielle**

Notre étude sera terminer par la proposition de notre projet de mise en place d'une cellule formelle de veille concurrentielle au sein du la NCA Rouiba. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode proposée par l'AFNOR pour la mise en place d'une cellule de veille réglementée. Nous avons détaillé chaque étape de démarche de la méthode choisie en comparant ce qu'existe au sein de NCA Rouiba avec ce qui devrait être existé théoriquement.

## **Section3 : analyse, interprétation des résultats et la proposition de notre projet**

Dans la troisième section de ce chapitre nous allons d'abord présenter les résultats de notre enquête puis les analyser en conjuguant notre plan théorique avec les faits constatés sur le terrain, nous proposerons ensuite notre projet de la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de la NCA Rouiba, on s'appuyant sur la méthode X50-053 élaborée par l'AFNOR.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

**Tableau III-03 : présentation des résultats**

Axes  Interviewés	<b>présentation de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA</b>	<b>le processus de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA</b>	<b>le degré de satisfaction de la veille concurrentielle actuelle et la proposition de projet de mise en place d'une veille concurrentielle</b>
<b>Responsable Marketing</b>	<p>-W. Aithocine a jugé que l'information sur la concurrence est outil de réussite pour toute entreprise, « <i>elle permet de garder un pas d'avance vis-à-vis aux concurrents, d'affronter la concurrence, aussi d'avoir un avantage concurrentiel</i> » il a ajouté que l'information sur la concurrence doit être à jour et disponible au moment opportun.</p> <p>-selon Aithocine la pertinence de l'information est jugée par rapport à sa fiabilité, sa rapidité, sa disponibilité au bon moment et sur tout avant qu'elle soit dans les mains de ses concurrents.</p> <p>-pour rester compétitive sur le marché, Aithocine insiste sur l'importance d'avoir des informations sur tous ce qui environne l'entreprise : clients, concurrents, produits, fournisseurs...etc. afin de pouvoir anticiper les évolutions.</p> <p>-« <i>il n'existe pas une cellule</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expression des besoins</b></li> </ul> <p>-le responsable marketing nécessite des informations régulières sur les produits, les fournisseurs, la matière première, les concurrents, les besoins des clients, degré de satisfaction ...etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>la collecte d'information</b></li> </ul> <p>-« <i>habituellement, j'effectue des recherche sur internet quand j'ai besoin des informations</i> » concernant les sources d'information Aithocine affirme que l'agence MMC (agence de communication) fournit des informations sur le marché de la NCA, mais peu d'informations sur les concurrents. les salons et les foires et les réseaux sociaux constituant d'autres sources d'information. il a ajouté qu'il n'existe pas des logiciels de collecte d'information sur les concurrents mais ils réalisent des séances de Brainstorming pour tirer</p>	<p>- concernant l'évaluation l'activité de la veille concurrentielle actuelle pratiquée au sein de la NCA, Aithocine affirme que : « <i>l'activité de veille concurrentielle actuelle ne répond pas à nos besoins en information dans la plupart du temps, on veut savoir plus sur nos compétiteurs</i>»</p> <p>-le responsable marketing trouve que l'insuffisance des moyens financiers, technique et technologique constituant un obstacle de la bonne pratique de la veille concurrentielle.</p> <p>-Aithocine attend d'une mise en place d'une cellule de veille concurrentielle, une bonne fourniture des informations pertinentes d'une manière continue et qui répondent à ses besoins pour faciliter la prise de décision.</p>

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

	<p><i>de veille concurrentielle au sein de la NCA, mais il y'a une pratique de veille on peut dire concurrentielle et commerciale. en effet, ces activités sont réalisées à travers nos études de marché et notre force de vente ».</i></p>	<p>des idées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>l'analyse de l'information</b></li> <li>- ils ne font pas appel aux experts externes, en ce qui concerne l'analyse des informations, le traitement se fait par l'effort du groupe.</li> <li>• <b>la diffusion de l'information</b></li> <li>-l'information circule facilement grâce aux moyens suivants : téléphone, fax, des PV, e-mail...etc.</li> <li>• <b>la protection de l'information</b></li> <li>- Aithocine nous a déclaré que dans la direction marketing il existe un logiciel de protection de l'information. Mais l'entreprise en générale n'est pas sécurisée car elle a les informations ouvertes.</li> </ul>	
<p><b>Chef département commerciale</b></p>	<p>-selon A.Attabi l'information est un outil nécessaire et primordial pour l'entreprise dans le but d'assurer sa position sur le marché <i>« elle nous permet de déployer les moyen nécessaire pour un meilleur positionnement sur le marché ».</i></p> <p>-Mme Attabi, affirme que l'information doit avoir certains qualités afin de juger sa pertinence, elle doit être fiable et fraîche, <i>« le plus important c'est qu'elle doit prévenir d'une source fiable tout en étant vérifiée et qualifiée et surtout doit être à jour, ce sera mieux si elle était disponible a un</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expression des besoins</b></li> <li>- selon A.Attabi les besoins en information qui nécessite pour leur fonction sont : les informations sur les produits, le lancement de nouveaux produits et la détection de nouveaux marchés.</li> <li>Ces besoins sont généralement satisfaits grâce aux études (qualitatives et quantitative) de marché réaliser par l'agence MMC.</li> <li>• <b>La collecte de l'information</b></li> <li>-les sources d'information</li> </ul>	<p>-Mme Attabi : <i>« oui, nos besoins en information sur les produits et le marché sont généralement satisfaits, mais ses informations restent incomplètes car on ne reçoit pas les informations nécessaire sur les concurrents leurs ventes...etc. »</i></p> <p>-les obstacles qui font face à la bonne pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise sont : l'absence des outils de collecte des informations sur les concurrents, et le manque des moyens</p>

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

	<p><i>cout raisonnable</i> », elle a ajouté que l'information doit être complète afin de permettre à l'entreprise de prendre la bonne décision.</p> <p>-il existe plusieurs besoins en information que la NCA doit satisfaire, « <i>pour rester compétitive? Je pense qu'elle a besoins plus d'information sur ses concurrents : ressources, prix, gestion..., car on n'a pas assez d'informations sur la plupart d'eux</i>»</p> <p>-Mme Attabi affirme qu'il n'y a pas une cellule de veille concurrentielle au sein de la NCA, «<i>il n'existe pas une cellule de veille concurrentielle, c'est vrai qu'il y'a une activité de veille concurrentielle pratiquer mais dans le cadre de la veille commerciale pour connaitre les produits concurrents, les prix, les promotions ...etc. les études de marché qu'on fait régulièrement nous donne des informations sur le marché de l'entreprise en général</i>». Elle a déclaré que la veille concurrentielle est intégrée dans la veille commerciale.</p>	<p>principales de la direction commerciale sont: la force de vente, les études de marché et la MMC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analyse de l'information</b></li> </ul> <p>-le manque des outils d'analyse dans la NCA en générale et dans la direction commerciale en particulier, conduit cette dernière de traiter l'information individuellement ou par travail d'équipe d'une manière judicieuse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La diffusion de l'information :</b></li> </ul> <p>-le personnel de l'entreprise est concerné quand on parle de la diffusion et la transmission des informations, aussi la direction commerciale et l'entreprise utilise les différents moyens faire circuler l'information : téléphone, Email, Fax, réunions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La protection de l'information</b></li> </ul> <p>-Mme Attabi nous affirme qu'il y'a des logiciels de protection de l'information au sein de l'entreprise mais ils sont fragiles, en effet il y'a un accès faciles aux informations de la NCA « <i>elle est à côté de la bourse Algérie depuis 2013, ses données sont totalement ouverts et accessibles</i> ».</p>	<p>financiers.</p> <p>- la réalisation du projet de mise en place d'une cellule de veille au sein de la NCA est considérée comme un avantage concurrentiel, elle a dit qu'il faut se focaliser sur cette activité sans la pratiquer avec d'autres types de veille.</p>
<p><b>Chef de produit</b></p>	<p>-d'après B. Bouceder, l'information concurrentielle joue un rôle important dans la compétitivité de toute entreprise, « <i>c'est parmi les</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expression des besoins</b></li> </ul> <p>-les besoins en information de Mr Bouceder sont : les informations sur les marchés locaux et export,</p>	<p>-la veille concurrentielle actuelle ne répond pas à ses besoins en information, il affirme qu'il y a un manque d'information sur la</p>

### Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

	<p><i>inputs les plus importants ayant un impact direct sur le business ».</i></p> <p>-Mr Bouceder voir que l'information est pertinente si elle est disponible à temps et susceptible d'influencer les décisions des utilisateurs en leur permettant de confirmer ou de corriger des évaluations antérieurs.</p> <p>-pour rester compétitive sur le marché, « <i>il faut avoir un œil ouvert sur tout ce qui ce passe dans le marché et cherche à connaitre toute les actualités pour pouvoir avancer ».</i></p> <p>-B. Bouceder nous a dit qu'il y a une veille concurrentielle au sein de la NCA, pratiquer dans leur direction marketing, il ajoute que la force de vente participe à cette veille informellement. on a compris d'après son affirmation que les employés sont sensibilisés sur l'importance de l'information.</p>	<p>les promotions, les ventes, publicité...etc. il besoins des informations précises et régulières.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La collecte d'information</b> « <i>je fais mes recherche sur internet d'une manière permanente, je gère les étude de marchés et les études des consommateurs »</i></li> <li>• <b>L'analyse d'information</b> -le traitement de l'information se fait à travers un travail de groupe en utilisant des sites internet pour vérifier la fiabilité des informations collectées.</li> <li>• <b>La diffusion de l'information</b> -l'information circule facilement au sein de la NCA, les employer participe à la transmission de l'information.</li> <li>• <b>la protection de l'information</b> -il a affirmé qu'il existe des logiciels de protections informatiques qui protègent son système informatique (bases de données).</li> </ul>	<p>concurrence « <i>il faut être proactive</i>».</p> <p>-selon le chef de produit, le manque de motivation et de formation sont les obstacles qui font face à la bonne pratique de la veille concurrentielle au sein de la NCA Rouiba.</p> <p>-« <i>j'espère que cette cellule de veille va suivre une démarche active de surveillance de l'ensemble des aspects du marché</i>» a dit Mr Bouceder. L'implantation de la cellule de veille concurrentielle va permettre de gagner du temps et de se focaliser sur sa tâche.</p>
--	---	--	--

Source : élaboré par nos soins

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

### 1-synthèse :

Les personnes interviewées, donne une grande importance à l'information, ils sont sensibilisées sur la nécessité d'une de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.

La veille concurrentielle avec ses composantes dans la NCA ne fonctionne pas efficacement. En effet, elle n'est pas structurée car elle n'as pas une place dans l'entreprise : il n'y a pas des personnes qualifiées pour collecter, traiter les informations sur les concurrents. L'activité de la veille concurrentielle est intégrée dans la veille commerciale.

Il y'a un manque d'information sur les concurrents. L'entreprise NCA trouve des difficultés pour accéder aux informations de la pluparts de ses concurrents, et cela revient au manque des outils de collecte d'information, des experts et des moyens financier.

L'entreprise NCA travaille avec l'agence de marketing et de communication (MMC : Maghreb Marketing Communication) qui lui fournit des informations dans elle a besoin, sur le marché à travers les études des marché et des études sur les consommateurs et les clients. Elle ne possède pas des logiciels informatiques spécialisés pour la collecte d'information sur la concurrence, mais elle utilise internet et les réseaux sociaux comme une autre source de recherche.

Quand ils besoins des informations sur la concurrence, les employés de la direction marketing et commerciales effectue des recherches sur internet pour répondre à ses besoin en information.

La force de vente de la NCA se considère comme des veilleurs informels qui pratiquent l'activité de la veille concurrentielle d'une manière implicite et non structurée. Ils peuvent collecter des informations sur les concurrents et ses différents produits offerts sur le marché mais informellement.

L'analyse de l'information se fait par un travail de groupe ou individuellement, Il y'a un manque d'outils d'analyse de l'information au sein de l'entreprise mais aussi le manque des experts qui peuvent effectuer cette tâche. Ce risque va conduire l'entreprise à ce tomber dans la mauvaise exploitation des informations

L'information au sein de la NCA circule facilement, grâce aux a la communication entre les employés, ainsi que les différents moyens tels : Email, Fax, Téléphone, support papier...etc., qui assurent la circulation de l'information.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

La sécurité de l'information est faible dans la NCA, une partie de ses informations est ouverte et accessible à cause de son introduction en bourse en 2013.

En fin, les cadres de la NCA Rouiba sont très intéressés par la veille concurrentielle, et ils ont bien accueilli la proposition du projet de la mise en place d'une cellule de veille concurrentielle au sein de l'entreprise.

### **2-suggestion pour la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de la NCA Rouïba**

Nous avons trouvé d'après les recherches qu'on a effectuées, que la méthode de l'AFNOR X50-053 est la mieux adaptée pour mettre en place une veille concurrentielle au sein d'une entreprise. Pour établir cette méthode il faut suivre une démarche de huit étapes : Sensibilisation, Prise de connaissance, Définition des enjeux, Traduction en axe de veille, Diagnostic informationnel de l'organisation, Evaluation des écarts, Planifier en veille, Mise en place et le suivi.

#### **2.1 Sensibilisation**

Le personnel revêt une importance capitale dans le fonctionnement de l'organisation, En effet, chaque organisation a besoin des compétences de ses personnels autant que le moteur par lequel celle-ci peut continuer à survivre. De ce fait, chaque lancement d'une nouvelle activité doit forcément prendre en compte l'implication de personnel vu l'indispensabilité de cette dernière dans la réussite de la structure à mettre en place.

Dans une démarche de veille, l'une des premières actions à entreprendre consiste à sensibiliser le personnel sur l'importance de cette activité aussi sur l'importance de l'information et de sa valeur. Cela va permettre de mobiliser le personnel de l'entreprise d'un côté, et va aider les entrepreneurs à bien mettre en place la cellule de la veille.

*« Une veille efficace suppose l'adhésion de tous et ne pourrait fonctionner si une partie du personnel rejette les principes et les modalités de la veille »<sup>17</sup>*

Aussi, il s'agit de faire comprendre à chaque personne de la cellule de veille leur importance dans l'organisation en générale et dans cette activité en particulier ainsi que les sensibilisés sur leur responsabilité en définissant le rôle de chacun tout en fixant avec eux des objectifs motivants à atteindre.

---

<sup>17</sup> ROMAGNI.P, WILD.V : Op.cit. P.51.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

« Cette sensibilisation est souvent réalisée à partir d'une réunion d'information sur les finalités de la veille et les nécessaires participations de chacun au fonctionnement de la cellule de veille »<sup>18</sup>.

### 2.2 Prise de connaissance de la situation

La prise de connaissance de la situation de l'entreprise est généralement réalisée grâce à une lecture de la documentation interne à cette entreprise ou à des interviews avec les responsables concernées, cette prise de connaissance nous permet d'établir un panorama du secteur d'activité de l'entreprise, de sa place sur le marché, de son métier, de sa culture...etc.

D'après les réponses des responsables interviewés, la situation de l'entreprise en matière de veille sera résumée dans les points suivants :

- les personnels de la NCA sont sensibilisés sur l'importance de l'information et connaissent sa valeur pour la compétitivité de la NCA. Aussi ils connaissent très bien les concurrents directs et indirects de leur entreprise, et chacun de ces personnels cherche à protéger sa patrimoine informationnel contre les compétiteurs. Néanmoins, le personnel reste peu connaisseur de l'importance et la nécessité de la veille concurrentielle pour l'entreprise.
- l'entreprise jusqu'à 2019 pratique quatre types de veille :
  - Veille réglementaire et juridique
  - Veille normative
  - Veille réglementaire
  - Veille concurrentielle, mais elle se pratiquée d'une manière non structurée voir même implicite parce que elle intégrée dans la veille commerciale

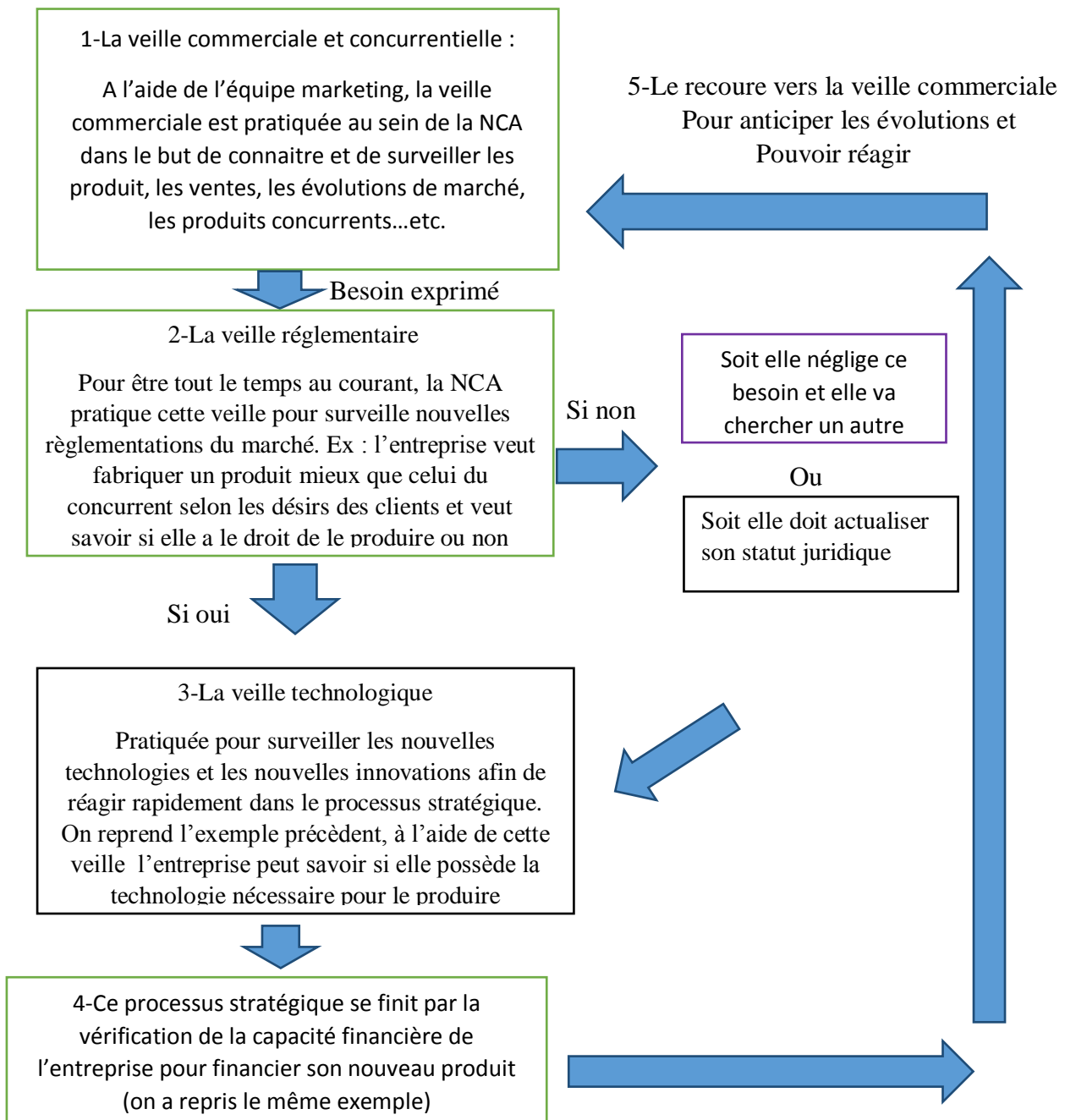
Nous allons essayer schématiser l'emplacement des différentes veilles dans le processus stratégique pratiqué chez la NCA

---

<sup>18</sup> LAURENT.H :Op.cit. P.34.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

**Figure III-04** : la complémentarité des veilles et la contribution de chaque une dans le processus stratégique de la NCA.



Source : élaboré par nous même

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

- La NCA Rouiba utilise souvent les différents modèles qui lui permettent d'analyser son environnement concurrentiel ainsi que ses différentes composantes (l'analyse SWOT et l'étude de marché).
- L'entreprise dispose de plusieurs moyens techniques et informationnels tels que : téléphone, Mail, outils de stockage de l'information.
- La NCA Rouiba à accès aux différentes sources d'information stratégique, et commerciales.

### 2.3 Définition des enjeux

Dans cette phase, il est très important de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise et de ses fondement, pour qu'on puisse ensuite traduire ses enjeux en axes de surveillance dans l'étape qui suite. A ce fait, nous allons essayer de réaliser une analyse externe et interne de la NCA en se basant sur l'analyse SWOT.

#### L'analyse SWOT :

##### **Les Forces :**

- **la réputation de l'entreprise**

-NCA Rouiba est connu par la bonne qualité de ses produits ainsi que ses prix qui satisfait le pouvoir d'achat des consommateurs ; un rapport qualité prix très avantageux. Nous ajoutons aussi la notoriété et la popularité de la marque comme un autre point fort.

- **La position concurrentielle**

-une forte position concurrentielle, la NCA est le leader sur le marché national des boissons jus et présente sur le marché international.

- **La diversification des produits**

-La NCA diversifie son offre pour se différencier de ses concurrents, elle mettre à la disposition de ses clients une gamme assez large qui satisfait leurs besoins et leurs désirs, et elle aspire à s'élargir plus.

- **le savoir faire**

-La bonne maitrise de procédé de fabrication ainsi que les différentes technologies nouvelles. On rajoute aussi que la NCA dispose d'une capacité de production de 120 millions de litres par an, ce qui permet de réaliser une grande couverture du marché.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

- **les normes de qualité**

Une meilleure politique qualité/environnement et l'assurance qualité d'après les certifications qu'elle possède : ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001, ISO 26000 et ISO 22000. En effet la NCA investit beaucoup dans la qualité des produits et cherche toujours à respecter les normes ISO.

### **Les faiblesses:**

- **l'insuffisance des ressources financières**

-La NCA se trouve face à un problème de ressources financière insuffisantes et qui ne permettant pas de faire des acquisitions future d'après les affirmations des responsables de l'entreprise.

- **la force de pouvoir de négociation des fournisseurs**

-le pouvoir de négociation des fournisseurs internationaux est fort comme on a mentionné dans le modèle de porter, ce qui peut être considéré comme un point faible pour la NCA. Ajoutons aussi qu'il y a une taxation élevée des matières première.

### **Les opportunités:**

- **La possibilité d'offrir de nouvelles gammes sur les marchés**

-d'après son plan de développement, la NCA envisage le lancement d'une nouvelle gamme sur le marché algérien, aussi le développement des produits à valeur ajoutée et l'amélioration de sa qualité.

- **L'introduction en bourse**

La NCA a été introduit en bourse en 2013, et ça va aider a augmenter le capitale de l'entreprise pour l'aide à se développer.

### **Les menaces:**

- **Des faibles barrières à l'entrée**

- les barrières à l'entrée sont faibles, ce qui permet d'attirer des nouveaux concurrents sur le marché national avec un prix de vente bas.

- **la menace des concurrents**

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

- une capacité élevée de concurrents à lancer des produits innovants. En plus il y'a un manque des informations sur les concurrents.

A ce niveau d'analyse, quelques éléments nous semblent adéquats pour améliorer la situation de l'entreprise :

-fournir des efforts pour réduire la pression sur les ressources financières de l'entreprise, par un recours au crédit bancaire ou par des leviers d'endettement.

- pour continuer à offrir toujours le meilleur à ces clients, il ne faut pas trop compter sur les simples certificats qu'elle possède, mais il faut s'engager encore plus dans la démarche de qualité et innovation.

### **2.4 Axe de veille**

Avant de commencer l'étape de recherche et de collecte d'information, il faut d'abord cerner les besoins réelles en information. Dans cette étape, les meneurs de projet doivent traduire les enjeux de l'entreprise obtenu travers l'analyse précédente, en axes prioritaires de recherche de la veille concurrentielle. Ils vont chercher à comprendre les besoins en informations concurrentielle de l'entreprise en générale et de chaque direction en particulier, les types d'information à collecter, ainsi que les sources d'information à solliciter...etc. En effet, la veille concurrentielle doit correspondre à un besoin qu'il faut définir au préalable en interne, à travers l'identification précise du cœur de métier de l'entreprise.

Les besoins en information concurrentielle résident principalement dans les points suivants :

-les concurrents.

-les marchés.

-les clients et les fournisseurs.

Il est indispensable pour compléter cette étape d'identifier le besoin en information concurrentielle de chaque direction, et ce par le biais de différents méthodes efficace d'expression de besoin en information, autrement dit il faut détecter les besoins spécifiques en information pour chaque individu que ce soit des informations quotidiennes ou des informations concernant des situations précises.

Il existe plusieurs méthodes de détection de besoin en information telle que la réalisation d'une enquête auprès des personnes travaillant dans chaque direction ou distribuer des

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

questionnaires d'expression de besoins, pour mieux comprendre leurs besoins spécifiques en information sur la concurrence.

### **2.5 Diagnostic informationnel de l'entreprise**

#### **2.5.1 Les moyens de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage de l'information**

##### **A-La collecte :**

A traves notre étude, nous avons trouvé que la NCA Rouïba dispose plusieurs outils de recherche qui permettant de collecter les informations et anticiper les actions on peut citer les suivants :

- **internet :**

C'est une source importante mais elle reste peu fiable, c'est pour cela que la NCA Rouïba utilise des sources ouverts des organisations professionnels crédibles. Grâce aux ses abonnements dans ces organisations, la NCA peut collecter les informations relatives au secteur des boissons, ces organisations sont les suivantes :

-ISO : International Standardisation Organisation (l'organisation international des normes).

-Association internationale des producteurs des jus de fruits.

-APAB : Association des producteurs algériens des boissons.

-IFC : Internationale Finance Corporation.

- **Les salons et les foires :**

Grace à leur crédibilité ces salons et foires nationaux ou internationaux se considèrent comme une source indispensable de la veille concurrentielle et ils occupent une place de choix en raison de leur fiabilité. En effet, cette source permet à la NCA d'anticiper et de découvrir les nouvelles technologies et les nouvelles techniques ainsi qu'avoir des idées sur les technologies utilisées par ses concurrents et des informations relatives à son secteur d'activité en générale. La NCA participe de façon régulière aux salons et foires suivants :

-Salon international des boissons en Allemagne.

-Salon international d'alimentation à Paris.

-Salon professionnel de la production Agroalimentaire « Djazargo ».

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

-La foire internationale des ingrédients.

Afin d'avoir plus d'informations, la NCA participe aussi aux salons suivants :

-Salon Djazair export.

-Anuga Cologne Allemagne.

-Sial Montréal Canada.

- **La force de vente :**

Les vendeurs sont aussi un vecteur important de la veille concurrentielle chez la NCA Rouïba car ils représentent un lien entre l'entreprise et son marché. Il existe plus de 130 personnes entre chefs de zone, superviseurs, vendeurs et merchandiseurs. Ces personnes peuvent accéder aux informations sur : les concurrents (leurs produits et leurs prix), les clients et les tendances de marché. Les vendeurs rédigent des rapports mensuels aux différents responsables sur l'application Google drive afin de faciliter l'accès aux informations à tout moment.

- **Les études de marché :**

Une autre source principale de la veille au sein de la NCA c'est l'étude de marché. Ces études sont effectuées à l'aide des bureaux de marketing et de communication spécialisés, comme la MMC. Il s'agit d'une agence locale de communication et de Marketing qui se trouve à El Biar (Alger). Ces études sont généralement demandées par la Direction marketing afin de situer le produit par rapport à la concurrence, récolter des informations sur le marché, les concurrents, les nouveautés...etc.

De plus, l'entreprise travaille avec des agences de conseil et de coaching comme :

-GIDE Loyrette Nouel.

-IMMAR Research and Consultancy : spécialiste français des études et du conseil marketing en Afrique sub-Saharienne et en Afrique du Nord.

- **Les réseaux sociaux et les sites web des concurrents :**

L'utilisation permanente du réseau sociale « Facebook » par les internautes donne une opportunité à la NCA pour connaître les attentes et les besoins des consommateurs en lisant leurs suggestions et analysant leurs commentaires sur les différentes publications et postes relatives à ses produits (ce que les internautes commentent à propos de son industrie et ses

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

concurrents) d'un côté, et avoir des informations sur les concurrents en consultant leurs pages ou leurs site web d'autre coté (par exemple :savoir quelle marque de son secteur détienne le plus grande portée sur les réseaux sociaux).

Nommions, cette source d'information n'occupe pas vraiment une place importante dans le processus de la veille car une seule personne du département marketing pratique la veille à travers les sites web et Facebook.

- **Un centre d'appels :**

On peut le considérer comme un outil de veille automatique, il est à l'écoute pour les suggestions, les réclamations des clients, fournisseurs, donner des idées...etc., dans le but de l'amélioration des produits et services et pour garder la fidélité de ses clients en répondants à leurs besoins avants ses concurrents.

Malgré la disponibilité de ses sources d'information, mais il y'a un manque des moyens informationnels basés sur la technologie tels que : les logiciels performants comme « Digimind », ou fournisseurs de contenu (FACTIVA<sup>19</sup> par exemple : c'est un outil d'information professionnel qui apporte à l'entreprise des fonctionnalités de recherche, d'alerte, de diffusion de l'information). De plus il y'a un manque des capteurs sur internet et cela revient au manque de de formations et des gens experts dans ce domaines.

### **B- L'analyse:**

Le processus d'analyse d'information chez la NCA Rouïba est un peu faible voir même inefficace et cela revient au manque des experts en analyse de l'information qui peuvent traiter, interpréter et synthétiser les informations collectées et des logiciels d'analyse.

En effet, chaque direction de la NCA traite les informations relatives à son champ d'action à l'aide d'un système d'information (par exemple le système d'information commerciale,) et aussi à travers le travail de groupe et l'utilisation de quelques outils comme l'Excel le cas de la direction marketing.

### **C- Le Stockage :**

Dans la NCA les informations sont stockées d'une manière hiérarchique (selon leurs degrés d'importance) après son traitement, sur des supports informatique ou des supports papiers.

---

<sup>19</sup> Wikipédia consulté le 1/06/2018 à 16h : 20.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

En ce qui concerne la sécurité des informations, l'entreprise prévoit de mettre en place un système qui permet de protéger son patrimoine informationnel.

### D- la Diffusion :

Dans la NCA Rouiba la diffusion de l'information se fait au temps réel afin d'aider à la prise de décision en utilisant des moyens connus qu'offre les NTIC à savoir : le téléphone, l'internet, le Fax, l'Email. Ajoutons à ses moyens les réunions, les rapports d'activités et les rapports des missions.

Notre recherche montre qu'il existe réellement une activité de veille concurrentielle au sein de l'entreprise, mais elle pratiquer d'une manière non structurée.

### 2.5.2 Recensement des sources

a) Les sources formelles :

- Internet.
- Les abonnements aux organisations professionnelles : ISO, APAB, IFC.
- Les réunions de travail.
- Le centre d'appels.
- Les études de marché.

b) Les sources informelles :

- Les manifestations commerciales : foires, salons d'expositions.
- Le réseau relationnel : fournisseurs, vendeurs, clients et partenaires.
- Les réseaux sociaux.

### 2.6 Evaluation des écarts

**Tableau III-04** : présentation des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée

Situation actuelle	Objectif de la cellule
L'existence d'une activité de veille concurrentielle au sein de l'entreprise mais d'une manière non structurée (elle est intégrée dans la veille commerciale)	Pratiquer une veille concurrentielle structurée en se focalisant sur cette activité par la collecte des informations sur les concurrents et l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

La NCA ne peut pas accéder à des informations sur la pluparts des concurrentes à cause de l'absence des outils spécialisés de collecte d'information sur ses concurrents.	Acquisition des logiciels de veille concurrentielle payants ainsi que les outils d'alerte.
L'absence d'une cellule de veille au sein de l'entreprise NCA Rouiba.	la création d'une cellule de veille concurrentielle formelle en impliquant des personnes expertes et des capteurs. Ainsi que de faire participer tous les membres de l'entreprise à cette activité.
Une mauvaise exploitation de l'information, car l'analyse de cette dernière est un peu faible.	L'utilisation des outils d'analyse d'information.
Manque des capteurs sur internet. (une seule personne).	Renforcer le nombre des capteurs sur internet et employer plus des personnes pour veiller sur internet. La protection des données de l'entreprise
Les données de la NCA sont ouverts et accessibles, il y'a un manque de sécurité des informations.	par, la mise en place des logiciels de protection et de la sécurisation de l'information.

Source : élaboré par nos soins

### 2.7 Recommandations

#### 2.7.1 Le choix organisationnel

Comme on a vu dans la troisième section du chapitre deux, que l'implantation d'une cellule de veille au sein de l'entreprise se fait à travers deux types de structure rattachée directement au président directeur générale : une structure concentrée ou bien une structure répartie (consultez figure 8 et 9). Ce choix organisationnel est effectué par la direction générale de l'entreprise.

#### 2.7.2 Les acteurs de la veille concurrentielle

Pour effectuer le choix des acteurs, le président directeur générale (PDG) doit sélectionner un responsable de la cellule de veille concurrentielle, qui sélectionnera à son tour une équipe pour constituer cette cellule. Le choix de cette équipe se fera par rapport aux différents critères, on cite les suivants:

- la compréhension de son métier, son organisation, sa culture et sa stratégie.
- la maîtrise des techniques d'investigation auprès des sources formelles et informelles.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

- le budget alloué à la création de cette cellule.
- la structure de la cellule (structure concentrée ou répartie).

### 2.7.3 La fréquence de la veille

Le responsable de la cellule de veille doit choisir le type de veille selon la fréquence, c'est à dire le temps de la pratique de la veille. Alors, La cellule de la veille pratique cette activité soit en permanence (tous les jours, toutes les semaines et tous les mois... etc.), ou bien occasionnellement (ex: une fois par mois, une fois par an) selon le besoin en information de l'entreprise.

### 2.7.4 Les outils de la veille

#### a) les outils de surveillance et d'alerte

Nous allons présenter à l'entreprise dans le cadre de notre projet, quelques outils (logiciels et applications) et même des agences de collecte d'information sur la concurrence, qui rependent aux principaux critères d'une veille concurrentielle efficace:

-Digimind<sup>20</sup> : c'est une plateforme logicielle de veille concurrentielle, il permet à un accès rapide aux informations, une alerte immédiate des nouvelles informations, une analyse continue de plusieurs millions d'informations par seconde et une bonne exploitation de ces informations.

-Google alerte<sup>21</sup> : Cette outil est très utile dans le cadre d'une veille concurrentielle sur web, son principe est de recevoir des alertes par mail, lorsque un article ou une page contient un mot clé précis, l'entreprise peut ajouter les noms de ses concurrents en tant qu'alerte pour avoirs leurs actualités sur web.

-Semrush<sup>22</sup> : il permet de surveiller la visibilité des concurrents sur Google (qui sont les concurrents en ligne? quels sont leurs annonces publicitaires ? quelles sont leurs bonnes positionnement sur Google?,...etc.)

---

<sup>20</sup> <http://portail-ie.fr/resource/outils/600/digimind> consulté le 07/06/2019 à 16h :20.

<sup>21</sup> <http://www.pme-web.com/outils-gratuits-veille-concurrentielle-web-reseaux-sociaux/> consulté le 07/06/2019 à 16h :35.

<sup>22</sup> <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/58581/veille-com-concurrentielle---5-outils-innovants.shtml> consulté le 07/06/2019 à 16h:58.

## Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba

---

-Mention<sup>23</sup> : basé sur un une technologie capable de détecter les nouveaux documents publiés sur internet qui contiennent une expression particulière. Il permet à l'entreprise de recevoir des alertes dès qu'un document récent évoque le nom d'un concurrent.

- AFP<sup>24</sup> : (l'Agence France Presse) c'est une agence de presse chargée de collecter, vérifier, recouper et diffuser l'information, sous une forme neutre, fiable et utilisable par des grandes entreprises, administrations et médias.

### - b) Les agents intelligents<sup>25</sup>

- DigOut4U - StrategicFinder - Copernic - Glooton.com - BullsEye – Lexibot.

Ces agents sont des robots qui peuvent recueillir et traiter des informations pour les envoyer au demandeur, en fonction de l'environnement rencontré et des objectifs à atteindre. Ils peuvent aussi communiquer par des échanges d'information avec d'autres agents ou des systèmes informatiques et même avec des humains.

### c) les Outils d'analyse et de représentation de l'information<sup>26</sup>

- Umap - SemioMap - PowerMapper - Tétralogie – MindMan

Ces outils nous permettent de faire une bonne lecture d'un ensemble de documents sur le web sous forme de représentations graphiques, ce qui facilite la compréhension et l'analyse rapide de la masse d'information existante.

Ces outils nous conduisent vers l'auto-veille, c'est à dire l'automatisation de la veille avec l'usage d'internet. Seulement la bonne utilisation de ses outils, la maîtrise des sources internet et des méthodes adaptées au traitement de l'information sont les clés pour réussir une veille automatique.

Le responsable de la cellule doit comprendre et faire comprendre à son équipe les objectifs de l'entreprise qui font sortir les besoins en informations des décideurs. En effet, quel que soit le choix de la NCA de type de structure de la cellule de veille (concentrée ou répartie), le fait qu'elle est attachée à la direction générale, ça va garantir une efficacité de celle-ci car elle sera influencer directement par les décisions du directeur générale.

---

<sup>23</sup> Ibid. 17h :01.

<sup>24</sup> Wikipédia consulté le 07/06/2019 à 17h :20.

<sup>25</sup> BENAÏSSA .R, AMAR LATRECHE R : op.ci, P.99.

<sup>26</sup> Ibid. P.100.

## **Chapitre3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouiba**

---

Nous suggérons aux responsables de projet de la mise en place de mettre en œuvre des outils qui permet la bonne circulation d'information, et de protéger les informations de l'entreprise car il y'a un accès facile à ces dernières et cela offre une source d'information importante et fiable à ses concurrents.

Aussi tous les employés de la NCA Rouiba doivent participer de plus en plus à l'activité de veille concurrentielle comme des veilleurs informels qui vont enrichir cette activité en fournissant des informations pour faciliter le travail des veilleurs formels.

### **2.8 La suivi de l'activité de la veille concurrentielle :**

Afin de garantir la survie et le bon fonctionnement de la cellule de veille dans l'organisation, il est très important de réaliser cette étape, qui consiste à exercer un contrôle sur les personnes rattachées directement ou indirectement à la cellule (veilleurs formels et informels). Pour ce fait, le responsable de la cellule de veille va vérifier si les objectifs sont atteints, la qualité des informations transmises aux demandeurs, l'impact de l'activité de veille sur l'entreprise...etc. Aussi, il doit faire des recommandations en termes d'organisation humaine et technique pour la cellule de veille, une qualification des sources à mobiliser et de leurs conditions d'accès, les couts...etc.

En guise de conclusion, nous voulons dire que l'entreprise a des objectifs précisés et des engagements pour les atteindre, l'implantation d'une cellule de veille va contribuer à la performance et la compétitivité de l'entreprise, à travers la mise en disposition des informations pertinentes.

### Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous allons souligner les points les plus importants :

- La NCA Rouiba se trouve face à une concurrence de plus en plus rude. Alors, cela nécessite d'avoir la bonne information au bon moment, et une pratique permanente et spécifique de la veille concurrentielle pour l'élaboration d'une stratégie efficace qui lui permet de rester compétitive.
- Il existe une insuffisance des informations sur les concurrents malgré la disponibilité des sources précédemment citées. Comme on a dit avant, la NCA ne peut pas accéder à des informations sur la plupart de ses concurrents et cela est considéré comme un problème qui peut toucher à la position concurrentielle de l'entreprise, c'est pour quoi elle adopte des études de marché élaboré par l'agence spécialisée MMC.
- La NCA intègre la veille concurrentielle dans la veille commerciale pour but de connaître les nouveaux produits des concurrents sur le marché, les produits les plus demandés...etc.
- La difficulté voire même l'impossibilité de pratiquer d'autres types de veilles, est cela à cause de certaines contraintes (moyens financiers), ce qui oblige l'entreprise à utiliser des pratiques qui répondent aux exigences de son environnement.
- Nous allons trouver que le risque majeur de la NCA est bien la sécurité de l'information. En effet, ses informations sont accessibles et ouvertes constituant une source fiable d'information pour concurrents.
- Un autre risque que nous allons détecter au sein de la NCA, est la mauvaise exploitation de l'information, ce qui nécessite une bonne analyse d'information.
- Un point spécifique et très important lors de la pratique de la veille dans la NCA, est que tout le personnel de l'entreprise participe à la diffusion et la transmission de toute information peut être importante pour l'entreprise.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Les entreprises cherchent continuellement d'avoir une vision claire qui leur permet d'assurer leur développement et se différencier de leurs concurrents dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel. De ce fait, elles peuvent miser sur « la veille concurrentielle » pour garder un œil ouvert sur tous ce qui les environne.

Dans notre travail nous nous sommes basé sur la veille concurrentielle et son rôle dans le processus décisionnel de l'entreprise et sa compétitivité, tout en abordant les éléments qui constituent cette relation.

A cet effet, notre étude était concentrée sur la réponse à la problématique suivante : comment peut-on mettre en place une cellule veille concurrentielle adaptée à une entreprise comme Rouiba NCA ?

Pour bien mener notre travail, nous avons réalisé deux types de recherche, l'une est théorique et l'autre pratique.

Dans la partie théorique, nous avons tout d'abord éclairci la notion de l'intelligence économique elle est donc une activité de surveillance continue de l'environnement, certains l'identifient comme étant une activité de surveillance, mais en réalité elle dépasse largement cette notion, car elle protège l'information de l'entreprise et en particulier l'information stratégique, à travers des politiques défensives et offensives. Nous avons aussi vu qu'elle a de différentes composantes à savoir : la veille, la sécurité et l'influence. Ensuite, nous avons illustré le rôle de la veille : la composante fondamentale de l'intelligence économique et l'élément important dans l'acquisition des informations. Sa pratique permet aux entreprises d'anticiper les changements de l'environnement, saisir les opportunités et éviter les risques qui les menacent. Nous avons pu voir par la suite, que dans les conditions d'environnement complexe, le fonctionnement de l'entreprise repose principalement sur l'information, qui représente son « carburant » indispensable.

## Conclusion générale

---

Dans un deuxième lieu, notre recherche théorique nous a permis de se reprocher plus de la notion de veille dans son coté concurrentielle en abordant la veille concurrentielle comme : la voie à suivre pour chaque entreprise voulant atteindre ses objectifs et assurer sa compétitivité et sa pérennité sur son marché. Ensuite, nous avons abordé le processus de la veille concurrentielle : L'explication des besoins en informations, la collecte, le traitement et la diffusion et la protection de celles-ci ont été expliquée. Puis la présentation des différents outils et méthodes qui aident à la bonne surveillance de l'environnement concurrentielle. Aussi, nous avons acquis une bonne compréhension de la méthode de mise en place d'une cellule de veille au sein d'une entreprise. En conséquent, nous avons expliqué la démarche de la méthode X50-053 élaborée par l'AFNOR, ainsi que les facteurs clés de succès et d'échecs de la mise en place d'une cellule de veille.

Au cours du troisième chapitre, nous avons essayé de vérifier les hypothèses posées dans notre introduction à travers une étude qualitative :

### ✓ **Hypothèse 1 : Confirmée**

Une entreprise, en tant un système ouvert, est dans l'obligation de connaître et de comprendre son environnement extérieur qui l'entoure, c'est une condition préalable à toute action, une telle action est indispensable plus que jamais dans un environnement concurrentielle, caractérisé par une forte turbulence et une grande complexité, qui est notamment dans le cas de la NCA Rouiba un marché dynamique et instable et cela l'oblige à maîtriser les outils de la veille concurrentielle.

L'ensemble des cadres ont confirmé qu'ils ont besoin des informations sur leur environnement concurrentiel, qui doivent leurs arriver au bon moment et que les informations qui leurs arrivés sont les fruits d'une surveillance commerciale : informations sur les produits, évaluation des ventes, satisfaction client...etc., mais elles restent incomplètes et insuffisantes car elle ne touche pas les concurrents, leurs procédés de travail...etc.

Les cadres de la NCA, affirme aussi que les données de l'entreprise sont ouverts et accessible. Donc son patrimoine informationnel pourrait subir des attaques diverses et par conséquent des données stratégiques peuvent sortir de l'entreprise. En effet, la NCA Rouiba a vraiment besoin d'une veille concurrentielle efficace afin de garder sa position de leader d'un côté et de protéger son patrimoine informationnel de l'autre.

## Conclusion générale

---

### ✓ Hypothèse 2 : Confirmée

Nous avons confirmé à travers notre étude, l'absence d'une cellule de veille concurrentielle au sein de la NCA Rouiba. En effet, il existe une activité de veille concurrentielle au sein de l'entreprise mais elle n'est pas opérationnelle dans sa totalité car elle est intégrée dans la veille commerciale et n'est pas formelle car elle est pratiquée souvent par sa force de vente et non pas par une cellule de veille spécialisée. L'absence d'information sur ce que font les concurrents, incite la NCA à travailler selon son intuition et son expérience dans le domaine, mais cela ne suffit pas pour rester compétitive, une implantation d'une cellule de veille concurrentielle est indispensable pour rester toujours compétitive.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

---

## Ouvrages en français

- ALEXANDRE .J et Autres : *Le guide du benchmarking*, édition D'organisation, Paris, 2003.
- AUDREY.K : *les dispositifs d'intelligence économique*, édition L'Harmattan, Paris, 2010.
- BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J : *La communication*, édition DUNOD, Paris, 2012.
- BRILMAN.J : *Les meilleures pratiques du management*, édition D'organisation, Paris, 2003.
- CAMP.R.C : *Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, édition D'organisation, Paris, 1992.
- CARTIER M, DELACOUR H, JOFFRE O : *Maxi fiches de stratégie*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- COHEN.C : *veille et intelligence stratégique*, édition Lavoisier, Paris, 2004.
- COSTA N : *Veille et benchmarking*, édition Ellipses, Paris, 2008.
- COUTENCEAU.C: *l'intelligence économique au service de l'innovation*, édition Eyrolles, 2014.
- DESCHAMPS.C, MOINET.N : *La boîte à outil, de l'intelligence économique*, édition DUNOD, Paris, 2011.
- HERMEL.L et ACHARD.P: *100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking*, édition Afnor, 2007, France.
- JUILLET.A : *les défis de l'intelligence économique*, édition Dunod, Paris
- LAURENT.H : *Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique*, édition Afnor, 2010.
- LENDREVIE J, LEVY J, LINDON D : *Mercator : théorie et pratique du marketing*, édition Dalloz gestion, 8<sup>ème</sup> édition, paris, 2006.
- LISPE et Autres : *stratégie, la politique générale de l'entreprise*, édition, DUNOD, Paris, 1997.
- LUNGU.V : *Knowledge management en entreprise*, édition Gerso, France, 2017.
- MACON.C, MOINET.N : *l'intelligence économique*, édition DUNOD, Paris, 2011.
- MARTINET.B, MARTI.Y.M : *L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, édition D'organisation, Paris, 1995.
- MARTINET.B, RIBAUT.J.M : *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, éditions D'organisation, Paris, 1989.
- MASSON.H : *l'intelligence économique une histoire française*, édition Vuibert, paris, 2012.
- NEGRO.Y : *l'étude de marché*, édition Vuibert, paris, 1987.
- PATEYRON E : *la veille stratégique*, édition Economica, Paris, 1998.
- PINET.C : *10clés pour la sécurité de l'information*, édition Afnor, La plaine Saint-Denis, 2016.

## Bibliographie

- PORTER M : *Choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de concurrence dans l'industrie*, édition Economica, Paris, 1982.
- ROMAGNI P, WILD V : *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management, Paris, 1998.
- ROUACH.D : *la veille technologique et l'intelligence économique*, édition PUF, QUE SAIS-JE, 1996.
- SALMON.R, LINARES Y: *Intelligence compétitive*, édition Economica, Paris, 1997.

### Ouvrage en arabe

محمد عبد حسين آل فرج الطائي: المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

### Revue et périodiques

- CALOF.J, SKINNER.W : *La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires*, in Optimum, la revue de gestion du secteur public, N2, 1998.
- GOUMIRI.M : *Partenaires* : revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-française, n°15, janvier/février 2014.
- HABHAB.S : *intelligence économique et performance des entreprises*, revue in CAIRN 2007/ N°1.
- LAMANI.O, CHRIET.F : *Analyse concurrentielle et positionnement des PME dans le secteur de boisson en Algérie*, in CREAD n96/2011, ALGER, 2011.

### Travaux universitaire

- BAHMED A, KEMIH N : *La mise en place d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise, cas Samha Samsung*, mémoire licence en science commerciale, EHEC, Alger, juin 2009.
- BENAÏSSA R, AMAR LATRACH R : *Essai de la mise en place d'une cellule de veille*, cas : groupe Sidal, mémoire master en science commerciale, EHEC, Alger, juin 2018.
- BOUMERTIT.A, BAKLIL.L : *La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises*, mémoire master en sciences économiques, Université Abderrahmane MIRA, Bejaia, juin 2018.
- BOUZOUAGH.A, YAHIAOUI.N: *l'intelligence économique, évaluation du dispositif de veille stratégique dans l'entreprise*, mémoire licence en science commerciale, INC, Alger, juin 2009.
- DHAOUI.CH : *les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique*, thèse Doctorat en science de l'information et de la communication, Université Nancy, France, 2008.
- HAROUN. M.A : *Caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale*, cas : NCA Rouiba, mémoire magister en science économique, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, juin 2016.
- LOPES DA SILVA.A: *L'information et l'entreprise*, Thèse Doctorat en sciences, université de droit, d'économie et des sciences, Marseille, 2002.

## Bibliographie

---

- MESSAOUDI.N : *L'apport du système d'information marketing sur la veille concurrentielle*, Etude de cas : groupe Saidal, mémoire de Magister option Marketing, EHEC, Alger, 2010.
- MOKHTARI M, OUGHLIS Y : *Conception et mise en place d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise*, cas : Cevital, mémoire de Master science de gestion, université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014.
- NOAILLY J : *L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique*, Mémoire de Maitrise, Université Lyon 2, France, 1997-1998.
- NOURAOUI D, SABKI N : *Essai de la mise en place d'un système de veille concurrentielle au sein d'une entreprise*, cas : Mercedes truck, mémoire de licence en science commerciale, EHEC, Alger, juin 2012.

### Articles

- AFNOR norme expérimentale XP X50-053 relative aux prestations de la veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation française, paris.
- Rapport de l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB) 2005.
- Rapport NEVAO Conseil, Veille processus et méthodologie, France, Février 2005.
- Rapport du CIGREF : Intelligence économique et stratégiques, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr), Mars 2003.

### Sites internet

- <http://www.institut-numerique.org>
- <http://www.exinfm.com>
- <https://books.openedition.org>
- <http://www.sciencedegestion.com>
- <http://www.groupecomase.com>
- <http://www.définitions-marketing.com>
- <http://www.agentintelligent.com/>
- <https://www.lebigdata.fr>
- <http://www.memoireonline.com>
- <https://arlap.hypotheses.org>
- <http://www.pme-web.com>
- <http://portail-ie.fr>
- <https://www.scribbr.fr>
- <http://www.journaldunet.com>

## **Annexe**

---

## **Annexe**

### Guide d'entretien

#### Objet de l'étude :

**Bonjour,**

Tout d'abord nous vous remercions de bien vouloir nous faire part de votre temps. En quelques mots, dans le cadre de préparation de notre projet de fin d'études intitulé : « la mise en place d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise, cas : NCA Rouïba », en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales option Management et Entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales (HEC Alger ex : INC), nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête permettant de définir les états des lieux de votre entreprise en termes de pratique de la veille concurrentielle.

#### **Présentation de l'interviewé**

**Nom et prénom :**

**Poste occupé actuellement :**

**Principales tâches effectuées dans ce poste :**

#### Questions :

##### **Axe1 : présentation de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA**

1-Quel rôle joue l'information concurrentielle dans l'entreprise NCA Rouïba ? (quel est le degré d'importance que vous donnez à l'information concurrentielle)

2-Quelles sont les qualités qu'une information doit avoir pour que vous jugiez sa pertinence ?

3-Selon vous, quel est le besoin le plus important qui permettra à l'entreprise d'être compétitive sur le marché?

4-Possédez-vous une cellule de veille concurrentielle ? Si oui, comment elle est organisée, est-elle structurée ?

##### **Axe2 : le processus de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise NCA**

- **Expression de besoin en informations**

1-Quels sont vos besoins en informations concurrentielles? Sont-ils toujours satisfaits ?

## Annexe

---

- **La collecte des données**

1-Quelles sont vos sources d'information sur la concurrence ?

2-Quels sont les outils et les moyens qui vous aident à collecter les informations concurrentielles ?

- **l'analyse de l'information**

2- quels sont les outils et les méthodes de traitement de l'information que vous utilisez ?

- **la diffusion de l'information**

3-Afin de faire circuler l'information analysée au sein de votre entreprise, quels sont les outils que vous utilisez pour diffuser les informations analysées ?

- **La protection de l'information**

5-Comment protéger vous le patrimoine informationnel de l'entreprise contre les intrusions externes ?

### **Axe3 : le degré de satisfaction de la veille concurrentielle actuelle et la proposition de projet de mise en place d'une cellule veille concurrentielle**

1-La veille concurrentielle actuelle répond-elle à vos besoins en matière d'informations sur la concurrence ?

2-Selon vous, quels sont les obstacles qui font face à la bonne pratique de la veille concurrentielle au sein de votre entreprise ?

3-Quelles sont vos attentes d'une mise en place d'une cellule veille concurrentielle au sein de votre entreprise ?

# **Table des matières**

# Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre1 : La veille, fondement théorique et conceptuels</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : L'intelligence économique</b>	<b>6</b>
1. Historique de l'intelligence économique	6
1.1 L'émergence et l'évolution de l'intelligence économique	7
1.1.1 Les cellules d'intelligence britanniques et américain 1950	7
1.1.2 Business intelligence system, Luhn 1958	7
1.2 L'évolution anglo-saxonne de l'intelligence économique	7
1.2.1 Le scanning d'Aguilar 1967	7
1.2.2 L'intelligence organisationnelle, Wilensky Harold 1967	8
1.2.3 Les signaux faibles d'Igor.Ansoff 1975	8
1.2.4 La compétitive intelligence du Michael Porter, 1980	9
1.3 L'évolution française de l'intelligence économique	9
1.3.1 L'apparition de la veille technologique en France 1970	9
1.3.2 La vigilance, J.M.Oury, 1983	9
1.3.3La surveillance de R.A.Thiétart(1984) et, H.Lesca(1986)	9
1.3.4 La veille stratégique, B.Martinet et J.M RIBAUT 1989	10
2. La définition de l'intelligence économique	11
2.1 L'intelligence économique et l'espionnage industriel	12
2.2 Pourquoi on pratique l'intelligence économique ?	13
2.3 Les principales fonctions de l'IE	13

2.3.1 Fonction proactive	13
2.3.2 Fonction coordinatrice	13
2.3.3 Fonction protectrice	13
2.4 Les facettes de l'intelligence économique	13
2.4.1 Facette défensive	14
2.4.2 Facette offensive	14
2.5 Les objectifs de l'intelligence économique dans l'entreprise	14
2.6 Les volets de l'IE	15
2.6.1. La veille	16
2.6.2 La protection	17
2.6.3 L'influence (lobbying)	17
3. Les modelés de l'intelligence économique	18
3.1 États-Unis	18
3.2 Le Japon	19
3.3 L'Allemagne	20
3.4 Le Royaume-Unis	21
3.5 La Suède	21
3.6 Le Canada	22
3.7 La Russie	22
4. L'intelligence économique en Algérie	23
4.1 Aperçu historique	23
<b>Section 02 : la veille stratégique</b>	<b>25</b>
1. Bref historique de veille	25
2. La définition de la veille stratégique	25
3. Les fonctions de la veille stratégique	26
3.1 La fonction anticipative	26
3.2 La fonction informative	26
3.3 La fonction analytique et synthétique	27
3.4 La fonction de mise en forme	27

3.5 La fonction d'animation et de communication	27
3.6 La fonction d'identification de besoin	27
4. Quelle est l'utilité de la veille stratégique dans l'entreprise ?	27
5. Les acteurs de la veille stratégique :	28
6. Mode de fonctionnement de la veille stratégique	28
7. Les types de la veille stratégique :	29
7.1 La veille ponctuelle	29
7.2 La veille occasionnelle	29
7.3 La veille périodique	29
7.4 La veille permanente	29
1-La veille technologique	30
2-La veille concurrentielle	32
3-La veille commerciale	33
4-La veille environnementale	34
8. Le processus de la veille	35
8.1 Action une : Etudier ou Exprimer le besoin	35
8.1.1 La définition des enjeux et leurs traductions en axes de veille	35
8.1.2 La rédaction des scénarios de collecte	36
8.1.3 L'identification des ressources ou Sourcing	36
8.1.4 L'organisation d'un plan de classement	36
8.1.5 La formalisation des règles de publication	36
8.2 Action deux : Collecter et publier les informations	37
8.2.1 La collecte quotidienne des informations :	37
8.2.2 La cotation des documents :	37
8.2.3 L'enrichissement de la base documentaire	38
8.2.4 La diffusion d'informations :	38
8.3 Action trois : Analyser les informations collectées	38
8.3.1 La détection d'une information stratégique	38
8.3.2 L'analyse du corpus documentaire	39

8.4 Action quatre : la recommandation d'un plan d'action (go/no go)	40
8.4.1 L'exploitation de l'analyse décisive	40
9. La valeur de l'information	41
<b>Section 03 : l'information, le nerf de l'intelligence économique</b>	<b>41</b>
1. Définition :	42
2. Les différentes formes de l'information	42
3. Les qualités d'une bonne information	43
4. les besoins en information	43
5. les notions associées à l'information	44
5.1 Donnée	44
5.2 Information	44
5.3 Connaissance	45
5.3.1 La connaissance explicite	45
5.3.2 La connaissance volatile	45
5.3.3 La connaissance cumulative	45
5.3.4 La connaissance périssable	45
6. Les sources de l'information	45
6.1 Selon sa disponibilité et son intérêt	45
6.2 Selon sa nature	48
7. La nature de l'information	49
7.1 Les informations primaires	49
7.2 Les informations secondaires	49
8. La typologie de l'information	49
8.1 Les informations blanches	49
8.2 Les informations grises	49
8.3 Les informations noires	50
9. Le rôle de l'information	51

<b>Chapitre 2 : La veille concurrentielle</b>	<b>53</b>
<b>Section 01 : Définition et généralités</b>	<b>54</b>
1. Définition de la veille concurrentielle	54
2. L'importance de la veille concurrentielle	56
3. Le rôle de la veille concurrentielle	57
3.1 Le rôle de la veille concurrentielle dans l'exécution de tâches administratives	58
4. Les avantages de la veille concurrentielle pour une entreprise	59
5. La veille concurrentielle et l'espionnage industriel	60
6. Le processus de la veille concurrentielle	62
6.1. Expression des besoins en information	64
6.1.1 L'identification des concurrents.	64
6.1.2 Leur positionnement	65
6.1.3 Les forces déterminantes	65
6.2 Identifier les sources d'information (Sourcing)	65
6.2.1 Sources hors ligne	65
6.2.2 Source en ligne	67
6.3 Recherche et collecte de l'information	69
6.4 Traitement de l'information	70
6.5 Stockage de l'information (Archiving)	70
6.6 Diffusion de l'information	71
6.7 Utilisation de l'information	71
6.8 Retour d'expérience (Feedback)	72
6.9 Contrôle	72
<b>Section 02 : les outils de la veille concurrentielle</b>	<b>72</b>
1. les outils de l'analyse concurrentielle	72

1.1 Les outils de collecte	72
1.2 Les outils d'analyse :	73
1.2.1 L'analyse concurrentielle de Porter	73
1.2.1.1 l'avantage concurrentiel :	73
1.2.1.2 Les paramètres de la veille concurrentielle :	74
1.2.1.3 Le modèle des cinq forces de Porter	74
1.2.2 L'analyse SWOT	79
1.2.2.1 la présentation de l'analyse SWOT	79
1.2.2.2 L'analyse interne	80
1.2.2.3 Analyse externe	81
1.2.2.4 Avantages et limites de l'analyse SWOT	82
1.2.3 Le benchmarking	83
1.2.3.1 Définitions :	83
1.2.3.2 Typologie du benchmarking	84
1.2.3.3 Avantages et limites du benchmarking	86
1.2.4 L'analyse PESTEL	88
1.2.5 Le rapport d'étonnement	88
1.2.6 Le datawarehouse et le data mining	88
1.2.7 Le développement d'une activité de réseau	89
1.3 Les outils de traitements	89
1.3.1 La bibliométrie	89
1.3.2 La prévision	89
1.4 Les outils de diffusion	89
<b>Section 03 : la démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle</b>	<b>90</b>
1 La démarche de la mise en place d'une veille concurrentielle	90
1.1 la première méthode	90
1.2 La deuxième méthode	93

2 Les facteurs clés de succès et les obstacles à la mise en place de la cellule de veille	94
2.1 Les facteurs clés de succès	94
2.2 Difficulté de la mise en place	95
3 Structure de la cellule de veille	95
3.1 La structure concentrée	95
3.2 La structure répartie	96
4 Avantages et inconvénients	97
4.1 D'une cellule de veille centralisée :	97
4.2 D'une décentralisation de veille (structure répartie) :	97
5 Approche de veille par les réseaux	97
5.1. Le réseau étoile	98
5.2. Le réseau en arbre (ou capillaire)	98
5.3. Le réseau maillé	98
5.4. Le réseau pôle	98
<b>Chapitre 3 : Cas pratique au sein de la NCA Rouïba</b>	<b>101</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise Rouïba NCA</b>	<b>102</b>
1. Aperçu généra	102
2. Fiche technique	103
3. Historique	104
4. Les Mission, vision et valeurs de la NCA	105
4.1 Mission :	105
4.2 Vision :	105
4.3 Valeurs :	105
5. Le personnel de l'entreprise	106
6. La gamme de produit NCA	106
7. les emballages qu'utilise la NCA	107
7.1 Le carton alimentaire	107
7.2 Les préforme PET	107

7.3 Les cartons de suremballage	107
8-Les marches de l'entreprise NCA	108
8.1 Le marché local : Il est structuré en trois catégories :	108
8.1.1 La première catégorie : les ventes directes	108
8.1.2 La deuxième catégorie : les ventes indirectes	108
8.1.3 La troisième catégorie : les comptes clés	108
8.2 Le marché étranger	108
9. Organigramme général de la NCA Rouiba	109
10. l'analyse concurrentielle de l'environnement de la NCA	109
1-La menace des nouveaux entrants	111
2-la rivalité entre les firmes déjà existantes	112
3-le pouvoir de négociation des fournisseurs	112
4-le pouvoir de négociation des clients	113
5-la menace des produits de remplacement	113
<b>Section 2 : Méthodologie de recherche</b>	<b>114</b>
1. comparaison entre méthode qualitative et quantitative	114
2. La méthode de notre recherche	116
2.1 Définition de l'outil de recherche	116
2.1.2 Les types d'entretien	116
3. Les raisons qui nous ont amenés à choisir cette méthode	117
4. Le déroulement de la réalisation de la recherche	118
4.1. Le choix des personnes à interviewer	118
4.2. La préparation du guide d'entretien	118
4.3 Déroulement de l'entretien	119
<b>Section 03 : analyse, interprétation des résultats et la proposition de notre projet</b>	<b>120</b>
1-synthèse	125
2-suggestion pour la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de la NCA Rouïba	126

2.1 Sensibilisation	126
2.2 Prise de connaissance de la situation	127
2.3 Définition des enjeux	129
2.4 Axe de veille	131
2.5 Diagnostic informationnel de l'entreprise	131
2.5.1 Les moyens de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage de l'information	131
2.5.2 Recensement des sources	135
2.6 Evaluation des écarts	135
2.7 Recommandations	136
2.7.1 Le choix organisationnel	136
2.7.2 Les acteurs de la veille concurrentielle	136
2.7.3 La fréquence de la veille	136
2.7.4 Les outils de la veille	137
2.8 La suivi de l'activité de la veille concurrentielle :	138
<b>Conclusion générale</b>	<b>141</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>145</b>
<b>Annexe</b>	
<b>Table des matières</b>	