

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

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

Option : Affaires Internationales.

THEME :

**LA VEILLE CONCURRENTIELLE COMME VECTEUR
DE PRISE DE DECISION
D'INTERNATIONALISATION.**

ETUDE DE CAS : MEDITERRANEAN FLOAT GLASS.

Presenté par :

Encadré par :

M^{elle} Maïssa MEHALLA

Dr. Mohand Amokrane BELKACEMI

Maître de conférences « A » à l'EHEC d'Alger

Juin 2023

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

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

Option : Affaires Internationales

THEME :

**LA VEILLE CONCURRENTIELLE COMME VECTEUR
DE PRISE DE DECISION
D'INTERNATIONALISATION.
ETUDE DE CAS : MEDITERRANEAN FLOAT GLASS.**

Presenté par :

Encadré par :

M^{elle} Maïssa MEHALLA

Dr. Mohand Amokrane BELKACEMI

Maître de conférences « A » à l'EHEC d'Alger

Juin 2023

Abstract:

Competitive intelligence is an ethic and legal process of collecting and analyzing data on competitors. The aim of our study is to understand how fits into to the decision-making process of internationalization.

To face up to the competition, a company must constantly monitor its sector, and if it wishes to penetrate foreign markets, prior knowledge of the latter is essential in order to decide whether or not to launch. Competitive intelligence is an essential activity for any company, if it wishes to survive and perpetuate its existence on a market.

Résumé:

La veille concurrentielle est un processus éthique et légale de collecte et d'analyse de données concernant les concurrents. L'objet de notre étude est de situer celle-ci dans le processus de prise de décision d'internationalisation des entreprises.

Pour lutter contre la concurrence, l'entreprise doit surveiller en permanence son secteur, et si elle désire pénétrer des marchés étrangers des connaissances préalables de ces derniers sont primordiales pour pouvoir décider de ce lancer ou pas, pour y rester et pérenniser son existence sur un marché. La veille concurrentielle est une activité essentielle à mener par toute entreprise.

ملخص:

الذكاء التنافسي عملية أخلاقية و قانونية لجمع المعلومات المتعلقة بالخصوم و التدقيق فيها. الهدف من دراستنا هو إبراز مكانة هذه العملية أثناء قرار التدويل.

من أجل مواجهة الخصوم يجب على الشركة مراقبة قطاعها باستمرار ، ومن أجل اخذ قرار دخول أسواق جديدة و البقاء فيها يجب على كل شركة تنفيذ الذكاء التنافسي.

Remerciements :

Au terme de ce mémoire, il m'est agréable de remercier :

Monsieur Mohand Amokrane BELKACEMI pour sa disponibilité, ses suggestions nombreuses et pertinentes et ses conseils judicieux.

Les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail en acceptant de l'examiner.

J'exprime toute ma gratitude et témoignage à Madame Asma HAMIMES et Monsieur Mohand HOUALI pour leurs aides et leurs conseils avisés.

Je remercie également tout le personnel de Mediterranean Float Glass pour leur accueil.

Je suis reconnaissante également envers mes enseignants de l'EHEC d'Alger et l'ESCF Constantine.

Enfin, un grand Merci à mes parents et mes deux frères, pour leur encouragement et soutien durant toutes ses années d'études. Ce travail leur est entièrement dédié.

Liste des figures

Figure 1: Les veilles associées à la veille stratégique. _____	17
Figure 2: Cycle PDCA. _____	21
Figure 3: Les cinq forces de PORETER. _____	29
Figure 4: exemple d'un diagramme de veilleur. _____	36
Figure 5: La démarche du processus d'analyse. _____	37
Figure 6: Exemple d'un mind mapping sur un concurrent X. _____	38
Figure 7: SWOT _____	40
Figure 8: Les facteurs influençant la décision. _____	43
Figure 9 : axe de graduation des cinq forces de PORTER _____	61
Figure 10: Matrice de sélection des marchés. _____	69
Figure 11: historique du groupe CEVITAL. _____	73
Figure 12: Les exportations de MFG. _____	77
Figure 13: l'acheminement de l'information concurrentielle à MFG. _____	90
Figure 14: Variation du prix de verre sur le marché Marocain. _____	100

Liste des tableaux :

Tableau 1: Classement de la typologie de l'information en IE _____	10
Tableau 2: Structures du système de veille. _____	22
Tableau 3: Plan de recherche d'informations. _____	23
Tableau 4: Plan d'organisation de la collecte d'informations. _____	24
Tableau 5: Tableau récapitulatif de la matrice d'Asnoff _____	45
Tableau 6: Les modalités d'internationalisation. _____	52
Tableau 7: Avantages et inconvénients des types d'internationalisation. _____	56
Tableau 8: Adaptation et standardisation de la stratégie marketing l'international. _____	58
Tableau 10: Les cases du BMC _____	63
Tableau 11: Placement des FCS sur le BMC. _____	66
Tableau 12: Tableau comparatif de l'attractivité des marchés cibles. _____	67
Tableau 13: Comparatif des capacités concurrentielles d'une entreprise sur les marchés cibles. _____	68
Tableau 14: Tableau des personnes interviewées. _____	81
Tableau 15: Tableau des CA de MFG les quatre dernières années. _____	99

Liste des abréviations:

AFNOR: Association Française de Normalisation.

BMC : Business Model Canvas.

CA : Chiffre d’Affaires.

CNIS : Conseil National d’information Statistique.

FCS : Facteurs Clés Succès.

INAPI : Institut national de la propriété industrielle.

MFG : Mediterranean Float Glass.

PMU: Par Mutuel Urbain.

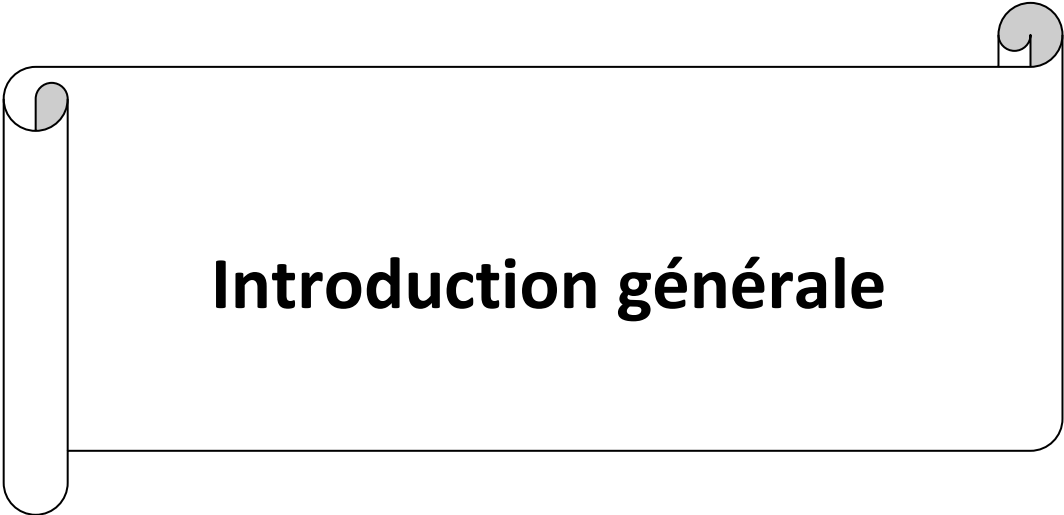
PDR: Pièce De Rechang.

SWOT: Strength, Wekness, oppotunities, threats.

TIC : Technologies D’informations et Communication.

Sommaire :

Introduction général	2
<u>Chapitre 01 : Généralité sur la veille.....</u>	6
Section 01 : Zoom sur la veille.....	6
Section 02 : le cycle de la veille concurrentielle.....	18
Section 03 : Outils de la veille concurrentielle.....	27
<u>Chapitre 02 : prise de décision d'internationalisation.....</u>	38
Section 01 : La décision : Définition et Typologie.....	38.
Section 02 : Internationalisation des entreprises.....	47
Section 03 : Outils d'aide à l'internationalisation.....	59
<u>Chapitre 03 : Analyse du lien veille concurrentielle t décision d'internationalisation au sein de Mediterranean Float Glass</u>	
.....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	72
Section 02 : La démarche méthodologique suivie.....	78
Section 03 : Analyse des résultats.....	83
Conclusion générale.....	107



Introduction générale

Introduction générale :

Le contexte du commerce international fait que toute entreprise cherche à s'ouvrir à l'international, s'internationaliser, travailler au delà de son marché local pour une raison ou une autre, ceci dit des facteurs en faveur de cette organisation doivent être figurés pour pouvoir décider de mener cette action.

Rester sur ses gardes, être éveillé pour pouvoir prendre des décisions rationnelles chez un individu est primordial. De même pour les entreprises dans le contexte de la mondialisation une surveillance permanente des actualités du secteur et du domaine renforce sa position et lui permet de rester à jour face aux changements.

L'information autant qu'une matière première nécessaire pour la pérennité des organisations peut se trouver parfois en surabondance et le rôle du veilleur donc ici est la traque de la bonne information au bon moment pour alimenter le patrimoine informationnel de son organisation ; comme la disponibilité de cette matière n'est pas toujours au rendez-vous, le veilleur passe à l'exploration de tous types de sources dans le but de satisfaire le besoin en informations exprimé par l'organisation. L'information concurrentielle a pour vocation la comparaison et le positionnement par rapport aux concurrents.

L'expérience des décideurs est un facteur important dans la prise des décisions stratégiques mais pas que vu que toute une organisation en dépend, les besoins en informations exprimés doivent être communiqués à toute personne concernée par la collecte de données, mais aussi la communication des objectifs envisagés et des retours attendus.

Nous venons à présent d'évoquer les notions essentielles de notre étude intitulée la veille concurrentielle comme vecteur de prise de décision d'internationalisation.

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres contenant chacun trois sections, les deux premiers concernent l'aspect théorique de nos variables : veille concurrentielle et décision d'internationalisation, quant au troisième, a présenté notre étude empirique et conclu avec un résumé de toute l'étude.

Notre choix s'est porté sur une entreprise Algérienne active à l'internationale, il s'agit de : la SPA Mideterranean Float Glass. L'objet de notre travail est d'apporter des réponses à notre problématique :

- **« Comment la veille concurrentielle contribue à la prise de décision d'internationalisation ? »**

Aussi à nos questions secondaires :

- **Quel est le rôle de l'information concurrentielle pour une entreprise qui décide de pénétrer un nouveau marché ?**
- **Les décideurs se servent-ils uniquement des retours de la veille concurrentielle dans leurs décisions d'internationalisation?**

Nous avons choisis ce thème en ayant le désir de savoir :

- Comment les décideurs sont influencés dans un environnement concurrentiel et sur quoi ils appuient leurs décisions d'internationalisation.
- Et connaître le lien entre veilleur et décideur par le biais du lien veille concurrentielle-décision d'internationalisation.

Nous émettons les hypothèses suivantes :

- La veille concurrentielle est un volet indispensable lors du passage à l'international.
- L'entreprise maîtrise dans les règles de l'art le processus de veille et l'utilise lors de ses décisions d'internationalisation.

Pour vérifier nos hypothèses, nous nous sommes servi des outils de la méthode d'analyse qualitative, en essayant de s'approcher des cadres de l'organisme d'accueil sans pour autant d'avoir la chance de rencontrer les décideurs du top management du groupe. La méthode descriptive analytique est ainsi favorisée.

Le premier chapitre aborde les principales notions de la veille concurrentielle telles la veille en générale, l'information, le processus de veille concurrentielle et quelques outils pouvant être utilisées pour mieux mener son activité de veilleur et mieux exploiter les données exploitées.

Le second introduit les notions fondamentales de la décision et le lien entre celle-ci avec la veille. Ensuite l'internationalisation est abordée en ses différents modes et stratégies, enfin quelques outils utilisés pour soutenir les décisions d'internationalisation des entreprises.

Le dernier chapitre dont l'étude empirique est illustrée est rédigé ainsi : d'abord une présentation de l'organisme d'accueil suivie de la méthodologie adoptée pour mener l'étude tout en identifiant l'outil et la méthode d'analyse, et pour la dernière section les résultats l'étude sont présentés et analysés.

Pour conclure un bref retour sur les objectifs de l'étude et un résumé des résultats obtenus sont définis.



Chapitre 1 :

Chapitre 1 : Généralités sur la veille concurrentielle

Napoléon disait « Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable » car au-delà du savoir-faire, la veille est avant tout une culture. Dans une entreprise, chaque collaborateur est supposé avoir une sensibilité envers la valeur et les enjeux de l'information.

Ce chapitre de trois sections intitulé Veille Concurrentielle, est débuté par des notions de base principalement des généralités en veille et en information. Etant donné la veille concurrentielle est l'élément de base de notre problématique, elle fera l'objet de toute la deuxième section pour la troisième section, nous présentons quelques outils en veille concurrentielle ainsi que son processus de mise en œuvre.

Section 01 : Zoom sur la veille.

La maîtrise des flux informationnels, dans un contexte fluctuant marqué par la concurrence, influence les pratiques tels les fusions et acquisitions, est difficile. Cette première section aura comme but de mettre en avant les notions auxquelles la veille est attachée tel l'intelligence économique, le renseignement, et l'information.

1.1.1. La veille, le renseignement et L'intelligence économique :

En 1967 la première définition de l'intelligence économique a été attribuée par Harold Wilensky, « *Activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes* ». ¹

Du rapport du Commissariat Général au plan de 1994, dit rapport Martre définissant l'intelligence économique comme étant : « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économique. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts.* » ²

¹COUTENCEAU(C), BARBARA (F) , EVERETT (W) : *Guide pratique de l'intelligence économique, édition d'organisation*, 2010 , p.3

² MARTRE (Henri) : Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation Française, Février 1994, p.3

Selon le conseiller expert intelligence économique international Philippe CLERC l'intelligence économique est: « *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* ». ¹

De ces définitions on retient que l'intelligence économique s'agit donc d'enrichir et préserver le patrimoine informationnel de l'organisation, par la maîtrise de l'information stratégique procurée par des moyens et sources légaux dans le but de répondre à des besoins fondamentaux tels que : l'indépendance des décisions des dirigeants, la pérennité de l'organisation... tout en procédant à une stratégie d'influence sur son environnement.

Il y a souvent une confusion entre l'intelligence économique et l'espionnage industriel. Au moment où l'espionnage industriel désigne un procédé d'acquisition d'information totalement illicite, c'est donc un renseignement technologique, économique ou politique sur des rivaux, par des moyens illégaux (vol de documents, écoute téléphonique, piratage..) ; l'intelligence économique utilise les méthodes du renseignement strictement légal et n'accepte guère les méthodes de l'espionnage.

Le renseignement n'est pas que de l'espionnage, c'est aussi des pratiques légales de collectes et d'analyse de données, mais représente globalement le travail des espions. ²

Pour établir les liens entre veille et renseignement Delbecque Eric et Fayol Jean-Renaud pensent que « ... *la veille. Celle-ci recueille en fait l'héritage du monde du renseignement* » ³

Avec un système de gouvernance efficace, l'intelligence économique devient non seulement un outil d'aide aux décisions stratégiques, mais aussi un outil de suivi de la performance économique de l'entreprise dans son écosystème ⁴

La notion d'intelligence économique dépasse la fonction de veille, en renforçant la protection du patrimoine immatériel des organisations, et en influençant leur environnement.

Le triptyque qui forme l'intelligence économique est ¹ :

¹Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise (3IE), *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?*, France, rapport décembre 2001, p.4.

² DELBECQUE(Éric), FAYOL(Jean-Renaud) : *Intelligence Economique*, 2e édition, édition : Vuibert, 2018, p.2

³Ibid , p.16

⁴ COFRMAT(Daniel), CHAMBAULT(Marc), NURDIN(Georges):*Gouvernance et Intelligence Economique en PME*, Edition L'Harmattan, Paris,2015, P.27

La veille, la sureté et l'influence

En parcourant le net, le veilleur est à la recherche d'acquisition de l'information pertinente.

Pour un expert de la sureté l'important est de protéger l'information stratégique le patrimoine immatériel de l'organisation sans entraver le quotidien de ceux qui s'en servent.

Quant au spécialiste de l'influence, ce dernier vise l'attraction du plus grand nombres de parties prenantes par le rapprochement de leurs intérêts avec les stratégies de développement de l'entreprise.

Nous proposons ici quelques définitions de la veille fournies par des spécialistes de celle-ci:

La veille pour Jean-Michel RIBAUT « *C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.* » ²

Selon l'association française de normalisation AFNOR, la veille est « *une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, ...etc. pour en anticiper les évolutions* » ³

Selon les deux chercheurs spécialistes de la veille N.Lesca et M-L Caron Fasan, la veille désigne « *un processus global, réflexif et itératif, qui mobilise des ressources informationnelles, technologiques, organisationnelles, financières et humaines, dont l'objectif est d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles* » ⁴

Pour résumer les définitions ci-dessus, le terme veille fait référence à l'état d'éveil. Dans une organisation la veille est une optique de gestion d'informations issues de l'environnement.

C'est aussi une activité volontaire, par laquelle l'entreprise observe, analyse, traite et enfin diffuse l'information à des fins décisionnelles.

La veille est un dispositif qui permet à l'entreprise de trouver des issues aux problématiques auxquelles cette dernière est exposée, en s'appuyant sur l'intelligence collective de l'organisation guidé par les professionnels de veille, ayant comme matière première l'information.

¹DELBEQUE(Eric), FAYOL (Jean-Renaud) : Op cit, p.17

²HERMEL(Laurent) : *Pratiquer et maîtriser ... Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR éditions, Cedex, 2010, p.2

³Norme expérimentale XP X 50-053 d'avril 1998 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille en France, p.6

⁴ LESCA (Nicolas), CRON-FASAN (Marie-Laurence) : *Veille anticipative Une autre approche de l'intelligence économique*, édition : Hermès, Paris, collection : Management et Informatique,2006, p. 288.

La veille permet à l'entreprise de prioriser ses efforts pour éviter la surinformation, en valorisant ce qui existe ensuite planifier le recueil.

1.1.2. L'information comme matière première pour le système de veille :

Les besoins en informations varient, chaque entreprise est unique, chacune est de taille, de culture et de mission différente aux autres.

Au moment où la détention de l'information stratégique est un gage d'avantage concurrentiel, l'infobésité qui représente la noyade informationnelle aussi appelée l'over dose informationnelle, elle est une menace qui peut nuire à toute une organisation. Et cela est dû à la vitesse dont l'information est transmise sur les réseaux d'un côté, et la multiplication des sources de l'autre.¹

1.1.2.1 La typologie de l'information ²:

Afin d'obtenir des données fiables et complètes le responsable de veille à côté des informations que lui procurent les canaux internes, les informations déjà existantes dans l'entreprise, en parallèle il fait appel aux canaux extérieurs pour apprendre des nouveautés sur les concurrents et les technologies circulantes sur les nouveautés du marché. Les sources d'informations sont dites : blanches, grises et noires.

L'information dite publique est bien celle qui est aisément et licitement accessible, elle n'est pas forcément gratuite, appelée ainsi ouverte ou information blanche. Son emploi comme son recueil ne sont pas considérés comme infraction. Ce type d'information se situe dans la zone blanche, on l'appelle aussi information ouverte, elle est d'une importance quantitative majeure (80% selon les experts).

Toute information protégée par la loi est une information noire, également dite fermée, c'est l'information à laquelle seules les personnes habilitées et autorisées peuvent y accéder, une information à diffusion restreinte. C'est bien ce type qui peut révéler l'espionnage industriel en cas de son obtention d'une manière illégale.

Entre le noir et le blanc, on trouve le gris, la zone grise est constituée des informations sensibles, licitement accessible, mais on les obtient à travers des pratiques détournées, c'est-à-dire d'une manière immorale ou alors avec un esprit peu éthique par exemple prendre sa

¹ DELABECQUE (Erique), FAYOL (Jean-Renaud) : *OP cit*, p.7

² MARCON (Christian), MOINET (Nicolas) : *L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE*, édition DUNOD, 2ème édition, 2011, p.67

cigarette aux pieds de l'immeuble du concurrent, faire les poubelles d'un concurrent ayant oublié d'déchiqeter ses documents... Pour l'avoir, un expert ne doit pas passer à côté du moment opportun soit un moment d'inattention erreur ou même un oubli par exemple : dans un avion, un responsable qui ouvre son ordinateur portable devant un expert en veille.

La recueille Le recueil de l'information noire de manière illégale révèle de l'espionnage, mais passer à côté et se contenter de l'information blanche ne procure pas forcément l'optimum visé. Un expert en veille, grâce à son savoir-faire peut transformer une information sensible ou même ouverte en une information noire, c'est-à-dire qu'il est possible de construire du savoir particulièrement stratégique en croisant des données blanches et grise.

Dans son livre Nicolas MOINET distingue deux façons pour recueillir l'information : la pêche à la ligne et la pêche au chalut. Sur la première, le spécialiste en veille travaille seul avec les moyens qui lui sont alloués en plus de la limitation du nombre de sources qui sont utilisables, mais le résultat est souvent de haute valeur. La deuxième façon de recueil d'informations, consiste à traiter un nombre élevé d'information par une équipe.¹

Tableau 1: Classement de la typologie de l'information en IE

Types d'informations	Information blanche	Information grise	Information noire
Domaine	Domaine des documentalistes	Domaine des veilleurs	Domaine des agents de renseignement
Nature	Abondante grâce à l'avènement de l'internet	Sensible Masquée	Complexe
Avantage	Bon marché	Capacité d'anticipation	Offre un avantage tactique
Inconvénients	Plus au moins ancienne	Difficile à obtenir	Illégale Dangereuse

Source : CARLIER (Alpnose):*Intelligence Economique et Knowledge Management*, édition : AFNOR, 2012, p.17

Selon les besoins informationnels, la veille est supposée collecter les données qui auront du sens après traitement et analyse et qui répondent aux thématiques posées. A ce sujet, on prend comme exemple ce que l'expert en stratégie d'innovation Daniel TARTONNE a dit :«*C'est*

¹ MARCON (Christian), MOINET (Nicolas) : op.cit , p.70

pourquoi la surveillance de l'environnement ne doit pas être globale mais ciblée sur les variables clés qui conduisent la transformation du marché et qui produisent les perturbations. »¹

La veille s'affirme alors comme un approfondissement des hypothèses et des données recueillies, cette démarche est animée par le désir de répondre à des questions opérationnelles et donc une dynamique de curiosité. Le retour aux sources d'information qualifiées et experts (sources humaines) donne lieu à une valeur ajoutée plus considérée qu'au recueil et traitement de données issues seulement de la toile.

Ce sont les objectifs de la veille stratégique qui déterminent le besoin en informations. Pour tracer sa stratégie, l'entreprise doit se doter d'une bonne gestion d'informations stratégiques.

1.1.2.2 Les signaux faibles :

Connue principalement aux Etats-Unis, Ignor ASNOFF présente les signaux faibles comme des faits qui permettent « d'anticiper toute surprise stratégique » leur détention offre alors à son propriétaire un avantage stratégique dans son secteur.

Aussi appelées informations d'alertes précoce, elles permettent l'anticipation des risques et l'identification des opportunités, dans le but d'éviter les premiers et profiter des secondes.

Pour ASNOFF La qualification « faible » est attribuée aux signaux annonceurs par leurs caractères difficiles à percevoir, à détecter et à identifier

Dans sa recherche intitulée « *une méthodologie pour la gestion des signaux faibles* », Kamel ROUIBAH a suggéré un prototype informatique pour la gestion des signaux faibles dans une veille stratégique² :

- En résumé, en limitant les surveillances aux acteurs, thèmes et sources pertinents tout en gardant la spécificité **qui ? à collecter quoi ?**, ainsi que la recherche des informations aux signaux faibles qui révèlent que des événements critiques, avec la limitation des informations à traquer laissant la possibilité d'enrichissement ultérieur, l'auteur estime que les bonnes cibles sont surveillées.

¹TARTONNE (Daniel) : « *Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation* », in Regards sur l'IE, n° 1, janvier/février 2004, p. 26

² ROUIBAH (Kamel) : *une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique*, édition : Gestion 2000, Kumait, Novembre / Décembre 2001, pp.01-07

- Ensuite pour enrichir les informations on fait ressortir des contradictions s'il existe, compléter des points d'ombres s'il y'en a avec la possibilité d'introduire l'inspiration et le point de vue du veilleur.

En 2009, pour répondre à la remise en cause de la fiabilité et de degré de certitude des signaux faibles Humbert LESCA et Nicolas LESCA ont mené une étude qu'ils ont dénommées Méthodes heuristiques d'entraînement a la détection des signaux faibles, on peut la résumer ainsi¹:

A partir de quatre ou cinq signaux la réflexion collective est mise au débat pour en tirer des connaissances tacites à analyser et valoriser. A la fin, des hypothèses sont émises, ou des confirmations ou infirmation de certaines informations sont faites, et même des scénarios sont imaginés.

En gros, leur but est de fiabiliser tout signal alarment, mais sans passer trop de temps aussi dessus. Mais l'arrogance de certains dirigeants et leurs méfiances des messages diffusés par les experts, ainsi que leurs méfiances du travail collectif

Pour appuyer leurs analyses sur l'impertinence des signaux faibles, en 2016, Nicolas MOINET et Camille ALLOING ont remis en cause les signaux faibles en publiant un article intitulé « *Les signaux faibles : du mythe a la satisfaction Selon l'article intitulé* »: la mystification de cette notion réside dans le fait que des faits majeurs qui menacent directement des vies humaines sont minorés et qualifiés de signaux faibles. Encore plus, suivre à la lettre ses signaux mène à une désorganisation du renseignement et une contre-production de toute une organisation.²

En prenant d'un côté, la définition de Asnof et MacDonnellen 1984, le signal faible est pris comme « *fait a propos duquel seules **des informations partielles** sont disponibles alors qu'une **réaction doit être entamée**, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'événement nouveau* » cité par Cstagnos, et LESCA en 2004, la partialité de l'information ne peut suffire pour la considération d'un signal.

¹ LESCA (Humbert), LESCA (Nicolas): « *METHODES HEURISTIQUES D'ENTRAINEMENT A LA DETECTION DES SIGNAUX FAIBLES* », in Revue internationale de psychologie, volXV, 2009 /37, édition : ESKA, pp.135-160

² ALLOING (Camille), MOINET (Nicolas): « *les signaux faibles : du mythe a la mystification* », CNRS édition, n°76, 2016, pp.86-92

D'un autre côté, Cahen en 2011, a affirmé que le signal faible est « paradoxal » ou toute forme de subjectivité figure, de ce fait il devient opératoire puisque il est posé comme référence.

L'esprit du signal faible qui est le même avec celui de l'intelligence économique : le travail collectif de traitement et analyse de données est radicalisé par l'arrogance des organisations pyramidales.

Dans la revue de 2017 Nicolas MOINET et Camille ALLOING ont qualifié le signal faible de l'aiguille qui pique l'œil du veilleur, en construisant du sens aux données recueillies le professionnel se trouve en face à des biais contre-productif, par exemple : rester sur les sources avec lesquelles le professionnel s'est habitué parce qu'elles étaient fiables ou alors sur un contexte restreint.

Tellement le contexte des signaux faibles est développé, des logiciels sont apparus pour leurs détection, mais alors ces logiciels sont dépendants de la toile.

Pour conclure Nicolas MOINET a affirmé que : l'interprétation doivent rester négociables, et un sens ne suffit pas il faut produire des sens tout en utilisant toutes les informations qui révèlent une certaine importance pour pouvoir anticiper sur mesure en fonction des données disponibles tout en encourageant le travail collectif, les débats, le doute utile, ne pas compter sur des uniformes prédictifs¹.

1.1.3. La veille stratégique :

Une stratégie d'entreprise est un ensemble de choix cohérent et un regard renouvelé à la fois sur l'environnement extérieur que sur l'entreprise elle-même.

Humbert LESCA donne la définition suivante concernant la veille stratégique : « *La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude* »²

Selon Marie-Christine Chalus Sauvannet « *La veille stratégique est l'aptitude à capter les informations d'anticipation, clés de l'environnement de l'entreprise, et de les traiter à fin*

¹ ALLOING ((Camille), MOINET (Nicolas) : « Traquer les signaux faibles ou l'art illusoire de chercher des aiguilles ... dans une boîte d'aiguilles », in I2D Information, données & documents, volume 54, 3/2017, pp.17-18.

² LESCA (Humbert) : « Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche », in Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20,5/1994, p31-50

de maintenir les capacités d'adaptation de l'organisation et d'alimenter le processus de décision grâce à la détection précoce d'informations sources d'opportunités ou de menaces. »¹

Selon ces deux définitions la veille stratégique est un processus anticipatif et une activité prospective qui consiste à deviner ce qu'un concurrent fera dans le futur proche ; cela en détectant des informations relatives aux changements qui sont appelés les signaux faibles.

Pour François JAKOBIK la veille stratégique est « *une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique* »²

Les forces extérieures pouvant impacter la stratégie et sont maintes :

- Ses collaborateurs: fournisseur, distributeurs.
- Les clients.
- Les concurrents directs et potentiels.
- La technologie.
- La réglementation, la culture, ...

Ce sont ces forces-là qui font que l'entreprise se projette sur plusieurs branches pour assurer sa pérennité tout en menant plusieurs types de veilles.

1.1.3.1 Veille technologique :

Les systèmes d'informations, les acquis scientifiques, la technologie et les matériaux mis en œuvres par les stratégies concurrentes sont les axes surveillés par la veille technologique ainsi que quelques fonctions adjointes aux produits proposés comme les procédés de fabrication, les activités qui peuvent influencer le devenir de son entreprise ³

Il est primordial de connaître l'ensemble des technologies existantes sur son secteur d'activité, les découvertes technologiques sont les majeurs conducteurs de changement d'un marché.

¹ CHALUS-SAUVANNET (Marie-Christine) : *Veille stratégique à l'usage des décideurs*, EMS Edition, CAEN, collection pratiques d'entreprises, 2021, p.49.

² JAKOBIK (François) : *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991, p.232.

³ HERMEL (Laurent) : *Maîtriser et pratiquer ... Veille stratégique et intelligence économique*, édition : AFNOR, 2010, pp.8-9

Souvent affiliée à la veille technologique la veille brevet s'occupe de surveiller les dépôts des brevets par les concurrents, concernant leurs innovations technologiques. ¹

François Jakobiak affirme que « les brevets constituent, pour la collectivité scientifique et technique, une source d'information très riche »²

Ainsi on peut dire que l'exploitation et l'analyse rigoureuse des informations techniques contenu dans les brevets mène à la conception des solutions contournées.

Le brevet possède plusieurs utilisations stratégiques pas seulement un titre de propriété industrielle mais une source d'information et encore une arme de guerre économique.

En ce type de veille, la surveillance des technologies de l'information et communication (TIC) est recommandée grâce à leurs nouveaux matériels et logiciels, les TIC permettent une mise en place de ³:

- Dispositif sécurisant le patrimoine informationnel de la firme.
- Dispositif de communication intranet.
- L'utilisation rationnelle de la toile, utilisation des flux RSS.

1.1.3.2 Veille commerciale :

Lorsqu'il s'agit de veille commerciale, il est crucial d'étudier pour Emmanuel Pateyron l'amont du marché par la prospection auprès des fournisseurs, et en aval de satisfaire les besoins évolutifs des clients ainsi qu'étudier leurs solvabilité⁴.

Ce type de veille est fait spécialement pour la recherche, la collecte et l'exploitation des renseignements relatifs à l'environnement commerciale de l'entreprise, pour anticiper les évolutions du marché, comme elle permet de détecter l'émergence de nouveaux marchés.

1.1.3.2.1 Clients :

L'évolution des besoins des clients, la solvabilité de ces derniers, et la relation des clients avec l'entreprise sont les problématiques auxquelles la veille marché s'intéresse. Mais bien au-delà, la veille marché s'agit aussi d'exploiter la mine d'informations proposée par les

¹ DROUAZI (Yasmine) : *Elaborer un projet de veille concurrentielle dans l'organisation et son apport dans la performance de la structure marketing*, in Al bashaerEconomic Journal, vol.5, n°3, Décembre 2019, pp.986-998

²JAKOBIK, (François) : *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Les éditions d'Organisation, Paris, 2004, p.115.

³ JAKOBIK (François): *L'intelligence économique*, Techniques & outils, Les éditions d'Organisation, deuxième édition, Cedex, 2009 , p.35

⁴ PATYRON (Emmanuel) : *le management stratégique de l'information*, édition Economica, 1994, p.

services après-vente. Le suivi et l'analyse des réclamations client peuvent se présenter sous plusieurs formes : réclamations sur les pannes, sur les défauts.

Afin de mener une veille commerciale performante sur le volet client, l'entreprise doit à court terme travailler sur les insatisfactions et sur le long terme se projeter pour anticiper les besoins futurs de ses clients

1.1.3.2 Fournisseurs :

La veille commerciale s'intéresse également à l'autre versant de l'entreprise constitué par les fournisseurs. Sur cet axe, les informations souvent recherchées sont focalisées sur la qualité des produits et services, les coûts des services, les délais de livraisons, les évaluer en prenant compte toutes dimensions afin de choisir ceux qui répondent le mieux aux besoins de la firme.

Ainsi que la connaissance de leurs clients identifie les rivales potentielles et éventuelles de la firme, la veille fournisseur peut alerter sur la possibilité que ces derniers deviennent des entrants potentiels.¹

1.1.3.3 Veille environnementale² :

Ou encore appelée la veille globale ou la veille sociétale, concerne les aspects sociaux, culturels, juridiques, politiques..., donc une veille multi-facettes,

La conquête de nouveaux marchés étrangers a aussi besoin d'une veille sociétale, pour pouvoir détecter les handicaps qui s'oppose à une entreprise en terme de culture, de juridiction, d'instabilité politique...

Souvent ses sources sont concentrées sur les bruits médiatiques, ou même des études sociodémographiques et sociologiques

- La deuxième section est accordée au quatrième type, la veille concurrentielle l'objet de notre étude.

¹ DEROUET (Damien), LEPOIVRE (Fabien) : *Veilles, Processus et Méthodologie*, in *Veilles* V02/2005, p.08

² CHALUS-SAUVANNET (Marie-Christine): *Op cit.*, p.129

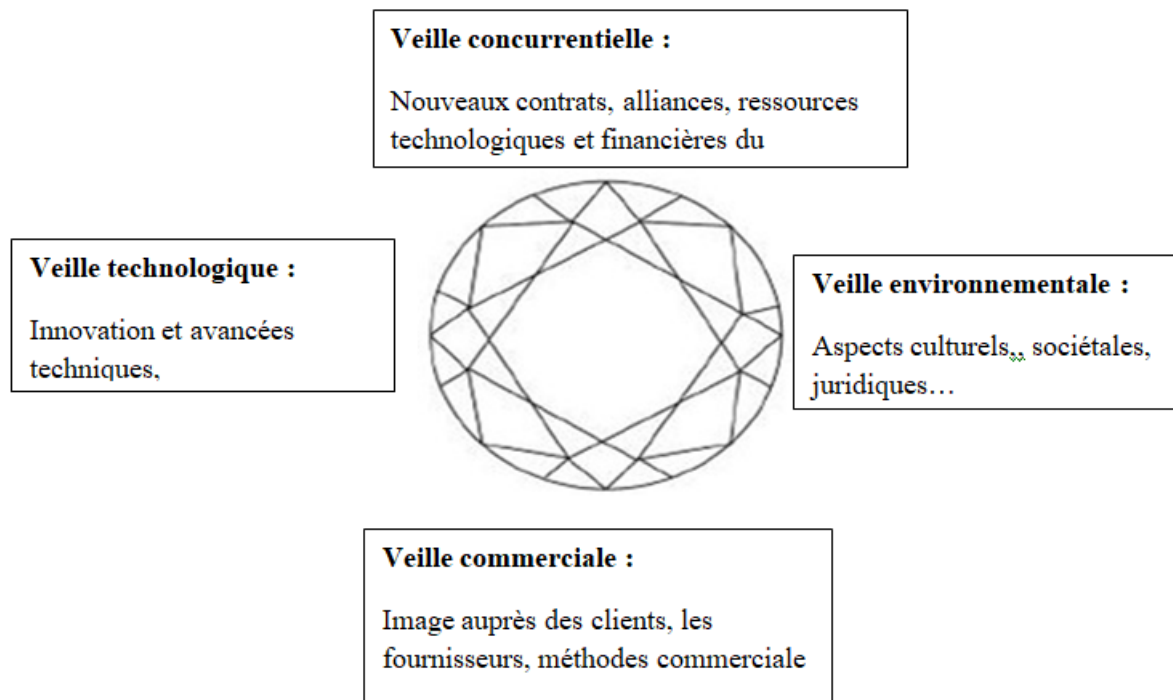


Figure 1: Les veilles associées à la veille stratégique.

Source : Chalus-Sauvannet Marie-Christine, Veille stratégique à l'usage des décideurs, EMS Edition, 2021, p.50 (avec adaptation)

Le diamant au milieu de la figure 01 représente les synergies existantes entre l'ensemble des veilles constituant la veille stratégique, ça rappelle ainsi l'interdépendance entre celles-ci vu qu'elles sont indissociables, par exemple :

- Une veille commerciale cachée derrière une veille technologique : au moment de détection la possibilité d'émergence d'une nouvelle technologie sur le marché il est nécessaire d'étudier son impact sur la dimension commerciale pour savoir la réaction des clients, leurs changements de comportement de consommation...
- Une veille concurrentielle avec une veille commerciale : un nouveau produit concurrent qui n'est pas apprécié de la part des consommateurs la veille commerciale intervient pour détecter les imperfections et permettre à l'entreprise de profiter¹.

Malgré la multiplicité des types de veille et les sources d'internet inépuisables la veille ne permet pas une surveillance totale de tout l'environnement, les entreprises doivent hiérarchiser leurs besoins en informations, cibler les acteurs et facteurs à surveiller.

¹ CHALUS-SAUVANNET (Marie-Christine) : Op cit., p50

Section02 : Le cycle de la veille concurrentielle

Grace à la mondialisation, le contexte de la concurrence s'est élargi et les frontières des secteurs d'activités sont devenues floues, bien au delà de surveiller les concurrents de ses périmètres géographiques, la veille par essence est internationale; l'entreprise qu'elle soit exportatrice ou pas, des concurrents étrangers peuvent exister sur son marché Ce qui rend la veille de type concurrentielle indispensable, d'un côté pour s'abriter contre les attaques, d'un autre pour garder un avantage concurrentiel sur son marché.

La synergie entre les expertises des différentes fonctions de l'entreprise figure dans ce type de veille car les informations sur les concurrents peuvent intéresser d'autres services de l'entreprise. Si les informations recueillies par exemple portent sur l'équipement industriel des concurrents, la jonction entre la veille concurrentielle et la veille technologique est là, ou alors si on est sur la clientèle du concurrent, la liaison est avec la veille commerciale.

1.2.1 Définition de la veille concurrentielle :

Ce type de veille porte spécifiquement sur le suivi des données en rapports avec les réalisations, les accords, les campagnes promotionnelles des concurrents

Selon Calof et Skinner, la veille concurrentielle peut être définie 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* »¹

Selon Bruno Martinet, l'appellation 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*

¹CALOF, (J.L) et SKINNER, (W) : « la veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », in Optimum, La revue de gestion du secteur public, N° 2, Juin 1998, pp. 42-47.

*concurrentielle s'apparenteront à de la veille technologique. Si l'on s'intéresse à ses clients la veille s'apparentera à de la veille commerciale ».*¹

A partir de ces définitions, nous pouvons retenir que la veille concurrentielle est un dispositif de recherche, traitement et diffusion d'informations relatives aux concurrents. Ces derniers peuvent être actuels, potentiels ou même des nouveaux entrants.

- La rivalité et l'anticipation sont les vecteurs qui déclenchent le besoin de mener une veille concurrentielle, souvent sur des marchés saturés.
- La surveillance des gammes de produits concurrents, la capacité d'approvisionnement de leurs circuit de distribution, leurs forces de commercialisation, la qualité de commandement des dirigeants sont quelques éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle.
- Il peut se trouver que la veille concurrentielle soit à la jonction de la veille technologique ou la veille commerciale, si cette première s'intéresse aux aspects spécifiques de l'une ou de l'autre.

Mener une veille concurrentielle c'est pour ne pas se laisser surprendre par les nouveautés de son rival et anticiper son prochain pat et pour s'y faire l'organisation cherche à :

- Connaitre d'abord, qui sont ses concurrents aujourd'hui ? et dans les années à venir ?
- Ensuite quelle est la matrice SWOT actualisée du concurrent direct et leader (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ?
- Quels sont les acteurs avec lesquels le concurrent entretient des relations fortes (partenariat, alliance..) ?
- Comment est-elle l'évolution des principales ressources de mes concurrents (financières, humaines, technologiques, capacité de production,...etc.) ? Sur quelle activité concentrent-ils plus d'effort ?

Les informations à collecter en veille concurrentielle se multiplient alors elles peuvent être : modification de processus, méthode de management, dépôt de brevet, élargissement de zone couverte, politique salariale... la pondération des besoins en ces informations dépend des problématiques qui s'impose sur l'entreprise.

¹MARTINET, (B.) et RIBAUT, (J. M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989, p.9

Les sources et les méthodes utilisables¹ :

Les sources formelles et documentaires tels les catalogues des concurrents, newsletter, leurs sites d'emplois, les magazines spécialisée, les documents commerciaux et de la communication de ses concurrents...

Les sources informelles garantit davantage d'atouts, souvent elles sont plus récentes que les sources formelles ; les fournisseurs en communs avec nos concurrents directs, la rencontre des commerciaux lors des missions et voyages d'étude avec les actifs concurrents, les étudiants et stagiaires, les candidats à l'embauche ...

1.2.2. Le rôle de la veille concurrentielle :

D'après Guillaume CORPART, le fondateur et directeur générale d'AmericasMarket Intelligence un cabinet de conseil américain spécialisé dans les études de la concurrence pour l'appui de décision stratégique : « *Comprendre les actions des concurrents par la veille concurrentielle, souvent organisée par un suivi systématique, devient un instrument de décision afin de saisir des opportunités et réduire les risques.* »²

Selon ce même auteur la tenue à l'écart des risques imminents est le résultat de la connaissance et la compréhension de la dynamique du marché, à travers une collecte systémique des renseignements de ceci, tout en déterminant trois piliers de la connaissance du marché : le contexte du secteur, le client et la concurrence. La surveillance des concurrents favorise la détection des risques systémique qu'une entreprise va conquérir sur son marché, comme les dirigeants peuvent tirer profit de cette connaissance méthodique et décider des alternatives à entreprendre³.

Monique DUIZABO, diplômée de Sciences Po responsable de la veille internationale au sein des la direction internationales du PMU affirme : « *Rares sont les activités qui échappent au risque concurrentiel...* », les équipes de veille concurrentielle sont tenues d'un côté d'enrichir le contenu des entreprises par l'exploitation des ressources accessibles et tirer profit

¹ DROUAZI (Yasemine) : *Opcit.*, pp. 990-991

² CORPART Guillaume : « *surveiller ses concurrent s pour détecter les risques systémiques du marché* », in DOCUMENTALISTE-SCIENCES DE L'INFORMATION, éditions A.B.D.S, Vol.51/3, 2014, pp.55 a 57

³ Ibid.

des relations établies avec les partenaires et les concurrents, et de l'autre rafraîchir la dynamique de diffusion dans les organisations¹.

1.2.3 La démarche de veille concurrentielle :

Le processus de veille est encadré par les actions Plan, Do, Check, Act.

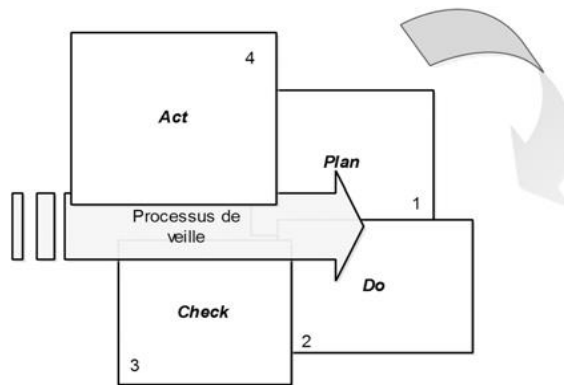


Figure 2: Cycle PDCA.

Source CARLIER(Alphonse): intelligence économique et Knowledge Management, Edition Afnor, 2012, p.93

La première étape la planification (Plan) : consiste à planifier les macros étapes de la veille. Elle décrit les thématiques à aborder et les résultats souhaités. Ensuite la mise en œuvre (Do) : l'implémentation du processus, la traduction des objectifs en un projet de veille opérationnel. Ensuite vient l'action de contrôle (Check) analyse des résultats obtenus du processus. Enfin l'amélioration continue repose sur la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés.

1.2.3.1 Structure interne du dispositif de veille ²:

La décision de structuration d'une stratégie de veille concurrentielle dépend de certains critères, tels que : la taille de l'entreprise, sa culture, son positionnement sur le secteur, ses capacités humaines matérielles et financières disposées par l'organisation.

Il existe deux types de structures de veille : une structure concentrée et une structure répartie, le tableau ci-dessous les expose et les compares au même temps :

¹ DUIZABO Monique : « Contenir le risque concurrentiel avec une veille agile », in DOCUMENTALISTE-SCIENCES DE L'INFORMATION, édition A.B.D.S, VOL.51/3, 2014, pp.57 à 58

² Laurent HERMEL : Opcit , p. 18

Tableau 2: Structures du système de veille.

Structure concentrée	Structure répartie
• Disponibilité totale des personnes. • Forte motivation. • Forte implication dans le système stratégique. • Formation adéquate des personnes. • Peu de problèmes de circulation de l'information.	• Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte, voir le traitement de l'information. • La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information unique. • Préférable quand les indicateurs et les sources sont variées et l'information surabondante. • Connaissance des problèmes opérationnels réels.

Source : HERMEL(Laurent) : *Le lobbying institutionnel*, Edition La lettre du cadre territorial, 2000, p.100

Selon ses moyens et objectifs, chaque organisation optera pour la structure adéquate.

La structure concentrée est fondée par une cellule centralisée, une équipe qui travaille à temps plein, et orientée vers la fonction stratégie d'entreprise. La structure répartie est animée par un responsable de veille et le reste de l'équipe travaille à temps partiel.

Comme il est possible que les deux structures se trouvent au sein de la même organisation, par exemple mener une veille concurrentielle et technologique suivant la structure concentrée, et une veille commerciale ainsi qu'environnementale par la structure répartie.

1.2.3.2 Processus de veille concurrentielle :

Sur un marché concurrentiel, les besoins en informations évoluent rapidement. Les organisations doivent actualiser régulièrement leurs informations sur les nouveautés du secteur, en faisant attention à « l'overdose informationnelle¹ ».

Les principales étapes de la veille concurrentielles ont ²:

¹ « Overdose d'informations (notion de bruit ou de pollution), incapacité des individus à trier les bonnes informations, saturation du système d'information... » BENHAÏM (Francis), IZIKI (Saïd) : *FONCTION 3 Veille opérationnelle*, Le Génie des Glaciers, 2011, p.16

² MARCON (Christian), MOINET (Nicolas) : *Opcit*, p.62-75

1.2.3.2.1 L'orientation générale:

Déterminer les problématiques de la recherche, tracer les objectifs stratégiques de l'organisation ainsi qu'exprimer les besoins de l'organisation en terme d'informations :

La veille concurrentielle peut faire objet d'une requête de type :

- Quels sont les perspectives des concurrents ? Quels sont les possibilités d'extensions de l'entreprise ?
- Sur quelles activités les concurrents concentrent-ils leurs efforts en cette période ?
- Quels sont les nouvelles offres susceptibles sur le marché de l'entreprise?

Les décideurs cherchent à avoir des connaissances fiables qui limitent l'incertitude et le risque, c'est la qualité alors qui les importe.

1.2.3.2.2 Préciser l'information à recueillir :

La bonne connaissance des besoins en informations et des capacités et outils disponibles, permet la traque des bonnes informations.

Le besoin en information concurrentielle peut être:

Identification des concurrents :

Selon les objectifs fixés et les problématiques formulées, un plan d recherche d'informations guidera l'opération.

Tableau 3: Plan de recherche d'informations.

Thèmes	Indicateurs :
Identité de l'entreprise	Capital, Les actionnaires Qualité du commandement du directeur générale.
Recherche et ingénierie	Capacité interne de recherche et développement. Complexité techniques des installations. Compétence en développement de nouveaux produits.
Stratégie et fonctionnement	Degrés d'intégration verticale. Propriété du savoir-faire et brevets déposés Les partenariats, alliances
Circuit de distribution	Capacités d'approvisionnement

	Qualité et couverture du circuit
Commercialisation et vente	Force et compétence en force de vente Qualité service après-vente

Sources : MARCON (Christian), MOINET (Nicolas) : *Intelligence Economique*, Edition DUNOD, Paris, 2011 p.66 (avec adaptation)

Les forces dominantes :

L'identification du pouvoir de chaque intervenant sur le secteur à travers les cinq forces de Porter.

L'étape de l'expression de besoins en informations est cruciale, car la mauvaise définition des besoins engendre la non atteinte des objectifs, ce qui mettra en cause tout le programme de veille.

1.2.3.2.3 Identification des sources et recherche d'informations :

Pour traquer la bonne information, le spécialiste en veille passe à l'étape de l'exploration des bons coins. En utilisant des techniques humaines, internes et externes à l'entreprise, en définissant un plan de collecte d'information.

Tableau 4: Plan d'organisation de la collecte d'informations.

Informations	Sources repérées	Chargés de la collecte
Brevet déposé par le concurrent	INAPI	Le conseiller en propriété industrielle
Prospectus du concurrent	Foires et salons	Directeur commercial
La fiche technique du nouveau produit	Photos partagée sur un réseau à l'occasion du réaménagement du bureau	Chargé de veille
Machines-outils de l'usine	Photos partagées sur Facebook par un ancien salarié qui travaille désormais chez le concurrent	l'employé de l'entreprise qui est encore amis avec sur les réseaux sociaux
Projet de développement	Note interne classifiée : projet d'alliance avorté par le concurrent	Directeur de la stratégie

Source : MARCON(Christian), MOINET (Nicolas) : *Intelligence économique*, Edition DUNOD, Paris, 2011 p.67 (avec adaptation)

La zone blanche est la plus vaste, 80% des informations s'y trouvent, les informations sont aisément obtenues grâce à l'avenue de l'internet et surtout licitement obtenues¹.

La zone grise repose sur l'expérience et les stratégies que l'expert décide d'emprunter. Et la zone noire comme pierre Yves a affirmé en 2014 : *« c'est l'information classifiée à laquelle seules certaines personnes ont accès en raison d'une qualité ou d'un privilège. Pour y accéder, les personnes non autorisées doivent commettre des actes répréhensibles et tombent dans le domaine de l'espionnage »* se sont des informations à diffusions restreintes².

1.2.3.2.4 L'exploitation :

Les questions qui ont donné lieu à la démarche de veille doivent avoir de réponses. Le tri de l'information collectée fait objet de distinction entre : signaux forts et signaux faibles

Les informations analysées et traitées ont une valeur ajoutée qui permet à l'entreprise de se projeter vers des faits futurs. Un signal d'alerte sur un concurrent peut être :

- Projet en cours de lancement
- Mise au point d'une technologie de substitution
- Embauche d'un expert dans un domaine critique

La valeur ajoutée de la veille apparaît en cette phase ; pour analyser, les outils sont utiles dès lors qu'ils sont pris pour ce qu'ils sont : des outils d'aide à l'analyse. L'interprétation des résultats revient aux analystes, comme aide à sa réflexion grâce à son aspect visuel le mind mapping pour booster ses anticipations.

Pour aboutir à des évaluations finis et fiables, l'analyste lors de cette phase est tenue de travailler sans inclure ses préjugés, Nicolas MOINET dit à ce sujet : *« Analyser c'est donner du sens aux données »* et sans s'attarder sur les faits accidentels pour pouvoir tirer toute déduction possible.

Une recherche efficace est symbolisée par la traque des informations utiles, donc un recensement des sources doit se faire pour garder les plus rentables, les sources d'informations sont multiples, selon le besoin en information les veilleurs choisissent la source adéquate qui fournira l'information en question³ :

¹ CARLIER (Alphonse) : *Intelligence économique et Knowledge Management*, AFNOR Editions, Cedex, 2012, p.15

² DROUZI (Yasmine) : *Op cit.*, pp.986-998

³ DELBECQUE (ERIC), FAYOL (Jean- Renaud) : *Op cit.*, pp.113 -114

- Les organismes publics tels l'INAPI, les ONS, CNIS...
- Les médias télévision, radio, affichage, cinéma, revues, agences de presse...
- Réseau personnel, club professionnel.
- Associations sectorielles.
- Newsletters des concurrents et magazines.
- Banque de données.
- Brevets.
- Fournisseurs et sous-traitants.
- Missions, voyages d'étude, colloques et congrès.
- Étudiants et stagiaires.
- Bibliothèques, les thèses,
- Candidats à l'embauche.
- Les enquêtes mystères : Consiste à former des personnes qui joueront le rôle des clients d'un concurrent. Ces derniers vont tester les services ou produits proposés ensuite rempliront un formulaire. L'enquête mystère a pour but de mesurer la qualité, donc évaluer les points forts et faibles, et identifier les domaines sur lesquels l'entreprise peut s'améliorer.
- Logiciels dédiés à la veille : permettent d'intégrer des données internet, des informations issues des bases de données et des réseaux sociaux, les alertes medias, les flux RSS, ils permettent d'automatiser certaines tâches répétitives.
- Les commerciaux peuvent être les mieux renseignés sur les nouveautés des concurrents, grâce à leurs contacts directs avec les clients

1.2.3.1.5 Diffusion et mémoire :

Une fois synthétisée, l'information est distribuée d'un côté aux chargés de son exploitation et à la mémoire de l'entreprise. Une information est stratégique que si elle parvient au moment opportun sous forme exploitable à son destinataire.

Communiquer l'information peut se faire à ceux qui ont exprimé le besoin mais aussi à ceux que les analystes jugent qu'ils ont un intérêt immédiat et efficace s'ils la perçoivent.

Le laps de temps entre la collecte d'une l'information utile et sa diffusion peut la rendre obsolète. C'est pour cela que la qualité du résultat final dépend de : La diffusion à la bonne personne par le format le plus approprié.

L'archivage informationnel est primordiale, malgré son aspect périssable l'information enrichit la mémoire de l'entreprise et peut devenir une source d'un cycle prochain.

1.2.3.2.6 La sécurité du cycle :

La nécessité de bien diffuser l'information au niveau de tous les services de l'entreprise ne doit pas éclipser l'indispensable protection de cette dernière. Les informations sensibles sont celles essentiellement protégées comme le savoir-faire non breveté, les failles financières, technologiques...

Chaque entreprise doit trouver le juste milieu et maintenir le cloisonnement entre la protection et la communication.

Une veille efficace s'inscrit dans un processus continu, permettant à une organisation l'écoute active de son environnement qui ajoutera une valeur aux décisions prises par celle-ci.

Le développement d'un projet de veille concurrentielle dans une organisation dépend d'abord de l'identification du périmètre du projet, qui indiquera les besoins de l'organisation, et définir les sources de la recherche et la collecte de l'information puis son traitement et sa diffusion. En plus de la connaissance des nouveautés des concurrents la veille concurrentielle est l'outil qui permet la découverte de nouvelles pistes à entreprendre dans le futur, car ce type de veille fournit des informations sur le secteur de l'entreprise.

Section 03 : Outils de la veille concurrentielle :

Pour pouvoir maîtriser l'information stratégique utile pour la prise de décision, l'intelligence économique propose six dimensions, dont quatre sont faites pour le renseignement:

- Intégrer et orienter une démarche intelligence économique : pour mener une veille efficace la réflexion stratégique de l'entreprise doit adopter la dynamique de l'IE.
- Surveiller son environnement pertinent : plan et typologie sources d'information.
- Traiter et analyser l'information stratégique : mieux analyser la stratégie des concurrents en utilisant les graphiques et schémas...
- Manager l'information et la connaissance : gérer l'information et la partager avec les collaborateurs.
- Protéger son patrimoine immatériel : sécuriser ce qui nous différencie des autres.

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

- Influencer son environnement : bonne communication en interne qu'en externe.

Cette section illustre les étapes de déroulement d'un processus de veille concurrentielle ainsi que quelques outils qui aident les analystes et experts en veille à rassembler, structurer, analyser les données du dispositif de veille.

Chacune des phases du processus de veille admet plusieurs outils stratégiques, managériaux ou même techniques pour s'organiser et aider les veilleurs et les analystes à collecter, passer d'une donnée à une information, puis l'interpréter pour pouvoir la diffuser et l'intégrer comme produit final dans la stratégie de l'entreprise ; en ce qui suit on a choisi de définir un outil pour chaque étape.

Pour démarrer une veille pertinemment, le veilleur doit procéder à un diagnostic des besoins informationnel de l'entreprise et cela se fait à partir d'une analyse de son environnement et des manques exprimés au sein de l'organisation.

1.3.1. L'analyse concurrentielle de Porter :

Est l'outil avancé par Michel Porter un professeur en stratégie d'entreprise à Harvard Business School depuis 1973, pour déterminer l'intensité concurrentielle d'une entreprise dans son environnement.

- **La notion de l'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel est le moteur de développement de la stratégie d'une organisation. Michael PORTER a identifié deux catégories d'avantages concurrentiels :

Les avantages sur les coûts et les avantages fondés sur la différenciation de l'offre¹.

Appelé aussi avantage compétitif « *est une compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents* »²

1.3.1.1 La matrice de l'intensité concurrentielle :

Connaitre ces concurrents c'est bien mais bien au-delà, la prise en considération de l'intensité concurrentielle est un paramètre qui alerte les décideurs sur des dangers prospectifs :

- 1- La menace des nouveaux entrants.

¹ BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LEVY (J) : *Mercator : tout le marketing à l'ère de la data et du digital*, édition : DUNOD, 13^{ème} édition, Malakoff, 2021, p.668

² Ibid.

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

- 2- L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants.
- 3- Le pouvoir de négociation des clients.
- 4- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- 5- La menace des produits de substitution.

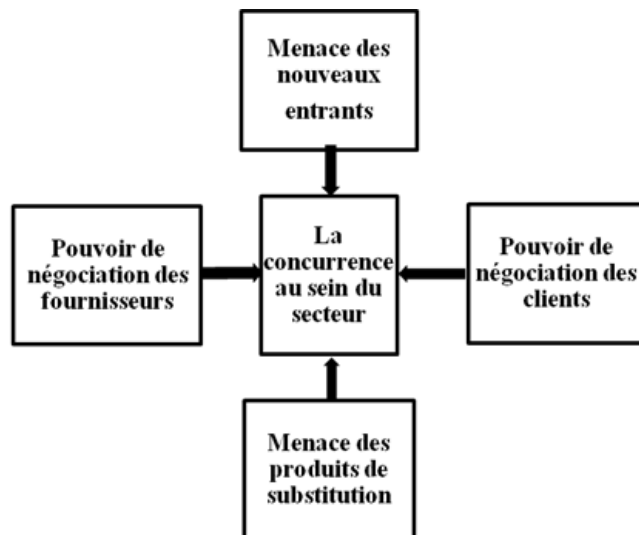


Figure 3: Les cinq forces de PORETER.

Source : PORTER (Michael) : Choix stratégiques et concurrence, édition Economica, Paris, 1990, p.4.

Selon le modèle de l'économie industrielle de Porter chaque entreprise est confrontée à quatre acteurs « forces concurrentielle » lors de son processus de création de valeur.

1.3.1.1.1 La menace des entrants :

Un marché profitable est un marché qui attire de nouvelles firmes, ces dernières amènent avec elles de nouvelles offres et capacité de production, dont le but est de conquérir une part de marché. Cette entrée met la pression sur les entreprises déjà en place en terme de prix, cout et donc remis en cause leurs rentabilité. Cette menace peut être affaiblie par¹:

Les barrières à l'entrée : Ce sont des avantages érigés par les firmes déjà en place sur le marché à l'encontre des potentiels nouveaux entrants. Il existe plusieurs sortes de barrières à l'entrée on site :

- **Les économies d'échelles :** Cette notion peut dissuader la volonté de certaines entreprises à investir sur de nouveaux marchés par le caractère volume, car le principe de ces économies est de produire a cout unitaire inferieurs de grandes

¹SeniDan.A : *ANALYSE STRATEGIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTUEL*, édition : presses de l'Université de Québec, Canada, 2013, p.38-42

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

quantités, ce qui pousse les entrants à mener des investissements volumineux risqués ou alors encourir des désavantages aux niveaux des coûts.

- **L'accès ou la disponibilité des réseaux de distribution :** Par nature même un nouvel entrant doit atteindre les points de distributions existants mais cela s'avère un obstacle insurmontable dans le cas où les entreprises existantes desservent déjà les circuits de distribution pour le produit.
- **Les besoins en capitaux :** Les industries qui requièrent de lourds investissements à l'entrée, en particulier des dépenses irrécupérables telles qu'en marketing ou en recherche et développement font dissuader les entrants.
Mais si jamais la tendance est à la faveur de cette industrie et que les rendements sont aussi élevés, le nouveau venu peut solliciter les investisseurs. Donc cet obstacle seul ne peut dissuader les entrants.

- **Les coûts d'alternances clients (switching cost) :**

Ce sont des contraintes auxquelles les consommateurs désirant de changer de fournisseur ou de produit, se heurtent. Ces coûts sont considérés comme barrières tant qu'ils sont élevés car les entrants auront des difficultés à vendre leurs produits.

Il existe aussi des avantages propres à chaque entreprise, qui font qu'elles se distinguent des autres par exemple : Une renommée de marque auprès de leur clientèle, une propriété intellectuelle protégée, une bonne localisation géographique

A côté des barrières à l'entrée, l'anticipation d'une rétorsion ferme de la part des entreprises en place peut basculer la décision d'entrer ou non dans le marché. Ces anticipations peuvent être faites à partir des réactions précédentes comme par exemple la détermination des firmes en place à garder leur part de marché même en appliquant des prix bas, l'utilisation des atouts nécessaires (capacités de production excédentaires, capacités financières...) pour repousser les entrants

1.3.1.1.2 L'intensité de la rivalité entre les concurrents :

Les entreprises opérantes sur le même secteur se livrent naturellement au principe de la concurrence, c'est la rivalité interne. La concurrence par les prix, l'introduction de nouveaux

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

produits, les batailles publicitaires et l'amélioration des services associés aux produits et autres facteurs sont à la base de cette rivalité¹.

Plusieurs variables sont susceptibles d'accroître le degré d'intensité de la concurrence. Entre autres ²:

- **Multiplicité des concurrents à même taille** : l'inexistence d'un leader qui coordonne les faits, toutes les firmes rivalisent pour une part de marché.
- **La lenteur de la croissance du marché** : la rivalité y est mais juste pour répondre à des besoins identiques, le jeu devient à somme nulle.
- **Les barrières à la sortie sont élevées** : lorsque la survie de l'entreprise est liée à la réussite dans le domaine retenu, si elle a effectué des investissements irrécupérables, ou mobilisé des actifs hautement spécialisés, dans ces cas-là les concurrents restent dans l'industrie donc la profitabilité reste constamment basse et la rivalité s'intensifie.
- **Les obstacles à l'entrée sont faibles** : l'industrie est exposée à l'entrée de nouveaux arrivants.

Les buts stratégiques et économiques des concurrents déterminent l'intensité de la rivalité d'une industrie. A savoir la concurrence basée sur les prix, intensifie la rivalité sans booster la croissance du marché, c'est le cas des produits qui ne sont pas différenciables où les coûts fixes sont considérables et les coûts variables sont très faibles.

A contrario, si la qualité est le facteur stratégique qui rivalise les entreprise d'une industrie, il y'aura une segmentation du marché, le jeu devient à somme positive par la baisse de rivalité ce qui augmente le niveau des barrières à l'entrée

1.3.1.1.3 Le pouvoir des fournisseurs :

Les fournisseurs ont le pouvoir d'influencer l'industrie, soit en imposant des prix élevés aux firmes, ou alors par imposition des normes de qualité ou services à ses produits.

La force de ce pouvoir est dite puissante si³:

¹ MAGRETTA (Joan) : *LA METHODE MICHAEL PORTER*, Les Editions Transcontinental, Montréal, 2012, p.56

²MICHAUX (Stéphanie),CADIAT (Anne-Christine) : *LES 5 FORCES DE PORTER*, édition : 50MINUTES.fr,2015, p.22

³ MAGRETTA (Joan) : Op.cit., p.51

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

- Il y a une variété de client : donc le secteur a besoin de lui plus qu'il n'a besoin du secteur.
- Une offre différenciée.
- Quand l'industrie où ils se trouvent leur permet de s'intégrer verticalement en menacent de produire eux-mêmes
- L'existence de peu de produit de substitution pour ses produits.
- Les coûts d'alternances jouent à la faveur des fournisseurs

La main d'œuvre est aussi considérée comme fournisseur important et puissant surtout lorsqu'il s'agit de main d'œuvre syndicalisée¹.

1.3.1.1.4 Le pouvoir de négociation client ² :

L'entreprise subit le pouvoir de négociation des clients de plusieurs facettes, soit par la poussée des prix à la baisse, ou en exigeant des qualités de produits supérieurs ou encore en négociant des niveaux de services plus étendus.

Les clients sont d'autant plus puissant lorsqu'ils :

- Sont concentrés sous forme de groupes
- Ont des coûts d'alternances faibles quand ils changent de fournisseurs
- Négocient l'intégration verticale en amont.

Afin de réduire la tension de ce pouvoir, les firmes en place optent pour des solutions d'exclusivité avec des détaillants et distributeurs particuliers, comme certaines firmes préfèrent être en contact direct avec le client final en contournant les intermédiaires.

1.3.1.1.5 La menace de substituts :

Souvent un produit substitut découle d'une industrie extérieure que celle du produit remplacé. La menace de substitution naît de l'innovation, elle procure les fonctionnalités demandées par le client des entreprises en places d'une façon différenciée, à des prix attrayants ou qualité supérieur.

La dangerosité des produits de remplacement réside dans le fait qu'ils parviennent des secteurs insoupçonnés, le cas des voitures électriques qui commencent à devenir des remplaçants pour les voitures à moteur à combustion³.

¹Seni Dan .A : Op.cit. p.43

² MICHAUX (Stéphanie), CADIAT (Anne-Christine) : Op.cit. p.16

³ MAGRETTA (Joan) : Op.cit., p.52

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

La menace que représente cette force est élevée si ¹:

- Le rapport Prix- rendement est plus travaillé que celui proposé par l'industrie du produit initiale.
- Les clients ne sont pas sensibles au prix et sont prêts à dépenser plus pour une qualité supérieure
- Les coûts de conversions vers des produits de substitutions sont minimes.

Pour faire face aux menaces de substitutions chaque firme doit se distinguer par ses avantages concurrentiels proposés sur les fonctionnalités et caractéristiques du produit de son industrie.

1.3.1.1.6 Les pouvoirs publics :

En 1993 une extension est faite pour le model originale devenu les 5 (+1) forces par son fondateur même. Le gouvernement est un facteur à prendre en compte pour l'identification de l'environnement d'une organisation. Par le billet de réglementation des marchés des capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence, la politique gouvernementale est le responsable de l'orientation de la stratégie, la structure et la fiscalité des entreprises².

Le rôle que peut avoir la réglementation et le gouvernement sur la performance des firmes peut être soit favorable ou défavorable, par exemple ³ :

- La création des barrières a l'entrée par des lois sur les brevets et la propriété intellectuelle.
- Les lois et réglementation sur la main d'œuvre.
- Les lois et politiques aidant les firmes en faillites.

1.3.1.1.7 Les TIC et les forces de Porter :

Dans l'article intitulé «How information gives you advantage» écrit par Michael Porter et Victor Miller en 1985, destiné aux managers et aux professionnels en général, l'article met l'accent sur la conception de l'avantage concurrentiel grâce aux systèmes d'information (SI). où on a distingué trois types d'avantages : un avantages par les coûts procurant une marge faible tout en ciblant le maximum de catégories de consommateurs, un avantage par différenciation qui consiste à proposer une offre à haute valeur ajoutée qui reviendra par des

¹ MICHAUX (Stéphanie), CADIAT (Anne-Christine) : Op.cit., p.19

²CHERFAOUI (Assia): *Essaie de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition*, Série « Master of science » n°62, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2003, P.20.

³Seni Dan .A:Op.cit., p.51

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

marges remarquables, enfin l'avantage qui répond par une offre sur mesure à une cible précise c'est l'avantage par focalisation¹ :

Dans leur écrits les auteurs ont changé la construction de la chaîne de valeur, en attribuant à chaque activité un côté physique et un côté informationnel, toutes les activités secondaires ou primaires sont liées par des flux d'informations. En définissant la chaîne de valeur comme étant un ensemble d'activités interdépendantes par le biais des liens qui existent lorsqu'une activité impacte d'autres soit en termes de coût ou d'efficacité. D'après ces deux auteurs les TIC sont alors génératrices d'avantage concurrentiel.

Selon ces deux auteurs les répercussions des TIC sont perçues en interne comme en externe, en plus de la coordination entre les activités de l'organisation les TIC renforcent les relations avec les consommateurs et les fournisseurs ce qui aura donc un impact sur la structure des marchés, et modifie ainsi les conditions concurrentielles.

Dans le même article les deux auteurs ont également abordé l'impact des TIC sur les cinq forces de Porter en soulignant que c'est la technologie de l'information qui crée le besoin et l'opportunité du changement de la structure de toute une industrie.

1.3.2. Le diagramme du veilleur² :

Après expression des besoins informationnels de l'entreprise, il sera temps de formuler les problématiques, pour pouvoir passer à l'exploration des sources.

Pour pouvoir identifier l'origine du problème, l'expert en veille doit relier chaque type d'information collectée à la force qui lui convient :

- Les informations de type modification d'utilisation ou de comportement, changement budgétaire.. reviennent à l'aval de la chaîne logistique donc elles sont reliées au pouvoir négociation client.
- Les informations sur les coûts de matière première, prestation de service, approvisionnement et stockage de matière sont issues de l'amont de la chaîne logistique reflètent le pouvoir de négociation fournisseurs

¹ PORTER (Michel), MILLAR (Victor) : *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review, vol.63 n°4, July-August 1985, pp. 149-160

² DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas): *La boîte à outils de l'intelligence économique*, édition : DUNOD, Paris, 2011, p.40

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

- Les informations techniques et scientifiques sont des avertissements à l'entreprise sur la présence de nouvelles innovations, peut-être l'apparition de produits de substitutions
- Enfin, la menace des nouveaux entrants et de l'intensité concurrentielle sur un secteur sont à l'origine de la guerre des prix.

Ces rapprochements vont aider le veilleur à se positionner, à travailler sur les possibilités qui s'offrent à l'entreprise. Relier chaque information au groupe qui lui convient tout en schématisant aide le veilleur à surveiller des indicateurs stratégiques bien déterminés (l'amont de la chaîne logistique pour surveiller les fournisseurs les prestataires de services, l'aval concerne les distributeurs et les clients potentiels...)

Pour ne pas perdre de vue la question de départ avant même de se lancer dans la recherche des informations des hypothèses doit être mises à l'évidence pour guider l'exploitation de l'information.

Une fois la problématique positionnée sur la dimension concurrents, la recherche d'information utile sera ciblée, la veille se focalisera sur leurs nouveautés, sur les actions partenariats, les salons... dont le concurrent figure.

Les grandes quantités de données recueillies ne feront pas toutes l'objet de la recherche surtout que les données brutes ne sont pas à exploiter directement, c'est ici que la valeur ajoutée des analystes d'informations apparaissent (tout en étant épaulés par les outils).

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

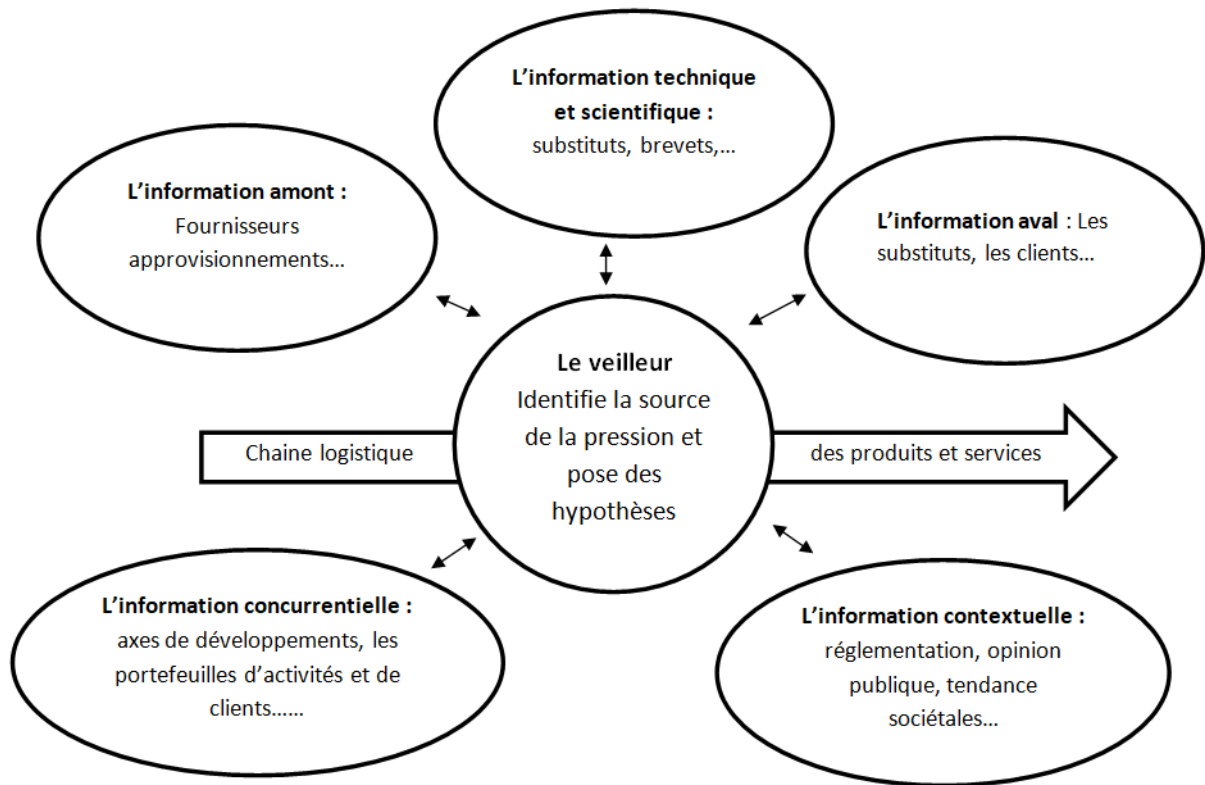


Figure 4: exemple d'un diagramme de veilleur.

Source: DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas) : *La boîte à outils de l'intelligence économique*, édition : DUNOD, Paris, 2011, p.40

1.3.3. Processus d'analyse ¹:

Dans une certitude accrue le processus d'analyse vient clarifier la complexité des conditions économiques, sociétales culturelles. C'est à partir des données collectées que l'analyste cherchera à produire des sens, cela se fait par des étapes qui transforment ces dernières jusqu'à obtenir une information stratégique prête à exploiter pour une décision prochaine.

La figure suivante illustre les étapes par lesquelles une donnée passe pour devenir une connaissance à exploiter :

¹ DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicols) : op cit, p.78

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

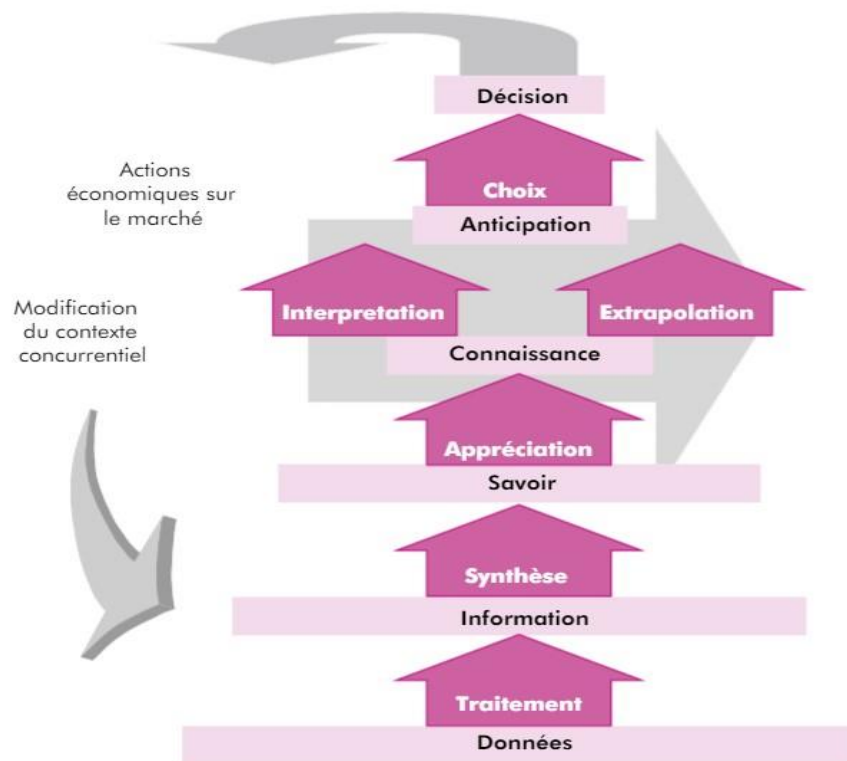


Figure 5: La démarche du processus d'analyse.

Source: DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas): *La boîte à outil de l'intelligence économique*, édition : DUNOD, 2011, p.78

Comme démontre cette figure l'analyse passe par six étapes principales :

Le traitement est constitué d'abord de formalisation des données : c'est-à-dire leurs indexation et cela dépend de la forme initiale de la donnée, si elles sont textuelles sur papier la saisir est nécessaire; si elles sont sous format photos et vidéos, elles feront l'objet d'indexation directe.

Pour vérifier des données du même sujet à origines variées, deux aspects sont à prendre en considération :

- Une donnée unique peut représenter un signal faible.
- Des données multiples et concordantes peuvent être le résultat du copiage.

La synthétisation des deux étapes précédentes donne lieu à un ensemble homogénéisé de données, structuré chronologiquement, thématiquement...

L'appréciation est le faite de situer l'information, enrichir ce qui était ambigu et interpréter ; c'est en créant des rapports entre les informations pour créer des connaissances. Ces dernières

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

sont utilisées pendant l'extrapolation pour donner lieu à des scénarios, et même des hypothèses pour une confrontation avec les informations traitées antérieurement, si jamais les connaissances ne suffisent pas il est possible de relancer le cycle à la recherche de nouveaux indices.

1.3.3.1 Le mind mapping¹ :

Pour compléter son analyse, l'expert peut se servir de quelques outils dédiés au traitement et à l'analyse des données, comme le mind mapping qui permet grâce à son aspect visuel à conceptualiser facilement, c'est ainsi un outil qui encourage l'intelligence collective. Elle a été conceptualisée par le psychologue anglais Tony Buzan.

Pour ne pas perdre de vue les besoins informationnels concurrentiels et problématiques de l'entreprise, le veilleur est tenu d'utiliser un outil qui relie les informations collectées et dessiner pour mieux analyser.

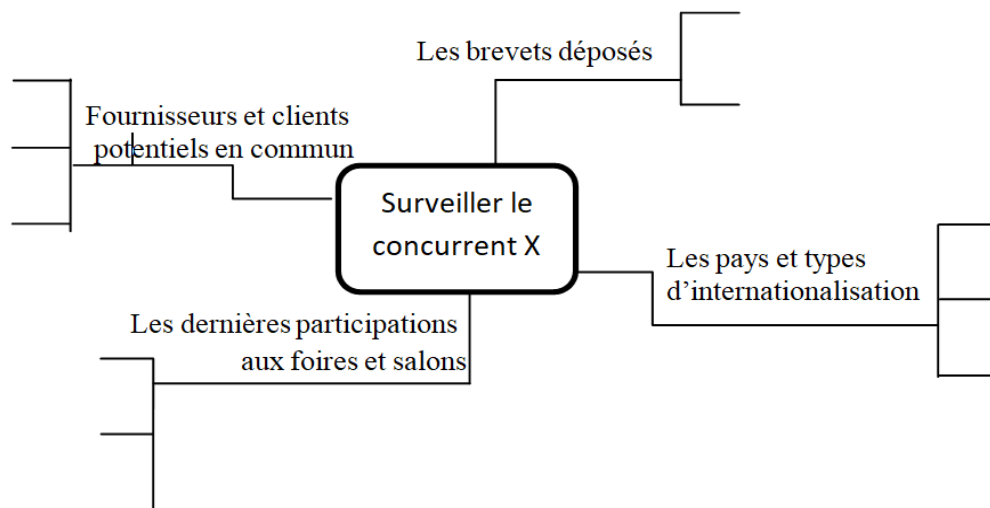


Figure 6: Exemple d'un mind mapping sur un concurrent X.

Source : DESCHAMP (Christophe), MOINET (Nicolas) : *La boîte à outils de l'intelligence économique*, édition : DUNOD, 2011, p.110 (avec adaptation)

La structure de la carte permet de clarifier les concepts et de dégager des solutions. C'est pour cela qu'il faut respecter certaines étapes lors du dressage :

- Positionner le sujet au milieu
- Les branches qui ressortent du sujet vont au sens des aiguilles de la montre, en les ordonnant selon leurs importances du centre au périphérique
- Utiliser des phrases synthétisées, des codes et images, si nécessaire associer des notes

¹ DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas):Op cit, p.110

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

- Pour une bonne lisibilité, le nombre de branches ne doit pas dépasser les neufs, ainsi qu'il n'est pas recommandé de multiplier les niveaux hiérarchiques

L'outil de mind mapping sert à cartographier le contenu des techniques d'analyse traditionnel telle la matrice SWOT, PESTEL, ISHIKAWA

Le mind mapping est un outil polyvalent lors du processus de veille, c'est-à-dire qu'il est utilisable pendant toutes les phases :

- Détection des besoins : il peut constituer une carte de synthèse des besoins informationnels
- Recherche et mise sous surveillance des sources: les logiciels de création des cartes heuristiques peuvent être utilisés comme cartes de sources pour capitaliser les sources découvertes, en rattachant des liens aux branches créées.
- Analyse des informations recherchées : les performances de la carte heuristique sont mises en valeur en cette phase.
- Enfin cette carte permet d'un côté à simplifier les problèmes complexes à travers son aspect visuel de l'autre elle peut servir à archiver les réflexions du groupe de travail.

1.3.4. Benchmarking :

« Le succès de l'épreuve de la guerre, comme le bonheur de la vie, n'existe que par la comparaison ». Charles de Gaulle

En Français « l'étalonnage concurrentiel », la démarche du benchmarking consiste à tirer profit des meilleures pratiques dont certaines organisations ont prouvées leurs expériences, c'est un outil de management reposant sur l'observation de l'environnement et de gestion de changement. Les deux aspects qui le caractérisent sont : l'observation extérieure et la volonté d'appliquer les meilleures pratiques des meilleures entreprises¹.

Les paramètres de comparaisons peuvent être sur les services offerts par l'entreprise, le style de management, la méthode de gestion des ressources humaines...

¹ DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M): *L'Essentiel sur le management*, BERTI édition, 5ème édition, Alger, 2011, p.179

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

1.3.4.1 Benchmarking fonctionnel :

Consiste en la comparaison de fonctions génératrices de valeur, à des entreprise non concurrentes, mais à des entreprises qui gèrent le mieux cette fonction, par exemple un producteur d'automobile souhaitant l'amélioration de son service logistique il peut faire appel à des leaders en logistique¹.

1.3.4.2 Benchmarking interne :

Ce type consiste à ce que l'entreprise identifie les meilleures pratiques existantes au sein de ses départements et les implémenter sur l'ensemble de son organisme. Des concours inter unités ou services peuvent être faits pour ressortir les méthodes les plus génératrices de valeurs, et l'approche la plus connue pour distinguer les bonnes pratiques au sein du même organisme c'est bien l'audit interne².

1.3.4.3 Benchmarking concurrentiel :

Une entreprise est naturellement peu prête à ouvrir ses portes sur ses secrets et encore plus, pour un concurrent. L'étalonnage en ce type est souvent fait par rapport aux produits des concurrents directs³.

1.3.4.4 Benchmarking général/horizontal :

Ce type favorise la curiosité des acteurs sur n'importe quel secteur, pourvue que la fonction ou la méthode de travail soit similaire à celle de la firme. En d'autres termes, l'expert benchmarking horizontal élargie son champ de prospection, en comparant toutes les entreprises des différents secteurs ayant le même processus à son entreprise. L'idée est de chercher des leviers de croissance et innovation⁴.

A partir de ces définitions, on retient que le benchmarking est l'acte du partage des informations avec les partenaires. C'est une démarche ouverte et formelle aux résultats rapides permet une certaine ouverture sur les autres, et encourage la culture collective interne et externe à l'entreprise.

Cette dernière section de ce premier chapitre a pour but d'illustrer quelques outils utilisables lors du processus de veille concurrentielle, qui facilitent la tâche d'analyse aux veilleurs en rendant les informations plus structurées et classifiées, ainsi que pour mettre à

¹BENHAIM (Francis), IZIKI (Saïd): *BTS COMMUNICATION-Fonction3 veille opérationnelle*, édition : Le Génie Editeur, 2011, CHAMBERY, p.50

²DELERS (Antoine), FEYS (Brigitte): *Le Benchmarking*, édition: 50MNUTES.fr, 2015, p.115

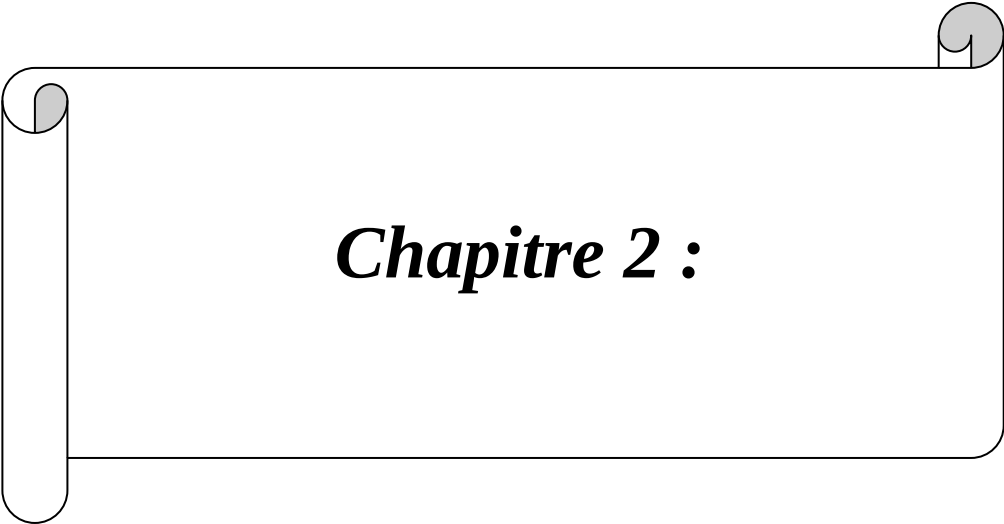
³ BENHAIM (Francis), IZIKI (Saïd) : Opcit, p.51

⁴BENHAIM (Francis), IZIKI (Saïd) : Opcit, p.51

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la veille concurrentielle.

jour les bases de données qui concernent les concurrents de l'organisation en archivant leurs nouvelles informations collectées.

Pour récapituler et conclure ce premier chapitre intitulé « la veille concurrentielle », à travers ces trois sections on a abordés les principales notions qui mènent au bon fonctionnement d'une veille concurrentielle, en termes de processus, outils ainsi qu'une distinction des informations par leurs typologies.



Chapitre 2 :

Chapitre 2 : Prise de décision d'internationalisation.

Ce deuxième chapitre devisé en trois sections tout comme le premier, fera l'objet d'étude de la notion du passage à l'international. Dans la section ci-dessous quelques principales théories en décision et des facteurs influençant cette dernières sont abordés. La deuxième section traite l'aspect internationalisation des entreprises, les modalités d'entrées sur les marchés, et la dernière section de cette partie théorique abordent certains outils utilisés lors du choix de l'internationalisation

Section 01 : La décision : Définition et Typologie.

Etre attentif aux nouveautés, analyser l'environnement suivre les tendances du marchés n'est rien sans une décision stratégique optimale qui ouvrira la porte à une entreprise ayant les moyens et les chances de réussir à l'international.

2.1.1. La typologie de la décision :

La racine latine du verbe décider revêt le caractère définitif ou même irréversible, « *decidere qui veut dire régler, arranger, transiger...ce mot latin vient du verbe caedere qui signifie abattre. Lorsque le cou d'un animal est coupé alors on a décidé définitivement de son sort* »¹.

La décision peut se voir comme étant un processus de résolution de problème, « *Le processus décisionnel débute par l'identification d'un problème ou, plus précisément, d'une divergence entre un état des choses existant et un état des choses souhaité* »², ou alors « *le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent et collective (par l'impact des*

¹MICHAUD (Yves): Qu'est-ce que le management responsable ?- Confiance, Décision, Réflexivité, EYROLLES, Paris, 2013, p 103.

² ROBBINS (Stephane), DECENZO (David) : Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, PEARSON, Paris, 4^{ème} édition, 2004, p 125

environnements ou l'intervention d'autrui). Dans tels cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle »¹

Une décision peut être donc une résolution de problèmes, un choix parmi plusieurs alternatives, mais aussi une conséquence de choix antérieurs : *« le point de départ d'une théorie réaliste de la décision stratégique est l'étude empirique des comportements des entreprises. Elle repose sur une définition de la décision stratégique comme un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle. La décision est donc différente du choix, qui est le résultat substantiel de ce processus. Le corollaire de cette approche est que toute entreprise a une stratégie, consciente ou non, cohérente ou pas. On peut toujours repérer ses produits, ses marchés, ses avantages concurrentiels et sa structure organisationnelle. Les changements apportés à cette stratégie entre un instant t et un instant $t+1$ sont les conséquences des choix stratégiques produits par des processus appelés décisions »*² à son tour elle affecte la stratégie de l'entreprise en apportant des changements d'où l'appellation décision stratégique.

La typologie des décisions est présentée selon la durée par Ignor ASNOFF³ :

- **La décision stratégique** est celle qui porte sur les interactions de l'entreprise avec son environnement, son effet est perçu sur le long terme, prise par le haut niveau hiérarchique. C'est une décision non programmable, très difficilement réversible et corrigable.
- **La décision de nature tactique** (pilotage): agit au niveau d'une fonction de l'entreprise pour gérer et affecter les ressources, ses effets sont à moyen terme. C'est une décision semi-programmable qui admit d'éventuelles corrections.
- **La décision opérationnelle** : est programmable, reflète l'exploitation quotidienne donc souvent répétée, facilement corrigable. Porte sur la gestion des activités de l'entreprise on ressent ses effets sur le très court terme.

¹LE DUFF (Robert) : *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, édition DALLOZ, Paris, 1999, p 244.

² LEHMANN-ORTEGA (L), GARETTTE (B), LEROY (F): *STRATEGOR: Toute la stratégie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 6^{ème} édition, 2013, p.595

³JOSIEN (Samuel), LANDRIEUX-KARTOCHIA (Sophie) : *Management des entreprises*, édition Gualino, 3ème, 2017, p.226

2.1.2. Principales théories de la décision:

2.1.2.1 La rationalité parfaite ¹ :

2.1.2.1.1 Modèle classique:

Aussi appelé modèle de l'acteur unique, qui repose sur la rationalité du décideur. Selon ce modèle le décideur connaît toutes alternatives possibles ainsi que leur conséquences, ses objectifs sont ceux de l'entreprise alors la décision de l'acteur est la meilleur possible et le choix obtenu l'est aussi, on parle de maximisation de satisfaction des objectifs.

2.1.2.1.2. Modèle Harvard :

Connu sous l'acronyme SWOT (Strengths – Weaknesses- Opportunities- Threats) outils de diagnostic et stratégie, élaboré les années 1960, par les professeurs EP Learned, CR Christensen, KR Andrews et WD Guth. Cet outil permet une parfaite connaissance de l'environnement ainsi qu'une capacité à faire correspondre les besoins et les ressources de l'entreprise.

Ce modèle rationnel de prise de décision stratégique confronte l'entreprise a une double analyse, d'un côté les menaces et les opportunités qui sont des facteurs caractérisant les conditions de l'environnement d'une firme, de l'autre les faiblesses et les forces qui reflètent son potentiel.

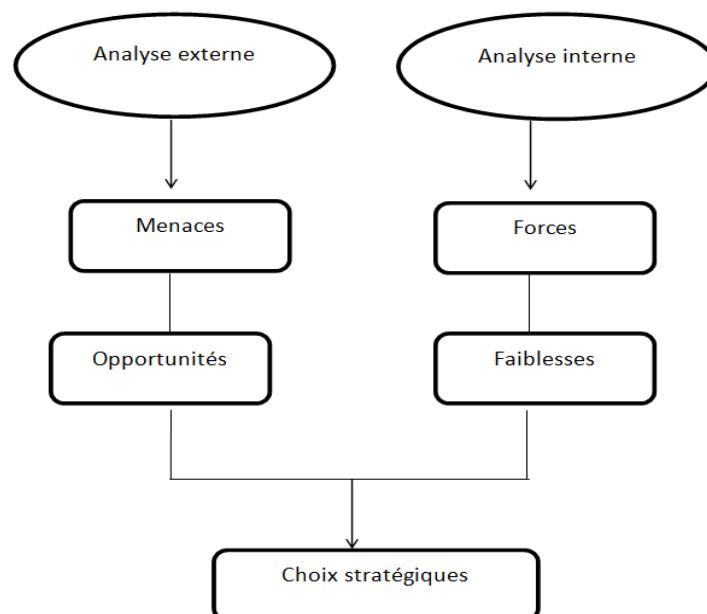


Figure 7: SWOT

¹ AIM (Roger) : *L'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino, 13^{ème}, 2022, pp.65 -66

Source : AIM(Roger) : *L'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino, 2022, p.67

2.1.2.2 Modèle de rationalité limité ¹:

Une théorie scientifique de la prise de décision développée par Herbert A. Simon, qui pense que la rationalité est imparfaite et limitée.

Ce modèle prend en considération les imperfections des informations (futur imprévisible et incertain), les capacités réduites des ressources physiques et intellectuelles des individus ainsi que leurs caractères influençables. Le décideur dans ce cas cherche seulement une solution satisfaisante à son problème, pas forcément qu'elle soit la meilleure. La rationalité du décideur est donc limitée.

C'est H. Simon qui a introduit l'outil informatique dans le processus de prise de décision, il distingue alors deux types de décisions :

Décision programmées: sont celles qui se renouvellent couramment comme la gestion des stocks, les réapprovisionnements et qui ont des méthodes de résolution formalisées pour laquelle un programme d'aide à la décision peut être créé. Le problème à résoudre est délimité, les informations nécessaires pour l'aboutissement à une solution sont disponibles.

Décisions non programmées : sont celles qui n'ont pas de méthode pour régler les problèmes, et c'est aux dirigeants d'en trouver.

La séquence « I-M-C » présentée par Herbert Simon est un modèle de trois étapes pour procéder à une prise de décision qui donne lieu à une solution aux problèmes de l'organisation ² :

- Intelligence : consiste à délimiter le problème et recueillir les informations pertinentes, c'est la phase de compréhension de la situation.
- Modélisation : choisir un modèle de décision pour traitement des informations, et déterminations des solutions possibles.
- Choix : phase de sélection des résultats obtenus.

2.1.2.3 Les disciples d'Herbet A. Simon³ :

Richard Cyert et James March reprennent dans leur ouvrage *A behavioral theory of the firm* (1963) le modèle de la décision proposé par H. Simon. Ils évoquent le caractère

¹AIM (Roger) : Op cit, p.68

² JOSIEN (Samuel) , LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Sophie) : *L'essentiel du management des entreprises*, édition Gualino, 9ème édition, 2022, p.52

³AIM (Roger) : Op cit, p.69

irrationnel lors d'un désaccord sur les objectifs à atteindre entre deux fonctions dans la même entreprise par exemple, ce qui mène à l'intervention de plusieurs individus à différents intérêts, la démarche à suivre est loin d'être rationnelle c'est plus un consensus. Ils définissent alors une théorie du comportement de l'entreprise fondée sur les concepts qui suivent :

- **La quasi-résolution des conflits** : ses disciples d'Herbert voient que la résolution d'un conflit suit deux ordres : chaque service est appelé à prendre des décisions localement en s'appuyant sur les objectifs assignés et les problèmes seront résolus localement. Deuxième option le traitement séquentiel des problèmes où les décisions seront prises séparément dans le temps les unes après les autres.
- **L'élimination de l'incertitude** : la gestion à long terme est remplacée par la gestion à court terme qui fournit des informations exploitables et permet d'effectuer des ajustements sur place dans un environnement incertain.
- **La recherche de problématique** : face à une problématique chaque entreprise cherche la solution fiable sur le champ.
- **L'apprentissage organisationnel** : les décideurs adoptent un comportement selon l'expérience bâtie.

a. Modèle de la poubelle¹ :

Le norvégien P. Oslen et les deux Américains :, Michel D. Cohen et James March ont introduit deux notions dans les modèles de prise de décision :

- **Modèle de l'anarchie organisée :**

Correspond aux entreprises ayant comme critères : L'incertitude de leurs préférences c'est-à-dire des organisations qui ont une multitude de préférences mais mal définies et incohérentes entre elles. En plus d'une technologie floue donc un fonctionnement mal organisé, des procédures non stables et non acquises par les individus. Enfin un degré d'engagement fluctuant de la part des participants à la prise de décision.

Également appelé modèle Garbage Can, un style de décision qui se trouve généralement au sein des anarchies organisées, où les processus de décision sont comparés à une poubelle dans laquelle quelques acteurs jettent leurs problèmes d'autres des solutions, sans correspondance entre les uns et les autres une décision est prise par la rencontre d'une opportunité dite de choix : problèmes, solutions et participants.

¹AIM (Roger) : Op cit,p.70

2.1.3. Les facteurs influençant le processus de décision et les outils d'aide à la décision¹ :

La nécessité de prise de décision est ressentie et recommandée lorsque des changements probables menacent la stabilité de l'organisation ou alors lorsque des opportunités sont envisageables, certains facteurs impactant la prise de décision sont perçus à l'intérieur de l'entreprise d'autres l'entourent dans son environnement².

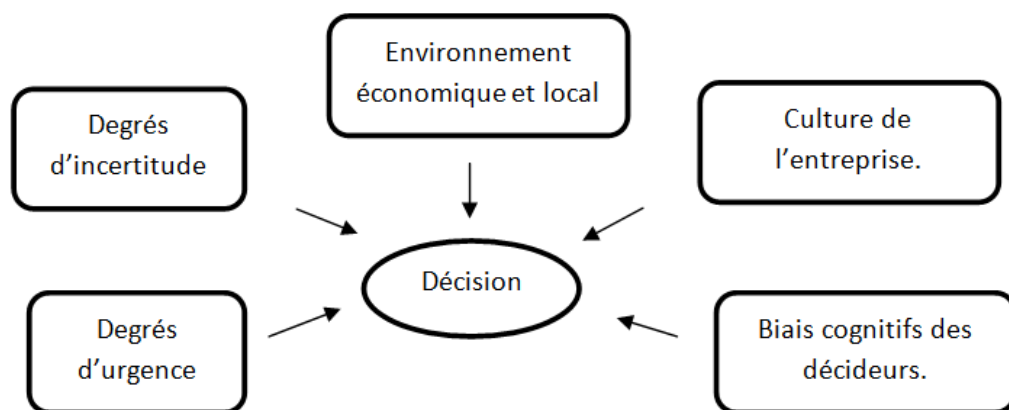


Figure 8: Les facteurs influençant la décision.

Source : JOSIEN (Samuel), LANDRIEUX-KARTOCHIA (Sophie) : Management des entreprises, édition Gualino, 3ème, 2017, p.228

La prise de décision est souvent impactée par des paramètres qui entourent l'environnement interne de l'entreprise comme : le style de management du décideur, la personnalité des décideurs, la culture de l'entreprise... et ceux de l'environnement externe à l'entreprise comme le degré d'incertitude des informations perçues, l'environnement politique et économique dont l'entreprise se trouve...

2.1.3.1 Le degré d'incertitude³ :

Ce sont les variables impliquées qui déterminent le type d'outils d'aide à la décision à utiliser pour chaque processus. Ces variables peuvent être issues d'un environnement certain donc les conséquences qu'elles auront une fois prises en considération lorsque processus de prise de décision sont connues, elles peuvent être utilisées dans les méthodes d'ordonnancement comme le réseau PERT. Depuis un environnement aléatoire les données

¹ AIM (Roger) : Op cit , pp.71.72

² AIM (Roger) : Op cit , pp.71.72

³ JOSIEN (Samuel) , LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Sophie) :Op.cit , p.54

recueillies peuvent être sujettes à des probabilités différentes alternatives peuvent être supposées, c'est à travers des calculs statistiques et des calculs de probabilités qu'elles sont obtenues. Enfin les variables qui ne sont pas maîtrisables celles qui proviennent d'un environnement incertain ou l'on utilise des méthodes de prévisions qui définissent des critères préalablement définis.

2.1.3.2 Les biais cognitifs¹ :

Appelés « les heuristiques » les réflexions que les individus montrent face à des situations complexes, les décideurs qui ont tendance à impliquer trop leur intuition de façon excessive dans leur décisions sont souvent victimes des biais cognitifs.

Il existe trois types de biais :

- Biais de représentativité : c'est projeter des cas généraux sur un cas particulier, comme la prise en considération excessive des stéréotypes.
- Biais de disponibilités : réagir en fonction de la première impression qui vient à l'esprit.
- Biais de cadrage : c'est le fait d'être influencé par la manière dont on nous présente les choses.

La théorie de la dissonance cognitive développée par L.FESTINGER, reprend qu'un décideur peut se retrouver dans un état de dissonance cognitive qui représente un malaise provoqué par la non pertinence de la solution choisie par ce dernier, comme justification pour le choix le décideur cherche un argument bienfondé qui comblera la déception de la dissonance cognitive².

Le rôle de ces outils est la simplification, la modélisation des différents choix qui s'offrent aux organisations dans le but de faciliter la prise de décision. Ils sont alimentés par les flux d'informations donc par la veille.

Comme outil d'aide à la décision, Ignor Asnoff a développé une matrice qui classifie les stratégies de croissance de l'entreprise par le croisement des produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux.

¹ DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas) : *La boîte à outils de l'intelligence économique*, édition Dunod, 2011, p.83

² DARBELET (M), IZARD(L), SCARAMUZZA(M): *L'Essentiel sur le management*, BERTI Editions, 5ème édition, Alger, 2011, p.349

Tableau 5: Tableau récapitulatif de la matrice d'Asnoff

		Produits	
		Actuels	Nouveaux
Marchés	Actuels	Pénétration de marché	Développement de produits
	Nouveaux	Extension de marché	Diversification

Source : AIM (Roger) : *l'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino, 13^{ème} édition, 2022, p.72.

La consolidation des marchés ou la pénétration des marchés consiste à accroître ses parts de marchés des produits actuels sur les marchés actuels, le découlement d'un produit actuel sur un nouveau marché s'agit de l'extension de ce dernier. Proposer un nouveau produit sur son marché actuel renvoie à une extension de segment ou juste un développement de produit pour le même segment, enfin la diversification qui nécessite un nouveau produit à proposer sur un nouveau marché.

2.1.4. Le lien veille-décision :

Dans leur article publié en 2018 intitulé « *veille stratégique et prise décision* » les trois auteurs E. Drevon, D. Maurel et C. Dufour ont défendu la contribution de la veille lors de la prise de décision théoriquement. Le prise de décision est donc influencé selon eux par trois facteurs principalement l'information ensuite l'influence de l'expérience et l'intuition des décideurs enfin le contexte social de ces derniers¹ :

- L'influence de l'information sur le décideur est perçue de plusieurs manières, selon Lin, Cole et Dalkir un certain nombre de critères se rassemblent dans une information pour faire passer le décideur d'un état d'ignorance à l'état de risque ou même de certitude. Donc une information évaluée à savoir sa pertinence, sa compréhensibilité, sa fiabilité, son accessibilité ainsi que le temps déployé pour son acquisition et exploitation contribue dans le choix pris par les décideurs. Et pour Choo et Citroen toute information pouvant modifier l'état de connaissance d'un individu étant dans un état d'incertitude, contribue et améliore la décision de celui-ci.
- L'intuition pour Dane et Pratt est un processus dont les émotions des individus décideurs sont prises en considération ajoutées à des informations éparses de son environnement, c'est donc un processus inconscient de traitement d'information.

¹DEVIRON (E), MAUREN (D), DUFOUR (C) : « *veille stratégique et prise de décision : une revue de littérature* », in Documentation et bibliothèques, volume 64, janvier- mars 2018, pp.28- 33.

- Troisième facteur, le contexte social où une décision prise ne procure pas de satisfaction d'un point de vue économique mais suit des formes institutionnelles telles les normes industrielles, les pressions gouvernementales et la culture organisationnelle.

En croisant plusieurs écrits les trois auteurs ont mis à l'évidence de point de vue théorique que la veille stratégique soutient la décision en amont par trois façons¹ :

- Un degré d'incertitude élevé mène à des activités de veille plus fréquentes selon Choo et Auster, en amont ces activités soutiennent directement la décision par les informations procurées, elles amènent donc les décideurs à opter pour des décisions stratégiques en repérant les opportunités et les menaces de leurs projets. L'incertitude est donc réduite par une meilleure compréhension de l'environnement externe.
- Une meilleure compréhension de l'environnement externe est aussi relative au sens que la veille donne aux données recueillies comme Bergon et Hiller affirment : « *the purpose of CI (competitive intelligence) is to provide context and meaning to seemingly disparate facts, suppositions, and deductions surrounding a particular topic.* », ces deux autres utilisent le terme veille stratégique dans leurs écrits en Français quand ils emploient CI en Anglais.
- En répondant à une question, la collecte d'information selon Ayachi provoque des questionnements de plus qui permettraient au décideur d'enrichir ses connaissances davantage.

Les signaux faibles qu'on a abordés au premier chapitre peuvent être également une source de connaissance et intuition pour les décideurs, grâce à leur caractère anticipatif de l'environnement.

Feldman et March avaient un autre point de vue sur le rôle de la veille stratégique qui consistait en la légitimation de la prise de décision. Selon eux, les décideurs demandent les informations plus qu'ils n'en utilisent, d'ailleurs même les informations traitées ne sont pas toujours prises en compte. De plus, pour légitimer les décisions prises dans les organisations bureaucratiques spécialement la collecte d'informations est une activité faite pour démontrer le respect des normes, la légitimité de l'organisation et son décideur. De

¹ Ibid.,

cette manière, la veille stratégique intervient en aval pour rassurer l'environnement et le décideur lui-même dans ses choix.

Pour parler de l'existence d'un lien explicite entre la veille et la décision, Nicolas LESCA et Marie-Laurence FASAN ont introduit leur point de vue par une comparaison de celui-ci avec celui de l'intelligence et l'action, en affirmant que cette première ne mène pas forcément à la seconde, comme parfois l'intelligence peut être le point d'illusion pour revoir les actions précédemment envisagée¹ :

Qualifiée d'activité de support au management, ces deux auteurs ont donné une définition nouvelle à la veille pour établir ce lien: « *C'est un processus organisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leurs décisions et actions* »

Pour résumer, en amont la veille peut donc réduire l'incertitude, donner du sens à des éléments recueillis dispersés et même à se poser des questionnements, comme elle intervient en aval de la décision pour rassurer l'environnement sur les choix des décideurs.

Les facteurs influençant la décision sont divers, l'environnement et l'expérience ne peuvent être ignorés. Cependant les décisions stratégiques dont tout l'essor d'une organisation dépend doivent être fondées sur des arguments et des preuves solides

Section 02 : Internationalisation des entreprises.

Tout environnement impacte forcément sur les entreprises qui le forment par ses tendances, ses instabilités économiques politiques, culturelles ... ainsi que ses évolutions. Cette deuxième section illustre les notions en relation avec l'internationalisation, ainsi que les stratégies et les différents types d'internationalisation et les outils qui aident à la croissance.

2.2.1. Notions sur l'internationalisation :

Selon ce que rapporte MacGillivray de Bill Clinton la signification du mot mondialisation est bien : « World without walls »² une définition qui reflète des barrières protectionnistes

¹LESCA (Nicolas), CARON- FASAN(Marie-Laurence) : « *La veille* », in encyclo.book, juin 2006, pp.636- 644

²NYAHOHO(Emmanuel) : *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, p.1.

moindre entre les nations ;en terme d'échanges mondiaux de capitaux, de bien et de services, une convergence de goût entre consommateurs de différentes régions de monde.

Les reflets de la mondialisation sont perçus donc à travers l'évolution vigoureuse des échanges internationaux des marchandises et services et les capitaux transférés, ainsi que la délocalisation de la production par les firmes d'origines¹.

Pour mettre l'accent sur la dynamique que le processus d'internationalisation crée dans l'environnement, Beamish définit ce concept comme : « *Le processus par lequel les entreprises augmentent leur prise de conscience de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir, et effectuent des transactions avec d'autres pays* ». ²

Laghzaoui avait donné une définition opérationnelle a la notion d'internationalisation, il l'a définit alors comme étant :« *L'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc.* »³ ,c'est donc un processus de production et de vente a l'étranger qui peut se faire selon plusieurs modes.

Internationalisation également nommée expansion internationale, est l'une des stratégies de croissance des entreprises, qui consiste à étendre leurs périmètres d'activités géographiquement. Pour tracer la stratégie d'internationalisation il s'agit de réaliser un diagnostic sur la position actuelle de l'entreprise à l'international sur le plan commercial et industriel. ⁴

La définition de la position de la firme dans le cycle de l'internationalisation présente a celle-ci les choix qui lui sont offerts. La méthode de Rugman et Verbek ressort quatre dimensions d'internationalisations. En premier lieu « les firmes de région d'origine », sont celle qui ont un périmètre d'activité locale ou une expansion internationale limitée aux pays voisins, plus que la moitié de leurs ventes se font au niveau de leurs régions. Deuxièmement«

¹ Ibid, p.4

²OUBOUALI (Youcef) : *le choix de l'internationalisation : quels enjeux pour la PME ?*, Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation, n°6, Octobre 2017

³ LAGHZAOU (Soulaimane) : *Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. La XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007, P.53

⁴Brulhart (F), Meschi (P-X), Guieu (G): *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise*, édition : Editions d'Organisation, 2011, p75

firme bi-régionale », active dans des pays appartenant à la même région du monde où les ventes sont comprises entre 20 et 50% du total des ventes réalisées. Troisièmement, « firme de région d'accueil », renvoie aux entreprises qui acquièrent des positions concurrentielles dominantes sur des marchés étrangers, plus que la moitié de leurs ventes y sont effectuées. Enfin « firme globale », sont les entreprises actives dans les principales régions du monde, leurs ventes sont dominantes dans certaines régions ou même sur l'ensemble de celles-ci.¹

Il existe 3 types d'études par lesquels une entreprise passe pour déterminer quel marché pénétrer, comment ce faire et comment son offre va être perçue sur ce dernier ²:

- **Les études exploratoires** : une étude qui permet de réunir des informations de type macroéconomique, des informations secondaires. Elle fournit des résultats sur le potentiel du commercial export afin de recueillir des informations sur la demande, les concurrents sur place, le fonctionnement des circuits de distribution... dans le but de préparer sa stratégie de pénétration.
- **Les études spécifiques** : sont élaborées, par les entreprises qui sont déjà présentes sur les marchés étrangers par le biais de la commercialisation de son offre. Cette pénétration l'amène à se poser des questions concernant ses performances sur ce nouveau marché, quel sont les attentes du consommateur et par quel moyen communiquer le lancement d'un nouveau produit...le marché, son accessibilité et les risques qui peuvent y exister.

Le but de cette étude est la réunification d'informations nécessaire pour procéder à la sélection de marché, la pénétration est à prévoir sur le long terme

- **Les études préparatoires** : les marchés sélectionnés, la pénétration est envisagée à court terme. C'est une étude approfondie, appelée aussi étude de faisabilité, elle exige le déplacement d'un consultant ou d'un commercial à l'export, cette exigence est en vue de d'analyser directement les acteurs de ce marché pour une préparation d'une stratégie de pénétration.

2.2.2. Typologie des stratégies internationales :

Pour définir le développement géographique de la firme, il s'agit d'abord d'apporter des réponses à : où, comment, et quand cela va ce faire ?

¹Ibid, P77

²ARZUMANYAN (Lusine), AYMARD (Thomas), (BLESBOIS Philippe): *Exporter*, édition Foucher, 27^e édition, 2020, pp.27-28

Quand s'internationaliser: définir le rythme auquel l'expansion se fait, lent pour des entreprises qui privilégient la prudence face aux risques qui peuvent exister et un rythme plus rapide pour les firmes qui enchaînent les implantations à l'étranger.

Où s'internationaliser s'interroge sur la distance physique entre le pays local au pays cible.

Le comment concerne soit les modes capitalistiques, qui sont accompagnées par des investissements en capitaux tel l'acquisition de firme locale, formation de filiale commune avec une firme locale ou carrément la création d'une filiale locale, ou bien les modes non capitalistiques qui représentent des opérations d'export, des accords de distribution les franchises et les bureaux de représentations¹.

A travers les réponses apportées, la firme adopte l'une des stratégies d'expansion d'internationalisation existantes, Stopford et Wells (1972) proposent quatre stratégie, chacune d'elle tient compte de deux facteurs: l'efficacité globale qui renvoie aux économies d'échelles réalisées à l'échelle internationale, et l'd'adaptation locale qui fait recours à la diversité par laquelle l'entreprise répond aux attentes des clients du marché étranger les stratégies sont les suivantes² :

Stratégie d'export : Renvoie a la forme la plus légère des entrées, axée principalement sur les opérations de ventes et de distribution. C'est une expansion dans des marchés étrangers proches géographiquement et culturellement du pays d'origine, ou la firme prête peu d'attention à l'efficacité globale et l'adaptation locale.

Stratégie globale : cette manœuvre est une stratégie d'export avancée, les firmes dans ce cas privilégient l'efficacité globale à l'adaptation locale. L'implantation est rapide et étendue, vu les économies d'échelles qui se réalisent grâce aux gammes de produits standardisé proposés. Ce type de stratégie s'appuie sur les filiales en collaboration avec des entreprises locales, ou les filiales propre à l'entreprise.

Stratégie multinationale (multidomestique) : consiste à cibler les zones dans lesquelles les firmes envisagent de s'implanter durablement tout en adaptent leurs offres en fonction des préférences locales, c'est la stratégie qui s'avère la plus couteuse, vu que les firmes développent, fabriquent et distribuent localement des produits spécifiques à la région.

¹Bulhart (F), Meschi (P-X), Guieu (G): op, cit , p.81 p.82

² Ibid, pp. 84-86

Stratégie transnationale : est la combinaison de la stratégie globale avec la stratégie multinationale; il s'agit de trouver le juste milieu entre ces deux. L'entreprise a une forte spécialisation, favorise une conjonction des deux dimensions (l'efficacité globale et l'adaptation locale), cette stratégie est aussi appelée stratégie « globale ».

Alors la décision quant au rythme d'expansion est un choix qui initie l'entreprise à la sélection des marchés. Le type de stratégie d'internationalisation choisi définit le nombre de marché cibles et la profondeur du processus de sélection.

La sélection de marché est une étape prise après le choix du rythme d'internationalisation mais la première étape consiste en le choix du mode d'entrée. Pour choisir les marchés cible l'utilisation d'une matrice de sélection facilite et permet la détermination rapide du résultat, dans la section 3 cet outil est plus détaillé.

La manœuvre la plus légère c'est bien l'exportation, elle évite l'installation des unités dans les zones étrangères, nécessite le passage par un intermédiaire qui prendra en charge toutes sortes de formalités, là on parle d'exportation indirecte. L'exportation indirecte évite les couts liés à ces derniers mais engendre des coûts parfois plus considérables que lorsqu'on leur fait appel.

Pour décider comment placer ses produits sur des marchés étrangers, l'organisation choisit premièrement entre exportation ou fabrication locale¹ :

En logique d'exportation la production des entreprises reste centralisée, ces dernières cherchent la réalisation des économies d'échelles, à travers une offre de produit à valeur ajoutée considérable pouvant couvrir les couts logistique générés tout en gardant le prix compétitif sur le marché.

La fabrication locale consiste en la création de filiale dans le pays du marché cible. Les formes de présences à l'étranger sont donc :

Les implantations commerciales et industrielles :

- Filiale.
- Succursales et bureau de représentation
- Joint venture
- Acquisition.

¹ ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P) : op.cit, p.67

Réseaux de vente hors implantation :

- Agent commerciale.
- Représentant salarié.

Vente en coopération :

- Regroupement des exportateurs.
- La franchise
- Commissionnaire exportateurs.
- Le portage.

Vente par intermédiaire :

- Importateurs et concessionnaire.

2.2.3. Les modalités d'entrées :

Ce tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques de chaque type ainsi que le rôle et les circonstances de mise en place.

Tableau 6: Les modalités d'internationalisation.

	Caractéristique	Fonction et rôle	Mise en œuvre lorsque
Filiale	• Entreprise indépendante. • A la nationalité du pays d'implantation. • A une personnalité juridique différente de celle de l'entreprise mère	• Les activités commerciales, logistiques, administratives et financières de leurs marchés sont à leurs charges. • Achètent les produits depuis les exportateurs et les revendent sur le marché du pays d'implantation. • Filiale purement industrielle, il s'agit de délocalisation de production	• Le marché est tellement exigeant, qu'une adaptation de la politique commerciale est nécessaire. • La rentabilisation sur le marché est fortement envisageable, un risque pays faible.
Succursale et bureau de représentation (antenne commerciale)	• Implantation commerciale • Extension des firmes sur des marchés étrangers	• Les succursales ont les mêmes fonctions qu'une filiale	• Les considérations juridiques du pays interdisent ou rendent difficile la création d'une filiale

Joint-ventures	• Implantation industrielle. • Opération de croissance externe.	• Production sur place et maîtrise de la politique commerciale.	• L'entreprise n'a pas pu pénétrer ce marché d'une autre manière (complexité des circuits commerciaux). • Il existe une complémentarité du savoir-faire des deux parties.
Acquisition	• Implantation industrielle .	• Consolider et construire des compétences. • Accéder à de nouveaux marchés.	• Si les compétences souhaitées sont difficiles à développer en interne
Agent commissionné	• Représentant permanent de l'exportateur. • Un intermédiaire indépendant. • Un mandataire de l'exportateur	• Prospection et vente	• L'entreprise décide de défricher de nouveaux marchés • L'entreprise souhaite minimiser les risques financiers
Représentant salarié	• Formule de réseau. • Subordination totale entre le salarié et son entreprise.	• Exclusif. • Une marge d'autonomie de travail restreinte.	• L'entreprise décide de contrôler entièrement sa politique commerciale. • L'impossibilité de création de filiale ou succursale
Regroupement des exportateurs	• Le partage de risques et responsabilité entre partenaires. • Allocation commune des moyens en vue d'une action collective.	• Regroupement « service export commun » : regroupement tactique, d'un ensemble de firmes exportatrices, qui privilégie la force de vente. • Regroupement négociants : achètent et vend les produits de ses membres, la politique commerciale est définie par eux. • Ad hoc : émis lors des grands contrats. • Club d'export : les membres font partie du même secteur, financent une structure d'export commune.	• Des entreprises de taille comparable. • Les firmes ne sont pas directement concurrentes mais offrent des produits proches ou complémentaires (pour créer une synergie commerciale) • Tous les membres affirment la volonté d'allouer les moyens nécessaires et soutenir le regroupement dans son action.
La franchise	• Transfert de compétence commerciale	• Commerciale : transfert de compétence à des franchisés à la fois partenaires et clients, la fabrication	• Le savoir-faire commercial est reconnu, transférable et codifiable.

	• Transfert de savoir faire	• continue d'être réalisée par le franchiseur. • Industrielle : cession de savoir-faire commerciale et industriel (marque, logo.. en plus d'une compétence industrielle) la fabrication est faite par le franchisé mais sous contrôle de franchiseur.	•
Commissionnaire exportateurs	• Des intermédiaires • entre clients étrangers et firme locales. • Installés au même pays que le fabricant. • N'achètent pas pour vendre.	• Commissionnaire de vente : ont comme fonction la prospection des marchés étrangers au service des fabricants locaux, se chargent aussi de la fonction logistique. • Commissionnaire d'achat : engagés par des acheteurs étrangers important dans le but de leur sélectionner des fournisseurs locaux.	• Les marchés lointains ou marchés à spécificités difficiles (commissionnaire de vente). • Les entreprises sont peu expérimentées, absence de personnel spécialisé.
Le portage	• Le « porté » une entreprise voulant aborder un nouveau marché étranger, signe une contrat avec le « porteur » entreprise déjà sur ce marché.	• Le porteur met à la disposition du porté sa propre structure que ça soit sa force de vente, sa fonction logistique...	• La complémentarité des produits des deux côtés. • Le porté est disponible et motivé.
Importateurs et concessionnaires	• Sociétés commerciales indépendantes, étrangères, • Les contrats importants de cette formule : licence, fourniture, sous-traitance	• Achètent les produits depuis les exportateurs, pour les vendre à leurs profits et risques, sur les marchés sur lesquels ils sont implantés. • La prospection et distribution	• L'entreprise se rapproche d'un marché. • Des problèmes de stockage et d'après-vente figure on opte pour le passage au contrat d'exclusivité.

Source : ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, pp.76-108

- La création de filiales à l'étranger est le procédé qui permet aux firmes de contrôler au mieux leurs expansions et garder le maitrise sur leurs technologies. C'est la manœuvre la plus risquée, lourde et couteuse pour la maison mère.

- La filiale commerciale et industrielle peut comporter différents stades de production assemblage, transformation, finition... donc elle est plus au moins intégrée et l'importation des composants dans le pays d'implantation est possible.
- Les implantations industrielles sont des investissements financiers conséquents, pris suite à des décisions stratégiques de haut niveau hiérarchique. Ses formes sont : filiale, acquisition ou joint-ventures.

La filiale industrielle peut aller d'une simple unité de montage rattachée à une filiale commerciale jusqu'à la production intégrée. La formule de délocalisation de production est choisie pour profiter de coût de main d'œuvre très bas ou alors tirer profit d'une expertise sectorielle.

De plus qu'il faut centraliser certaines fonctions auprès de cette dernière et accorder une certaine autonomie aux filiales, tout en ayant une bonne gestion pour pouvoir gérer un bon nombre de ces dernières.

- L'acquisition est le dispositif adopté par des entreprises ayant déjà leurs propres marchés dans un pays étranger, et disposant d'une technologie propre. Une acquisition d'une entreprise nationale existante peut paraître plus intéressante si le coût de l'acquisition est inférieur au coût de création de filiale, la présence d'une entreprise ayant des caractéristiques cohérentes avec les actions envisagées, et la législation locale permet un pareil dispositif.
- La création d'une joint-venture pendant l'internationalisation nécessite un partenariat avec une société locale qui connaît l'environnement, dont la détention de capital est proportionnelle et variable. Cette formule est choisie lorsque l'entreprise exportatrice possède un savoir-faire technique et commerciale et le partenaire dispose d'une infrastructure industrielle et commerciale.
- A la différence de la filiale, une succursale le statut reste toujours celui d'une société étrangère. Les bureaux de représentations ont des tâches plus restreintes qui sont la prospection et la représentation auprès des pouvoirs publics. Les succursales, peuvent connaître les mêmes fonctions qu'une filiale : prospection, prise de commande, livraison, facturation recouvrement..
- L'agent commerciale est mandataire de l'exportateur car malgré son pouvoir à négocier et réaliser des affaires, il agit toutefois pour le compte et au nom du vendeur qui est

l'exportateur. C'est un représentant permanent car il est chargé de la vente de manière constante, de plus il peut représenter plusieurs entreprises non concurrentes entre elles tout en ayant l'exclusivité sur le secteur dont il exerce sa profession. Sa rémunération dépend des ventes qu'il réalise.

- L'achat des droits de vente ou fabrication par une entreprise locale, est généré par l'attribution d'une licence ou franchise par la firme qui décide de s'internationaliser, c'est aussi le cas des sociétés de commercialisation de vente et stockage. L'entreprise en cette modalité risque la perte du contrôle des produits offerts ainsi que sa technologie, mais ce qui est avantageux c'est que le développement se fait plus rapidement à travers plusieurs zones et les investissements des firmes sont moins coûteux par rapport à d'autres modalités.
- La formule représentant salarié est une délégation permanente d'un nombre limité de commerciaux de l'entreprise, sur le marché, une subordination est créée à base d'un contrat de travail ce qui fait qu'il ne travaille que pour un exportateur seulement, et plusieurs tâches annexes peuvent lui être attribuées à côté de la vente.
- Dans la formule de portage l'intérêt du porteur est de disposer contre des redevances d'une force de vente, il est nécessaire qu'il soit motivé et disponible car en cas de défaillances c'est l'image du porteur qui est risquée ; et l'intérêt du porteur c'est de mieux rentabiliser sa structure en plus d'élargir la gamme qu'il propose.
- L'existence d'un contrat entre exportateur et distributeurs étrangers pour que le premier garde une maîtrise partielle sur les conditions de commercialisation de ses produits en contrepartie le distributeur aura une exclusivité sur une zone géographique il s'agit donc d'une concession. Si le contrat entre les deux parties n'a pas lieu, l'exportateur perd toute maîtrise sur la commercialisation de son produit.

2.2.3.1. Avantages et inconvénients de quelques modes d'entrées :

Le tableau suivant récapitule les avantages et inconvénients des principales modes d'entrées aux marchés étrangers :

Tableau 7: Avantages et inconvénients des types d'internationalisation.

	Avantages	Inconvénients
Filiale	• Connaissance étroite du marché (rapprocher l'entreprise du marché) • Réalisation des économies	• Importants coûts fixes • La soumission aux règles juridiques locales. • Changement de conditions de

	d'échelles	concurrences.
Agent commissionné	• Un professionnel connaissant le marché. • Maitrise la politique commerciale	• Ne décharge pas l'exportateur des formalités administratives, logistiques.. • L'entreprise reste dépendante e lui • Privilégie la rentabilité sur le chiffre d'affaires. • Son remplacement par d'autres formules, en cas de succès est risqué. • Une solution peu adaptée
Représentant salarié	• Possibilité d'attribution d'autres taches hors la vente • Implication directe de l'entreprise sur le marché. • La politique commerciale est définie par la firme.	• Les risques qui peuvent exister sont au compte de l'exportateur . • Nécessité de suivis continu par le siège. • Couts fixes importants .
Regroupement export	• Efficacité • Des investissements commerciaux rentables. • La prise en charge des opérations accessoires a la vente par des commerciaux compétents. • Présentation d'une offre commerciale complète.	• La difficulté à trouver des partenaires complémentaires non directement concurrents. • L'affinité des objectifs entre les membres.
La franchise	• Le fabricant garde le contrôle sur l'image du produit. • la politique commerciale est sous maitrise. jusqu'aux points de vente. • Malgré le contrôle absolu le	• L'entreprise doit détenir un savoir-faire commercial reconnu, transférable et codifiable. • Une opération assez complexe.

	financement reste aux charges du franchisé.	
Joint-ventures	• Accessibilité a des marchés difficile a pénétrés • Partage des coûts et revenus.	• Les différences culturelles entre les partenaires. • Risque de mésentente sur le management stratégique : fixation prix, politique commerciale, gestion de la ressource humaine..

Source : ARZUMANYAN (Lusine), AYMARD (Thomas), (BLESBOIS Philippe): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020

2.2.4. Le choix de la stratégie marketing internationale :

L'entreprise exportatrice met en œuvre en fonction de l'environnement la stratégie marketing qui lui convient le plus. Les écarts existants entre les clients actuels et ceux des nouveaux marchés, les offres concurrentes, le contexte réglementaire des pays jouent tous un rôle sur la décision d'adapter ou standardiser le mix marketing.

Les stratégies marketing possibles sont¹ :

La stratégie d'adaptation : en adaptant son offre à un besoin exprimé, on peut créer un nouveau produit ou modifier des critères d'un produit existant. Généralement pratiquée par les grandes entreprises pour des segments homogènes transfrontaliers.

La stratégie de standardisation: est une réponse d'offre par produit unique a une large demande. Souvent cette stratégie est prédominante dans la fonction de distribution,

La stratégie de différenciation: permet de satisfaire un besoin spécifique, les coûts sont plus important en ce type, la part de marché détenue par l'entreprise qui adopte cette stratégie est la plus faible, mais les marges appliquées en ce cas permettent une compensation des couts générés.

Tableau 8: Adaptation et standardisation de la stratégie marketing l'international.

	Avantages	Inconvénients
Standardisation	• Réalisation des économies d'échelles.	• Perte de parts de marché. • Ignorance de disparité de

¹ LEGRAND (Ghislane) , MARTINI Hubert : *Commerce international*, édition DUNOD, 2ème édition, 2008, p.24

	• Création d'une image de marque. • L'utilisation de la synergie entre pays	besoins l'entreprise. • Offre rigide et une faible capacité à réagir face à la concurrence.
Adaptation	• Cohérence de l'offre à la demande de chaque marché.	• L'image de la marque peut être touchée. • Génération de cout globale marketing.

Source : ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.63

Alors pour éviter le dilemme adaptation/ standardisation, une rentabilisé des investissements grâce à la standardisation et une adaptation par rapport aux spécificités locales est possible par le billet de la pratique de « standardisation adaptée »¹.

Pour résumer, plusieurs formes d'internationalisation s'offrent a l'entreprise envisageant d'offrir ses produits sur les marchés étrangers, décider du mode à entreprendre dépend des objectifs de cette dernière ses capacités financières et organisationnelles, vue que l'enjeu majeur est d'être compétitif le monde de présence des entreprises déjà installées est a prendre en considération mais pas que, l'entreprise doit repérer ses facteurs clés de succès sur le marché cible.

Section 03 : Outils d'aide à l'internationalisation

En cette dernière section de la partie théorique nous allons abordé des outils utilisés par les entreprises en vu d'internationalisation.

Lors de la définition de sa stratégie d'internationalisation la firme procède à un diagnostic pour faire le point sur les points qui lui représenteront un atout dans sa démarche, et les points faibles sur lesquels travailler. Ce diagnostic fera l'objet de mettre à l'évidence la capacité de l'entreprise a ²:

- Avoir un regard sur l'environnement économique, socioculturel.
- La maitrise du marché permanent.

¹ PASCO (Corine), LE STER-BEAUMEIVIELLE (Hélène) : *Marketing international*, édition DUNOD, 2007, p.134

² DEYSINE (Anne), DUBOIN (Jacques) : *S'internationaliser*, éditions Dalloz, 1997, Paris, p.83

- Adapter son offre selon les besoins du marché international.
- Dégager et identifier les ressources financières et humaines nécessaire pour une stratégie d'internationalisation

2.3.1. Diagnostic externe :

2.3.1.1. PESTEL¹ :

Pour l'identification des grandes tendances sur les marchés étrangers visés pouvant influencer la structure de l'industrie un inventaire des informations sur le macro-environnement de l'entreprise est indispensable.

L'**analyse PESTEL** acronyme de Politique, Economie, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Législatif, est l'une des méthodes d'audit macro-environnemental, par lequel l'entreprise peut identifier les tendances qui pourraient bouleverser son industrie:

- **Politique** : ses facteurs portent sur les décisions prises par les gouvernementaux ou les instances internationales, les décisions des dirigeants politiques des deux pays (local et celui pour lequel l'entreprise vas exporter) sur la libéralisation des échanges.
- **Economique** : l'état de santé macroéconomique des zones géographiques influence sur les décisions d'implantation et de pénétration à certains pays ou régions.
- **Socioculturel** : l'évolution les besoins et styles de vies des consommateurs, ainsi que la démographie, la pyramide d'âge de la société
- **Technologique** : les avancées technologiques et les nouvelles innovations sont aux centre de déstabilisation des marchés par le caractère d'obsolescence d'un côté et les découvertes de l'autre.
- **Environnementale** : les facteurs environnementaux renvoient aux préoccupations écologiques qui peuvent perturber les activités d'une industrie sur une zone géographique donnée.
- **Législative** : concerne les changements qui surviennent dans les cadres législatifs tel : le droit du travail, les normes de sécurité..

Comme méthodologie du diagnostic une grille peut être dressée et les critères de chaque facteur sont évalués sur une échelle de 1 à 5.

1 = très défavorable	2 = défavorable	
3 = neutre	4 = avantageux	5 = un atout essentiel

¹ Vas (Alain) : Stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, 2020 p.

2.3.1.2. Analyse Porter 1:

La micro- environnement concerne l'état de la concurrence sur le marché dont l'entreprise est active actuellement.

Pour cet audit, on peut le mener en utilisant le modèle Cinq Forces de Porter. En l'analysant, l'industrie à laquelle l'entreprise appartient on cherche à définir l'attractivité de ce secteur d'activité. Aussi appelé modèle d'analyse de la concurrence aux sens large, car pour l'analyse de la concurrence cet outil permet d'élargir le cadre pour étudier tous les intervenants économiques susceptible d'impacter la capacité des firmes à générer du profit sur le même secteur d'activité. Comme on l'a vu précédemment dans le chapitre 01 Section 03, cette méthode s'étale sur les concurrents directs et indirects, les fournisseurs, le pouvoir de l'état ainsi que les clients.

En plaçant les forces sur un schéma aux axes gradués selon un score de (0 à 10 par exemple) , une synthèse sur l'importance de chacune de ces dernières peut être visualisée, cette figure illustre un exemple de schématisation :

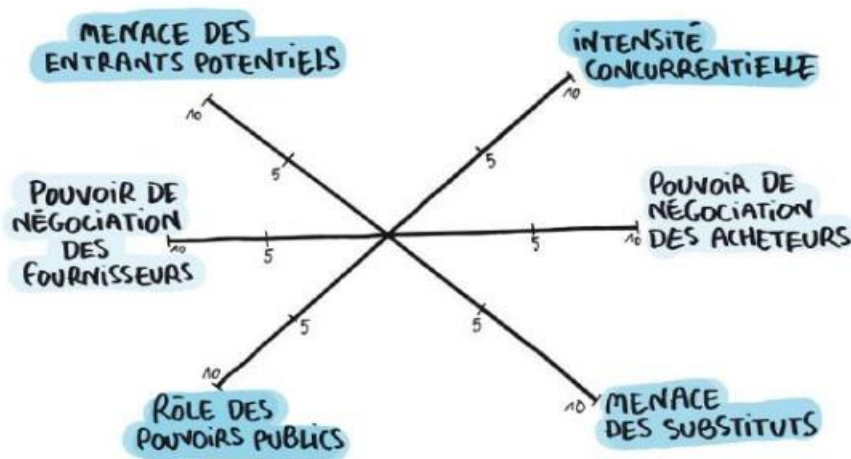


Figure 9 : axe de graduation des cinq forces de PORTER

Source : Vas (Alain) : *Stratégie d'entreprise*, 2ème édition, Dunod, 2020, partie 2, chapitre 4, titre 2)

¹Vas (Alain) : *Stratégied'entreprise*, 2ème édition, Dunod, 2020

A partir d'un schéma pareil l'importance des forces de Porter sont bien claires et l'évaluation du secteur d'activité, si il est attractif ou pas, est facilement déterminable. Donc un secteur est moins attractif lorsque les cinq forces de Porter sont importantes et il est de plus en plus attractif lorsque les scores obtenus tendent vers le point de départ.

Les informations issues du diagnostic externe seront analysées, synthétisées dans le but de les exploiter pour la détermination de l'attractivité des marchés cibles

2.3.2. Diagnostic export¹ :

En fin d'une vue synthétique 3 situations s'offrent à l'entreprise soit :

- Remettre à plus tard le passage à l'international si les obstacles sont très importants, ou même renoncer carrément.
- Essayer de trouver des solutions et prévoir l'internationalisation dans le moyen ou court terme.
- Le développement à l'international est possible, des difficultés minimales faciles à surmonter existantes.

2.3.2.1. Business model canvas 2:

Est un outil stratégique, développé par Alexander Osterwalder (un théoricien Autrichien) dans son livre coécrit avec Yves Pigneur (informaticien Belge et professeur à HEC Lausanne), Business Model Génération publié en 2010.

Le BMC définit les priorités, trace les plans d'action avec simplicité et la clarté de sa proposition visuelle a permis à l'outil de s'inscrire dans la tendance visual & design thinking,

Cette matrice visuelle est constituée de l'interaction de 3 parties qui forment le processus de fonctionnement de l'entreprise, de la création en passant par la délivrance pour atteindre le captage de la valeur:

- **L'architecture de la valeur** : ses cases remontent la provenance de la valeur et sa construction.
- **Proposition de valeur** : montre qu'elle est la valeur, à qui est-elle proposée et par quels moyens.
- **L'équation économique** : présente les coûts à dépenser pour avoir la valeur souhaitée, et la rentabilité tirée du modèle mis en œuvre.

¹ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.46

² Ibid, p.

Tableau 9: Les cases du BMC

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segment client
	Ressources clés		canaux	
Structure de coûts		Flux revenus		

Source : ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.46

2.3.2.2. Les neuf cases du BMC¹ :

a. **La proposition de valeur** : nous indique non seulement l'offre que la firme propose mais aussi sa valeur ajoutée. Pour ce faire, des réponses doivent être apportées à certaines questions comme :

- Quels sont les atouts que l'entreprise possède par rapport aux concurrents ?
- Quels sont les services annexes que l'entreprise peut ajouter à ses produits, et que les concurrents n'en possèdent pas ?
- Quelle est la valeur apportée à ses clients ?

On peut définir la valeur ajoutée comme le supplément de caractéristiques, offert par l'entreprise, pour lesquelles le consommateur est prêt à payer plus chère.

Les sources de la valeur peuvent être à l'origine :

- Des innovations ou des améliorations de performances des offres.
- Adaptation des biens ou services aux besoins particuliers d'un client ou d'un segment de client.
- Proposer une offre similaire à des prix inférieurs.

b. **Les canaux de communications** :

Les interfaces par lesquelles l'entreprise propose ses offres à ses clients.

c. **La relation client** :

Les politiques que chaque entreprise établie pour atteindre ses clients, pour les attirer et garder leur fidélité, en standardisant pour certains et adaptant pour d'autres.

¹ MARBAISE (Magali) : *Business model canvas*, édition 50 Minutes, 2015, pp.20-22

2.3.2.3. *Audit*¹ :

d. **Les attentes clients :**

Pour lister les aspirations des clients, l'utilisation de l'outil « value proposition canvas » facilite à l'entreprise de ressortir les maux rencontrés par les clients c'est à dire les difficultés et/ ou problèmes pour réfléchir ensuite aux solutions qu'elle peut leur apporter. Cet outil permet aussi de définir la nouvelle proposition de valeur d'un nouveau marché sélectionné.

Si l'offre de l'entreprise se trouve plus chère que celle des entreprises du même secteur, des caractéristiques justifiant cette différence doivent mettre à l'évidence, c'est la valeur ajoutée de l'offre proposée.

Donc l'entreprise en plus qu'elle cherche à apporter des gains à ses clients par la valeur ajoutée proposée, elle s'intéresse aussi à résoudre et apporter des solutions aux problèmes.

Une fois les attentes clients formulées et la valeur à proposer définie, l'architecture de valeur qui englobe les ressources, les compétences et les processus est à déterminer.,

e. **Les activités clés :**

Leurs identification avec soins en plus de les combinées avec un engagement de ressources nécessaires permet à la firme de dégager la valeur souhaitée.

f. **Les ressources clés :**

Les avoirs de l'entreprise, sont celles qui permettent de concevoir et fabriquer l'offre. Les ressources peuvent être de type :

Immatérielles :

- Intellectuelle : marques, brevets, bases de données...
- Humaines : les compétences du staff
- Financières : les actions, la capacité d'investissement..

Matérielles : matières premières, immobilisations...

L'entreprise en cherchant à répondre aux attentes des clients, elle doit déterminer quelle ressource lui permet de créer un facteur de différenciation. Pour cela chacune des ressources

¹ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, pp.46-55

peut être interprétée sur une grille d'audit en lui affectant un indicateur clé de performance, ensuite relier chaque interprétation à la capacité de l'entreprise à maîtriser les facteurs.

Par exemple : pour qu'une entreprise puisse proposer son offre sur un marché étranger, elle doit accomplir de nouvelles capacités tels : la capacité à traduire, parler et adapter les outils de communication à la culture locale (ressources humaines), la capacité à maîtriser les contraintes légales, fiscale (ressources intellectuelles)...

g. Les partenaires clés :

L'identification des ressources clés fait ressortir les tierces personnes morales ou physiques qui apportent à l'entreprise leurs savoir-faire ou savoir-être.

Avant de s'internationaliser l'entreprise doit mener aussi un audit interne concernant ce facteur en posant les bonnes questions telles :

- Le rôle des partenaires clés lors de l'internationalisation va-t-il persister avantageux pour mon architecture de valeur ?
- Leurs anciennes expériences servent-elles dans ce nouveau projet ?
- Est-il possible de trouver d'autres sur le marché étranger ?

h. La structure économique :

Comment l'argent rentre-t-il ? En cette étape une confrontation entre le volume du revenu qui rentre à l'entreprise sous forme de chiffres d'affaires est confronté aux coûts à dépenser.

Les coûts sont générés par les activités menées et les ressources déployées ainsi que les partenaires ayant contribué à la création de valeur. Les flux de revenus sont l'argent qui rentre comme chiffre d'affaires d'un côté, et de l'autre les sources des chiffres d'affaires tel le sponsoring les crédits octroyés... La réponse à la question est l'élément décisif pour la concrétisation du business model. C'est pour cela que la performance économique est l'élément qui est étudié en premier par une firme qui décide de s'internationaliser.

La case relation client présente la façon dont la relation de l'entreprise est entretenue avec ses clients et ce grâce aux ressources déployées pour écouter ses besoins, le satisfaire et le suivre même après lui avoir vendu les produits, cette case est en relation aussi avec les canaux utilisés par l'entreprise, les canaux de distribution et de communication pour atteindre les clients.

2.3.3. Matrice sélection de marché¹ :

Le choix de marchés cibles est une décision stratégique, prise suite à un processus de sélection rationnel en plus de l'utilisation des informations collectées précédemment.

Parmi les informations collectées dans le diagnostic externe, les facteurs clés de succès qui sont des conditions d'accès à un marché doivent être plus au moins maîtrisés par l'entreprise exportatrice, et cela sur chacun des marchés cibles. Pour se démarquer de la concurrence la notion de l'avantage comparatif est le but visé par chaque entreprise, l'entreprise doit distinguer les facteurs qu'elle maîtrise le plus pour pouvoir tirer profit et se différencier.

Pour une visualisation plus claire, le classement des FCS sur le business modèle de l'entreprise explique la provenance de chacun d'entre eux.

Tableau 10: Placement des FCS sur le BMC.

Partenaires clés ● Maîtrise FCS 1	Activités clés ● Maîtrise FCS 2 ● Maîtrise FCS 1	Proposition de valeur ● Maîtrise FCS 4	Relation client ● Maîtrise FCS 3	Segment client
	Ressources clés ● Maîtrise FCS 1 ● Maîtrise FCS 2		canaux ● Maîtrise FCS 7	
Structure de coûts ● Maîtrise FCS 5		Flux revenus ● Maîtrise FCS 4		
● Maîtrise FCS 6				

Source : ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): Exporter, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.58

La maîtrise d'un facteur clés de succès reflète une combinaison de ressources, activité et partenaire clés au sein du business model de l'entreprise, d'un côté, de l'autre la visualisation de l'origine de la maîtrise de ces derniers fait ressortir les carences qui peuvent freiner le choix de pénétration à de nouveaux marchés. Ce qui nécessitera le dressage d'un bilan sur les ressources et partenaires à rechercher sur le nouveau marché.

¹ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): Exporter, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, pp. 56-61

Alors pour pouvoir répondre aux attentes clients des nouveaux marchés l'entreprise exportatrice définit de nouveaux facteurs à maîtriser, donc le business model existant doit subir des rajustements, ce qui va avoir des répercussions sur la structure de coût du BMC aussi.

Chaque secteur possède des critères d'évaluation, pour former la matrice de sélections il s'agit de comparer les marchés cibles pour synthétiser les informations et tirer un résultat.

2.3.3.1. Synthétiser les dimensions de l'attractivité des marchés :

L'organisation attribuer une note pour chaque caractéristique selon son état sur un marché donné, pour enfin avoir un score pour chaque marché en fonction des notes récoltées sur les différents critères comme le montre ce tableau représentatif .

Les tableaux 12 et 13 récapitulent les deux étapes qui précèdent la formation de la matrice de sélection.

Tableau 11: Tableau comparatif de l'attractivité des marchés cibles.

	Marché1	Marché 2	Marché 3
Taille du marché	• • •	• •	•
Croissance du marché	• • •	• •	• • •
Tendance du marché	• •	•	•
Distance culturelle	• •	• •	•
Barrières à l'entrée	•	• • •	• •
Intensité concurrentielle	• •	• • •	..
Présence d'intermédiaires	• • •	•	•
Total	16	14	9

Source: ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.60

En comparant les scores obtenus sur les 3 marchés selon chaque critère tout en additionnant les scores du même marché, au final le marché ayant le score le plus élevé est celui retenu. , par exemple le critère taille du marché le plus grand score est obtenu sur le marché 1, ensuite la croissance du marché il y'a égalité entre le marché 3 et 1 mais lorsque on procède à l'additionnement avec le score de la première ligne le marché 1 prend la tête avec un score de 6 points puis le marché 3 aura 4 points ainsi que le deuxième, ainsi de suite jusqu'à la dernière ligne où on obtiendra un score de 16 points toujours pour le premier marché, suivis de 14 points pour le deuxième marché et au final le 3ème marché avec 9points.

A partir de cette comparaison le marché le plus attrayant est bien le marché 1, suivi du marché 2 à deux points de différence, en fin le marché 3 en bas de la liste. Les facteurs pris en considérations en ce cas ont la même importance, certains peuvent se manifester plus importants que d'autres, dans ce cas-là une pondération des critères est possible.

2.3.3.2. La capacité de l'entreprise à se faire une place sur le marché :

Une autre comparaison est faite concernant : le profil stratégique de l'entreprise sur chaque marché est qui est représenté par la maîtrise des FCS et le poids de son avantage concurrentielle, l'analyse des ressources de l'entreprise pour déterminer le niveau de facilité à accéder à ceux des autres marchés, et le gain potentiel qui est le résultat du retour sur investissement sur un marché donné.

Tableau 12: Comparatif des capacités concurrentielles d'une entreprise sur les marchés cibles.

	Marché 1	Marché 2	Marché 3
Maitrise des facteurs clés de succès du marché	• •	• • • •	• • •
Accès aux ressources et partenaires clés nécessaires	• •	• • •	• •
Force de l'avantage concurrentiel	• •	• •	• • •
Part de marché	•	• • •	• •
Total	7	12	10

Source: ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.60

Ce tableau montre que les capacités concurrentielles de l'entreprise sont mises en valeurs beaucoup plus sur le marché 2 qui a obtenu le score le plus élevé 2 points de plus que le marché 3, et le marché 1 obtient le plus faible résultat.

La matrice sera construite en mettant sur le même graphe la capacité concurrentielle de l'entreprise dans chaque marché ciblé sur l'axe des abscisses et l'attractivité de chacun sur les ordonnés.

- Le marché 1 a obtenu un score de 16 points en attractivité mais ne récolte que 7 points en termes de compétitivité.
- En obtenant 14 points en attractivité et 12 en compétitivité, le deuxième marché sera le mieux classé sur la matrice.
- Et le 3^{ème} marché en termes d'attractivité n'obtiennent que 9 points et 10 en ce qui concerne les capacités concurrentielles de l'entreprise dessus.

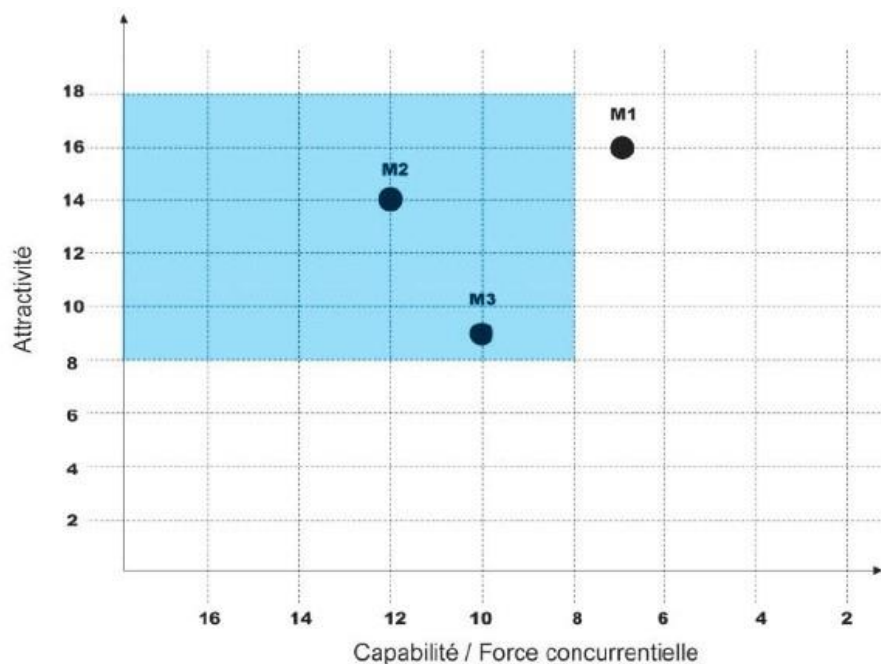


Figure 10: Matrice de sélection des marchés.

Source : ARZUMANYAN (L), AYMARD (T), BLESBOIS (P): *Exporter*, édition Foucher, 27^{ème} édition, 2020, p.61

Les marchés dits prioritaires sont les marchés 2 et 3, sur la zone où se retrouvent c'est deux les rapports entre attractivité et capacité sont forts.

Cette matrice permet donc de ressortir les pays prioritaires en hiérarchisant toute une liste de pays cibles, en fonction de leur potentiel de leurs marchés.

Les outils d'aide à la décision sont nombreux, ceux présentés sont les plus utilisés, leur rôle est primordial et le choix de l'outil approprié dépend de la nature des informations détenues ainsi que le résultat recherché.

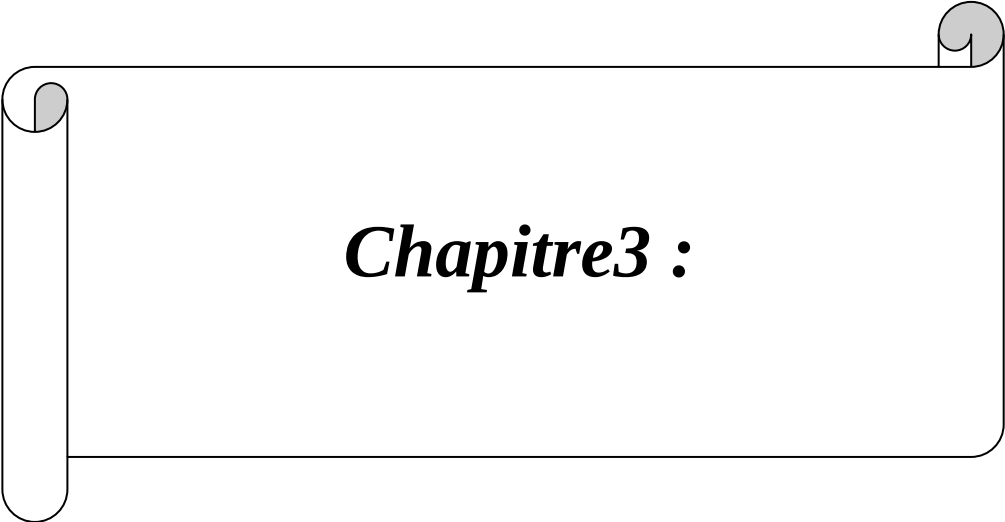
L'internationalisation est un choix, tous types d'entreprise peut l'adopter mais à des degrés différents déterminé à travers une veille suivie d'une décision stratégique qui définit le mode d'entrée à voire les capacités de l'entreprise et les objectifs visés.

Ainsi on arrive à la fin de notre étude théorique, dont on a essayé d'aborder toutes les notions dont on aura besoin lors de l'étude empirique.

Le passage à l'international nécessite des capacités organisationnelles, financières, humaines et aussi informationnelles. Des informations détaillées sur les marchés cibles permettent à l'entreprise de bien choisir le marché et le mode de pénétration ainsi bien définir ses objectifs et délimiter les risques.

Comme on a vu au premier chapitre, la veille concurrentielle l'une des composantes de la veille stratégique, à travers son processus et ses outils les organisations peuvent connaître la compétitivité sur un secteur, surveiller les nouveautés, profiter des occasions de faiblesses de concurrents mais tout cela n'est possible que par l'obtention de l'information fiable au moment opportun.

La prise de décision d'internationalisation est l'une des décisions stratégiques que les décideurs prennent généralement lorsque leurs entreprises réussissent sur leurs marchés locaux. Mais dans un monde où tous les secteurs connaissent une croissance de compétitivité la stabilité de l'environnement est incertaine. L'information peut se trouver en surabondance avec l'avènement de l'internet, mais la fiabilité n'est pas assurée par la toile. La veille vient donc éclairer les pistes aux décideurs et proposer les alternatives possibles.



Chapitre3 :

Chapitre 03 : Analyse du lien Veille concurrentielle et décision d'internationalisation au sein de Mediterranean Float Glass.

Après une étude théorique des principales variables de notre problématique place à l'étude empirique que nous avons effectué au siège social de la SPA Mediterranean Float Glass. Le but d'arriver à des réponses à notre problématique initialement posée et analyser l'existence et la pratique des concepts théoriques déjà abordés, et plus essentiellement établir le lien Veille concurrentielle- prise de décision d'internationalisation au sein de l'enseigne MFG.

Pour ce faire nous avons commencé par présenter l'organisme d'accueil dans une première section puis nous sommes passé à la présentation des méthodes et outils utilisés lors de notre étude empirique, argumenter nos choix et expliquer le déroulement de l'étude. Enfin la dernière section nous avons présenté les résultats, en synthétisant les réponses obtenues et en mettant en valeur les principaux résultats obtenus.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons aborder cette première section par une présentation de l'organisme d'accueil Mediterranean Float Glass, mais il s'agit en premier lieu de donner un aperçu général sur le groupe auquel l'entreprise appartient pour passer ensuite à l'entreprise elle-même, les produits qu'elle offre, sa présence à l'international.

3.1.1. Historique du groupe de l'entreprise :

Le fleuron de l'économie Algérienne, premier groupe privé Algérien et premier groupe agro-industriel en Afrique c'est bien le groupe CEVITAL. Présent sur 3 continents à travers 26 filiales, réalisant 30% de croissance annuelle moyenne ayant comme chiffre d'affaires 4Mds \$. Un groupe familial qui ne doit sa renommée qu'à son histoire¹.

Le groupe est présent en plusieurs domaines d'activités :

¹ <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> consulté à 18 :35 le 13/05/2023)

- Logistique et transport.
- Agro-alimentaire.
- Bâtiment et matériaux de construction.
- Electro ménager
- Numérique et services.
- Industrie de verre et menuiserie.

Investissant dans des secteurs d'activités diversifiés depuis 1971, en ce qui suit les étapes historiques du groupe :

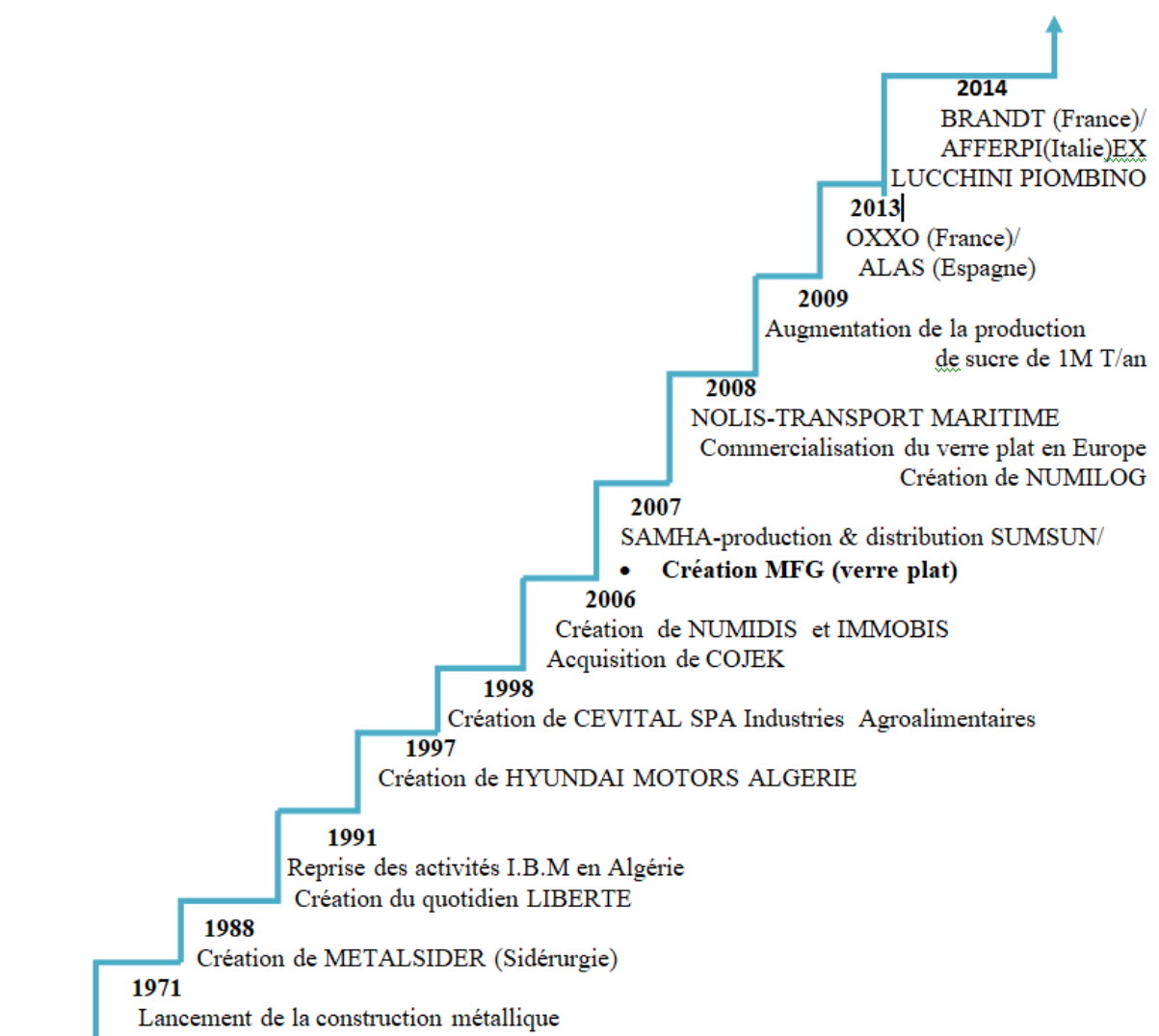


Figure 11: historique du groupe CEVITAL.

Source : [https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/\(13/05/2023](https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/(13/05/2023) à 17 :45)

3.1.2. Présentation de l'organisme d'accueil ¹:

Sur une superficie de 30 hectares MediterraneanFloat Glass est implantée à Larbaâ Wilaya de Blida à 34Km du port d'Alger. Depuis sa création cette entreprise s'est orientée vers deux axes majeurs : le bâtiment et l'électroménager, disposant de 5 lignes de production et une en transformation.

Une entreprise qui a pu changer le rôle de l'Algérie en verre à l'international, après des décennies d'importation grâce à cette filiale de CEVITAL l'Algérie est devenue exportatrice. Unique enseigne de verre plat au Maghreb et l'une des plus importantes en Afrique.

En sa première année de création MFG avait contribué à hauteur de 9% aux exportations hors hydrocarbures et dérivées en Algérie².

3.1.2.1. Les capacités et lignes de production :

3.1.2.1.1. La gamme de produit MFG³:

La large gamme proposée par MFG consiste à satisfaire les besoins en construction, décoration intérieur, automobile, mobilier et électroménager. Cela à travers plusieurs familles de produits, en 2022 les ventes de l'entreprise ont atteint les 265701 tonnes.

- **Verres clair:** un verre destiné au secteur de bâtiment, aux faces planes et parallèles, certifié CE.
- **Verres à contrôle solaire :** ayant comme caractéristique les performances énergétiques en contrôle solaire et isolation thermique. Certifié CE et ATG.
- **Verres feuilletés:** un verre de sécurité, certifié CE et UNI.
- **Verres 10W-E:** comme principale caractéristique l'atténuation des variations de la température à l'intérieur de l'habitat.
- **Verres réfléchissants:** cette gamme contient le produit phare de l'entreprise, connu sous la dénomination verre MIDECCLEAN c'est verre limitant les apports de chaleurs de plus il est autonettoyant, certifié par ATG.

¹MediterraneanFloat Glass, *Catalogue technique*, p.7, 2018

² Ibid, p.08

³ <https://mfg.dz/notre-societequalite/#mfg> (consulté le 08/05/2023 à 20h)

Suivant les tendances architecturales du marché ces produits répondent aux exigences en termes de design, sécurité, isolation, confort et maîtrise d'énergie.

Le processus float est un standard mondial et est le plus récent en matière de fabrication de verre. La ligne dont l'entreprise dispose est de 400mètres de longueur produisant un verre d'environ 3.50 mètres de largeur.

Ce processus est une industrie où la chaîne de production est interrompue et soutenue 24heures sur 24, 7jours sur 7.

- 2007 : première ligne de verre float 600tonnes par jour
- 2009 : ligne verre feuilleté 235 Tonne/Jour.
- 2010 : ligne verre transformé.
 - Affiliée AISEV en 2020.
- 2011 : ligne de verre à couche 6millions m²/an,
- 2016 : ligne verre électroménager 9 millions de pièces/an
- 14 novembre 2016 inauguration officielle de la deuxième ligne de production de Verre Float, une production de 800T /J¹.

La technologie avancée « Float » offre la première place à MFG en tant que producteur de verre plat de qualité premium en Afrique².

Les produits de la société sont classés par type d'application soit pour le secteur résidentiel et le secteur tertiaire qui englobe tous types de bâtiments réservés principalement à des fins : institutionnelles comme les administrations, commerciales dont les hôtels les centres commerciaux.. et sociales tels que les hôpitaux et cliniques...

3.1.3. L'inscription de l'entreprise aux certifications internationales :

Le complexe a obtenu des certifications internationales pour ses activités³ :

- ISO9001pour le management qualité.
- ISO14001pour le système management environnement.
- ISO 45001pour le système management de santé et sécurité de travail.

¹<https://mfg.dz/inauguration-officielle-de-la-2eme-ligne-de-production-mfg-le-14-novembre-2016/> (consulté le 08/052023 à 20/50)

² Ibid.

³Catalogue technique, p.09

- L'organisation Algérienne d'Accréditation (ALGERAC) a attribué au laboratoire de MFG une accréditation à titre d'essai physico-chimique du verre, et cela suivant la norme internationale : ISO 17025 version 2017 : exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essais.

L'accréditation garantit les compétences techniques du laboratoire en termes d'analyse des matières premières et des produits finaux du verre float, aussi, le bon fonctionnement du système management qualité.

La bonne qualité des produits de l'entreprise lui a permis l'obtention de marquage produits CE et ATG.

3.1.4. Le développement de l'entreprise à l'étranger :

MFG est présente sur trois continents : après sa couverture d'environ 90% du marché locale, elle répond à la demande des pays du Maghreb : Maroc et Tunisie, de certains pays en Europe,

- En qualifiant l'Espagne et l'Italie comme des Home Market : en Espagne l'entreprise ne possède pas de représentation pour la simple et bonne raison que leur client distributeur « GPS Glass » représente leur force de vente et avec lequel la relation fournisseur client est dépassée et devenue un partenariat.
- Le marché Tunisien un marché stratégique pour l'entreprise, dont elle possède un avantage comparatif qui est constitué par des ventes à 100% par voie terrestre et en utilisant l'incoterm DAP.
- Comme les Bahamas, le Brésil, l'Afrique de sud, l'Amérique Latine constituent des spots business pour l'entreprise, des ventes occasionnelles se font lorsque la vente et l'achat semblent intéressants de part et d'autre.

La figure ci-dessous traces les exportations que l'entreprise mène à l'international.

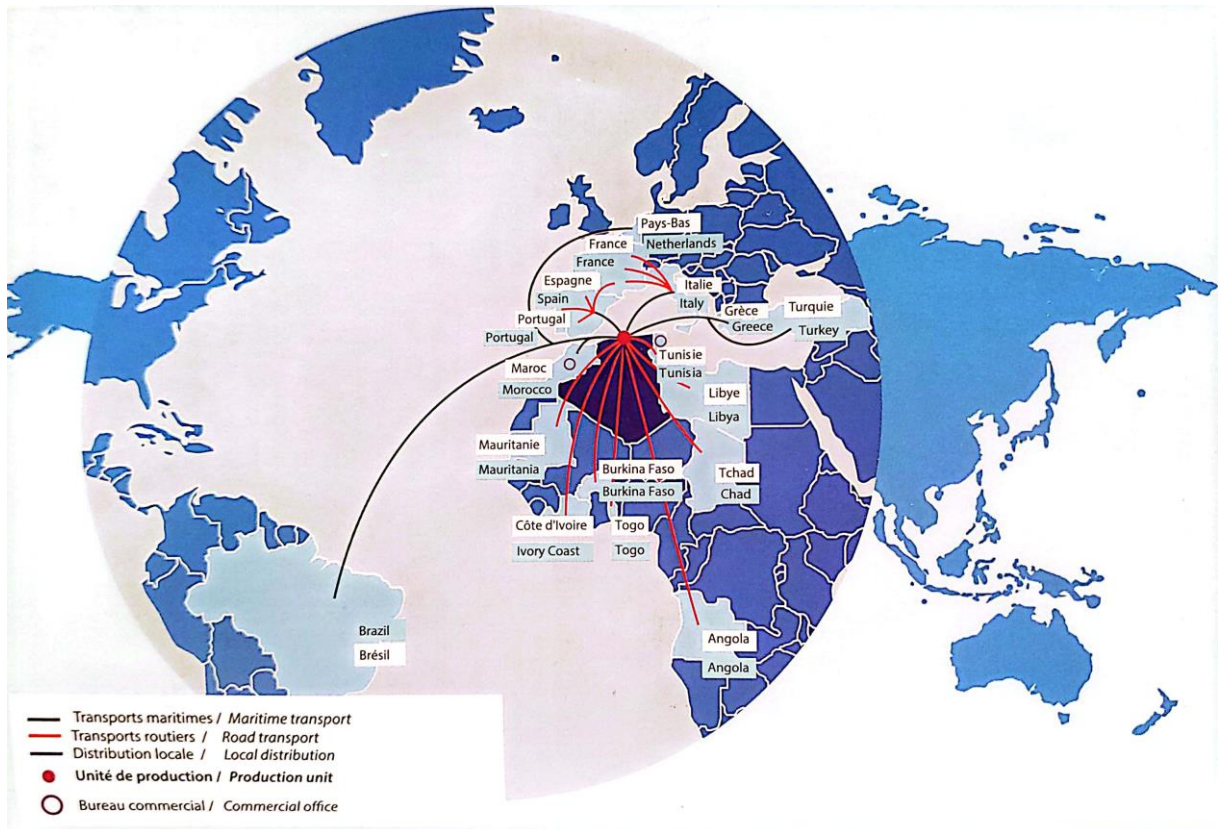


Figure 12: Les exportations de MFG.

Source : catalogue technique MFG, p.07

3.1.5. Choix de l'étude de cas :

Nous avons effectué note étude empirique au département commerciale, l'organigramme de l'entreprise se trouve en annexe1.

Parmi les différentes entreprises Algériennes notre choix s'est porté sur la MFG SPA Mediterranean Flot Glass (MFG SPA) créée en 2007. Notre choix est motivé par certaines caractéristiques de cette société, on site :

Une entreprise active qui à l'international.

Une entreprise qui fait partie des plus grands groupes industriels en Afrique.

Une équipe jeune et motivée.

Nous avons choisis une entreprise Algérienne pour voir la pratique de la veille au seins de nos entreprises.

Après avoir présenté brièvement l'organisme d'accueil ainsi que le groupe auquel elle fait partie, ensuite par une introduction des exportations de l'entreprise qui sera détaillée davantage dans la troisième section, . Passons d'abord à la deuxième section où nous décrirons l'approche que nous avons adoptée pour accomplir notre travail.

Section 02 : La démarche méthodologique suivie.

La présente section a pour objet la présentation de l'étude empirique au sein de l'entreprise MediterraneanFloat Glass. En premier lieu, il s'agit de rappeler la problématique, les objectifs et les hypothèses de la recherche. Pour passer ensuite à la présentation de la méthode suivie et les outils de recherche. Enfin nous expliquerons la méthode choisie pour l'analyse des résultats récoltés.

3.2.1. Objectifs et hypothèses de la recherche :

Rappelons l'objectif de notre recherche intitulée « comment la veille concurrentielle contribue à la prise de décision d'internationalisation ? » dont on a tiré les questions secondaires suivantes :

Questions secondaires :

- Quel est le rôle de l'information concurrentielle pour une entreprise qui décide de pénétrer un nouveau marché ?
- Les décideurs se servent-ils uniquement des retours de la veille concurrentielle dans leurs décisions d'internationalisation ?

Hypothèses secondaires :

- La veille concurrentielle est un volet indispensable lors du passage à l'international.
- L'entreprise maîtrise dans les règles de l'art le processus de veille et l'utilise lors de ses décisions d'internationalisation.

Objectifs de la recherche :

A partir de ces questionnements, on cherche à identifier principalement le lien Veille concurrentielle – Prise de décision. D'abord on va chercher à comprendre les méthodes

utilisées par l'entreprise pour surveiller ses concurrents. Nous examinerons ensuite l'importance de la veille concurrentielle lorsque les décideurs de l'entreprise choisissent de se lancer à l'international

3.2.2. Méthode de recherche :

Afin de recueillir des informations pour notre étude qualitative, on a opté principalement pour des guides d'entretiens (annexe 2), mais aussi une documentation de certains catalogues, des documents annuels, des visites sur le site officiel de l'organisation et du groupe.

Classés par degrés de liberté laissée aux interlocuteurs et de la précision de l'information fournie «*La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet*»¹, il existe trois types d'entretiens² :

Formulés autour de guides d'entretiens comprenant des questions ouvertes, structurées et ordonnées, les entretiens directifs sont utilisés lors des démarches exploratoires,

Les entretiens semi directifs sont tous comme les entretiens directifs ils ont besoin de guide d'entretien, cependant l'ordonnance et la structuration des questions ne doit pas être un critère à suivre par le chercheur, ce dernier laisse le choix et la liberté à l'interlocuteur. Le guide sert donc à s'assurer que tous les thèmes sont abordés, et rester dans le sujet.

Dans les entretiens non directifs l'enquêteur ou le chercheur intervient lors des réponses et risque de biaiser les résultats vu que la liberté n'est pas tout à fait accordée aux répondants.

Nous avons opté pour l'entretien semi directif. Ce choix est justifié du fait que notre problématique est formulée de manière à analyser l'effet et le rôle de la bonne collecte de l'information concurrentielle sur une décision stratégique comme l'internationalisation.

Selon cette définition :

« *La recherche qualitative s'appuie sur des données qualitatives et une théorisation inductive. Les données qualitatives sont des textes non réductibles : des mots, des discours, des récits,*

¹THIETART (Raymond-Alain) : *Méthodes de recherche en management*, édition DUNOD, 4^e édition, p.274

² JOLIBERT (Alain), JOURDAN (Philippe) : *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, DUNOD édition, 2^e édition, 2020, section 2

des histoires, des images et des films. Elles doivent être interprétées pour distinguer idées et concepts grâce au travail du chercheur engagé dans un processus analytique.¹ »

L'étude qualitative nous semble la plus appropriée pour avoir les réponses qui nous permettons de constituer notre analyse, et pour laisser la liberté à nos interlocuteurs en terme de réponses on a opté pour des entretiens semi-directifs contenant des questions ouvertes qui fournissent davantage d'informations.

3.2.2.1. La préparation des entretiens :

Pour les personnes qui se trouvaient au niveau de l'entreprise un rendez-vous est pris préalablement et des rencontres sont faites au fur et à mesure. Pour le représentant commercial et l'ancien cadre marketing de l'entreprise des contacts préliminaires ont été faits, par courriers électroniques, ensuite une vision conférences et une rencontre au niveau de l'entreprise Brandt, ont été organisées respectivement.

Le choix des personnes interrogées est fait à savoir la fonction de chacun et leurs anciennetés, nous considérons alors l'ancienneté est un critère choisi vu que les décisions stratégiques sont souvent prises par le top management mais les cadres actuels sont des anciens employés a MFG qui ont assisté aux changements de stratégies faites et tracées.

A base de la documentation théorique on a pu construire notre guide d'entretien qui a été ensuite validé par notre encadrant.

3.2.2.2. Déroulement des entretiens au niveau de l'entreprise :

Afin d'obtenir le maximum de réponses qui nous permettront de répondre à notre problématique initialement posée, et d'affirmer ou rejeter les hypothèses énoncées, des entretiens semi-directifs sont menés à raison de 45 minutes en moyenne. Le guide d'entretien Annexe n°01 a été envoyé lors de la prise de rendez-vous.

Pour commencer on s'est présenté, puis on a introduit le thème ainsi que l'objectif de notre recherche. On a procédé ainsi a la prise de note.

¹CHEVALIER (Françoise), CLOUTIER (L.Martin), MITEV (Nathalie) : *La recherche qualitative*, collection Business Science Institute,EMS édition, 2022, p.29

A raison de 45 min à 1h de temps en moyenne les entretiens se sont déroulés après prise de rendez vous préalable ; pour mener à bien les séances on a :

- Expliquer à l'interviewé l'intérêt des questions qui lui semblaient ambiguës.
- Procéder parfois à la relance des questions dans certain cas pour inciter l'interviewé à approfondir davantage ses réponses, surtout en ce qui concerne les sources d'informations, les facteurs décisifs pour l'internationalisation.
- Réorienter les questions pour aborder des estimés confidentiels.
- Selon le cours des entretiens l'ordre des questions est parfois changé pour ne pas interrompre le déroulement de l'interview.

Pour clôturer les interviewés nous ont invités à ne pas hésiter pour les relancer en cas de besoin, après notre remerciement.

Nous avons effectué 6 entretiens, où nous nous sommes rapprochés auprès des anciens cadres pour tirer plus d'information sur le début de l'internationalisation de l'entreprise. Le tableau ci-dessous contient les fonctions des personnes interviewées le temps qu'ils nous ont consacré ainsi que leur ancienneté à l'entreprise.

Tableau 13: Tableau des personnes interviewées.

Entretien	Fonction	Année de recrutement	Durée	Mode
1	Responsable marché export et local.	2007	1h	Face à face au sein de MFG.
2	Responsable communication.	2015	30 min	Face à face au niveau de MFG.
3	Responsable Marketing (Ancien Marqueteur a MFG).	De 2014 jusqu'à 2018	45min	Face a face au sein de Brandt.
4	Cadre commercial export marché Europe.	2016	A plusieurs reprises : 1h à 2h	Face à face au sein de MFG.
5	Commercial export marché Marocain	2016	30min.	Face a face au niveau de l'entreprise.
6	Représentant commercial Marocain	2016	1h	Par appel audio visuel

Source : élaboré par nous même.

3.2.3. Élaboration du guide d'entretien :

Nous avons reparti le guide en 2 thèmes : la pratique de la veille concurrentielle en premier et le second sur la décision d'internationalisation. Nous nous sommes inspirés de notre recherche théorique pour définir **les sous thèmes** suivant :

3.2.3.1. La recherche d'information :

L'idée par conséquent, n'est pas d'étudier le système de veille en le considérant comme un processus linéaire avec un début et une fin, mais plutôt comme un système qui se compose de plusieurs activités ou micro -activités générées par des acteurs en interaction.

En choisissant les premières questions, notre objectif était d'identifier les acteurs de la veille dans l'entreprise afin de tirer :

- Les acteurs de la veille.
- Les sources d'informations qu'ils exploitent.
- Le type d'informations recherchées.
- Le déclenchement du besoin en information et la périodicité des recherches.
- La position de la fonction veille.

3.2.3.2. L'analyse de l'information concurrentielle :

Vu l'importance de cette partie, les questions qui la concernent sont figurantes dans les 2 thèmes. En cette phase, les informations concurrentielles nécessaires pour une prise de décision d'internationalisation sont définies,

3.2.3.3. La désinformation :

Les informations collectées ne sont pas toutes utilisables ; après vérification, de fausses données peuvent figurer, qui s'en charge de les repérer ?

Enfin pour clôturer les questions concernant la veille nous avons demandé une description du cycle de veille,

Le deuxième volet de notre guide d'entretien concernait l'étape de décision de pénétration des marchés extérieurs :

3.2.3.4. Facteurs décisionnels :

- Les modes de pénétration choisis.
- Les raisons du changement de types d'internationalisation.
- Les informations concurrentielles clés aidant à la prise de décision.

3.3.4. La méthode d'exploitation des données :

Les entretiens semis directifs et les questions ouvertes auxquels nous avons optés, ont permis à nos interlocuteurs de s'exprimer librement.

Lors des entretiens nous avons procédé à la prise de notes. Vu la quantité d'informations et les réponses désordonnées par rapport aux questions du guide d'entretien nous avons retranscrit les entretiens sur des documents Word afin de réorganiser le travail, et pouvoir puiser le plus efficacement de ces derniers.

Les sous thèmes définis précédemment nous ont permis de classer les informations. En tirant les mots tout d'abord pour chaque question, les mots les plus redondants dans les réponses des interviewés nous avons constitué des réponses pour chaque question du guide d'entretien.

Enfin nous avons pu tracer le lien entre la veille concurrentielle et la prise de décision internationalisation, et conclure par des suggestions.

Section 03 : Analyse des résultats.

Afin de répondre à notre question principale et établir le lien veille concurrentielle- prise de décision d'internationalisation, nous avons procédé à l'analyse des résultats obtenus des entretiens semi directifs menés au sein de l'entreprise MediterraneanFloat Glass. En cette présente section, nous avons résumé les réponses obtenues, et nous avons établi une analyse interne pour l'entreprise ainsi qu'une analyse par la matrice PORTER ;

3.3.1. Synthétisation des résultats issus de la documentation et des entretiens-semi directifs :

Q 01 : La fonction veille de votre entreprise est-elle structurée ?

Les mots les plus répétés : obliger, la surveillance de la fluctuation de prix

Autant qu'une entreprise active à l'international et sur plusieurs marchés, MFG est obligée de surveiller en permanence l'environnement, en plus les prix du verre sont très fluctuants, les clients en sont très sensibles.

L'équipe communication et marketing procède à une veille stratégique chaque semestre.

Q02 : Avez vous un rythme définie de collecte de données sur vos concurrents? Qui définit les besoins en informations concurrentielles ?

La redondance des mots informations stratégiques, informations tactiques

Les six interviewés affirment que des rapports mensuels sont rédigés pour chaque marché.

Le besoin en information dépend de la nature de décision à prendre, selon les interviewés lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques ce sont les responsables et les dirigeants qui communiquent le besoin d'informations, lorsqu'il s'agit des informations à utilisation quotidienne les marqueteurs s'en chargent de formuler les besoins

Le besoin en informations est déterminé lors de l'analyse des objectifs atteints ou non qui est faite chaque mois durant les réunions du service marketing et communication avec le directeur général. Le déclenchement du besoin en information vient généralement de l'équipe marketing et communication approuvé par le directeur commercial mais en certains cas pour les décisions stratégiques le besoins est déclenché par les directeurs des départements réunis avec le directeur général.

Q03 : Qui sont chargés de la fonction collecte d'information sur les concurrents dans votre organisation ? Qui se charge de l'analyse de ces informations collectées ?

Nous avons constatés la répétition des expressions suivantes : les représentants commerciaux, l'analyse est faite aussi par les marqueteurs.

Tous les interviews se mettent d'accord sur le fait que la traque d'informations est une tâche relevée par les représentants commerciaux, chaque représentant est tenu de communiquer chaque mois un rapport à l'entreprise. La traque d'informations, la confirmation de leurs fiabilités ainsi que leurs analyses sont la fonction des représentants. Ils rajoutent aussi Les marqueteurs de leurs côtés, ils analysent aussi les informations que les représentants leurs communiquent.

Q04 : La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans le travail de veille concurrentielle ? Comment cette implication se manifeste ?

Les expressions les plus répétées : communication des besoins en informations et objectifs attendus, exploitation des informations concurrentielles.

Les interviewés mettent l'accent sur les liens entre les décideurs et les représentants vu que ces derniers sont directement rattachés aux responsables. Les besoins en informations formulés par les responsables sont directement diffusés aux représentants tout en leur

annonçant les objectifs et les résultats attendus, et en retour les représentants communiquent les résultats pour exploitation aux responsables.

Q05 : Est-ce que vous allouez un budget rien que pour le projet de veille ou bien vous le rattachez à une autre fonction ?

Les mots les plus répétés : la veille n'a pas de budget à part.

Toutes les réponses disent que la veille est incluse dans la fonction des représentants principalement, à cet effet il n'existe pas un budget rien que pour la veille.

Q06 : Quelles sont les sources principales de collecte de données concurrentielles ?

On a remarqué une redondance du mot site et clients.

La veille sur le marché local :

Les informations concurrentielles du marché local sont généralement soustraites du CNIS, en explorant les importations sur le secteur, l'identification des concurrents sur le marché est faite facilement mais la non mise à jours des statistiques parfois pose obstacles à l'entreprise et oblige l'entreprise à demander à aller chercher l'information tant chez les clients tantôt par des études exploratoires sur terrains.

Qualifié par la responsable communication comme étant la meilleure façon de traque de données fiables, les études de marché fourni à l'entreprise des informations d'actualités sur les importations des clients de l'entreprise.

La veille concurrentielle à l'international :

Le premier sous thème de notre analyse de contenu concerne la recherche de l'information concurrentielle

L'acteur principal de la veille selon tous les interviewés est le représentant commercial, l'information concurrentielle est recherchée en majorité de temps par celui-ci, à côté l'équipe communication et marketing procèdent à la collecte de données occasionnellement,

Pour avoir l'information pertinente le représentant investigue dans différentes sources :

- Les foires spécialisées dans le verre et le bâtiment : Ce mois de mai une équipe représentante de l'entreprise s'est rendue au salon BATIMATEC EXPO/ SAFEX sise aux palais des expositions Alger qui s'est déroulé du 07 au 11 Mai 2023.
- Trade Map un site payant auquel l'entreprise est abonné ; qui fournit des statistiques du commerce pour le développement international
- Le groupe achète une licence annuellement pour le site Euromonitor international, c'est une société d'études de marché,
- La technique clients mystères est adoptée par les marqueteurs de l'entreprise, qui se font passer pour des clients qui cherchent à acheter et contactent les concurrents pour leur demander les prix, la disponibilité des produits, les moyens utilisés pour les livrer, et pour ne pas attirer l'attention ils diversifient les appels c'est-à-dire qu'ils choisissent un ou deux produits pour se renseigner auprès d'un concurrent X et d'autres produits chez un autre concurrent Z.
- Chaque semestre l'équipe marketing et communication sont tenus de mener une veille stratégique sur leurs marchés et établir des rapports détaillés à présenter à la direction générale, ainsi que des études de satisfaction client qui sont enregistrées et archivées à raison de 3 ans, cependant en pratique cette veille n'est pas pratiquée sur tous les marchés.¹
- Le représentant Marocain considère les clients comme principale sources d'informations, ces derniers leur fournissent même les factures pro-formats de leur approvisionnement lorsqu'on leur les demande.
- Les représentants marocains par exemple communiquent les statistiques douanières de son marché à l'entreprise chaque 3 mois.

Nous remarquons que l'entreprise diversifie ses sources entre informations blanches et grises, pour être à l'air des actualités en combinant entre des sites locaux et d'autres internationaux payants, des techniques comme celle de client mystère.

Parfois des études très spécifiques doivent être faites car le secteur est très spécifique et les données des sites, CNIS ou même les données douanières ne sont pas forcément fiables.

Sur certains marchés l'accès aux informations est très réduit, les représentants ne trouvent les informations qu'après de certains clients.

¹ Procédures Marketing et communication MFG.

Certes la collecte des informations est faite pratiquement par les représentants commerciaux. Cependant L'intelligence collective est aussi figurante lorsque certains cadres participent à la collecte d'informations à partir de leurs réseaux et bonne relation avec les clients, l'exemple du cadre commercial à l'export qui découvre sur le mur de son réseau LinkedIn l'avenue d'un nouveau entrant au marché Espagnole qui est son propre client. (Annexe 3) (Entretien 4)

Q07 : Avant votre internationalisation comment vous vous êtes procuré les informations sur la concurrence dans les marchés étrangers ?

Les études de marché est l'expression la plus répétée.

Pour ce qui s'agit de cette question les interviewés les plus expérimentés seulement ont les informations.

Les premiers temps pour choix de smarchés à pénétrés le groupe avait opté pour un bureau d'étude allemand à grande renommée mondiale, situé en plusieurs région en Europe ce qui permet à l'entreprise de minimiser le temps et le coût pour ce choix. (Entretien 1 et 3)

Comme autre source d'information et facteur décisif influençant de nouveau la pénétration du marché marocain : Des cadres dirigeants ont effectué des visites sur place à certains grands distributeurs Marocains, qui sont actuellement en 2023 leurs clients partenaires, pour savoir leurs attentes et voulant changer de stratégie vu que la filiale avec un transformateur marocain a fait fuir ces clients en s'orientant vers d'autres producteurs de verre Européens. Cette visite avait pour but de connaître les besoins des clients, proposer des offres intéressantes et même recevoir les clients au sein du siège de l'entreprise pour rétablir les relations et la confiance entre les deux cotés et se lancer (entretien 1).

Des sorties terrains encouragées par le top management en mettant en contact les personnes envoyées de l'entreprise avec leurs connaissances, l'exemple d'un Networking aménagé pas Issad REBRAB entre le responsable marketing et des grands clients sur le marché côte d'Ivoire, pour étudier le lancement d'un nouveau produit que les pays sud Africains consomment plus que les pays en Européens (Entretien 3).

Q08 : Pour connaître vos nouveaux concurrents, les entreprises susceptibles de devenir vos concurrents est ce que vous vous servez de certains outils ?

Les expressions qui revenaient le plus sont : les données du CNIS sur le marché local, les statistiques douanières sur les marchés étrangers et le bouche à oreille sur le marché principalement avec les clients.

Pour connaître les nouveaux venus sur le marché les représentant et les marqueteurs analysent les rapports fournis par le CNIS, les statistiques

Q09 : Utilisez-vous des logiciels de collecte ou d'analyse de données au sein votre entreprise ?

Les marqueteurs et les représentants affirment qu'ils utilisent le SPSS comme logiciel d'analyse des données, et pour la collecte ce n'est pas par logiciel qu'ils utilisent.

Q10 : Est-ce que vous procédez à l'archivage des informations recueillies ?

Tous les interviewés ont fait référence à la certification ISO 9001 pour parler de l'archivage des informations.

Q11 : Ça vous arrive de chercher des informations pour une raison quelconque et faute d'archivage ou de non performance de matériel vous serez dans l'obligation de redémarrer le processus de recherche ?

Le mot le plus revenu est l'existence du partage réseau.

L'équipe est connectée à un partage réseau ou les documents du département sont disponibles mais ça arrive de perdre des données et relancer les recherches.

Q12 : Avez-vous déjà été victime d'une désinformation ou détournement d'information (un concurrent qui annonce une information pour détourner les regards et agit contrairement à l'information annoncée par exemple) ? Par quel moyen ?

Les mots les plus redondants sont : le monde du business nécessite la désinformation, de façon éthique.

Tous les interlocuteurs ont été d'accord que la désinformation se fait que ça soit par MFG ou par ses concurrents. De ce fait l'entreprise est obligée de se défendre et d'attaquer au même temps.

L'entreprise se protège de la désinformation d'une manière offensive et défensive : en état de défense la présence physique de l'entreprise sur le marché à travers son représentant permet le contrôle des sources et la confirmation des informations circulantes avant leurs partage avec le siège (entretien 1, 2, 3).

Qualifié de « *bonne guère et noyage de poisson* » (entretien 3), le coté offensif de l'entreprise se manifeste lorsque les marges ne sont pas toujours déclarées telles qu'elles sont en réalité, les prix ne sont pas forcément déclarés à n'importe quelle demande de clients méconnus (entretien 1, 2, 3).

Q13 : Autant qu'une entreprise qui fait partie du groupe CEVITAL, est ce que vous vous comparez à d'autres entreprises du votre groupe en utilisant le Benchmarking pour améliorer vos stratégies, processus... ?

Le secteur de bâtiment rassemble MFG avec OXXO l'une des filiales du groupe, parfois ces deux enseignes s'entraident échangeant leurs études de marchés faites du côté et de l'autre (entretien 3).

Ainsi que parfois les filiales du groupe s'entraident lorsqu'il s'agit de formation de nouveaux salariés par les anciens responsables d'une autre filiale. (Entretien 1)

Q14 : Quel est le cycle d'information au niveau de votre entreprise ?

On a remarqué une distinction entre : information tactiques envoyées aux employés et informations stratégiques directement aux décideurs.

Les interlocuteurs ont donné deux cas de figure, lorsqu' 'il s'agit d'information quotidienne tel que la hausse et la baisse des prix ces dernières sont communiqués aux employés qui les a demandés, la majorité des temps, les commerciaux par voie électronique et parfois même téléphonique.

Lorsqu'il s'agit d'informations stratégiques et des rapports mensuels, la communication est faite par voie électronique uniquement aux décideurs.

D'après l'interprétation verbale de la responsable communication, on a pu schématiser l'acheminement de l'information comme présent sur cette figure :

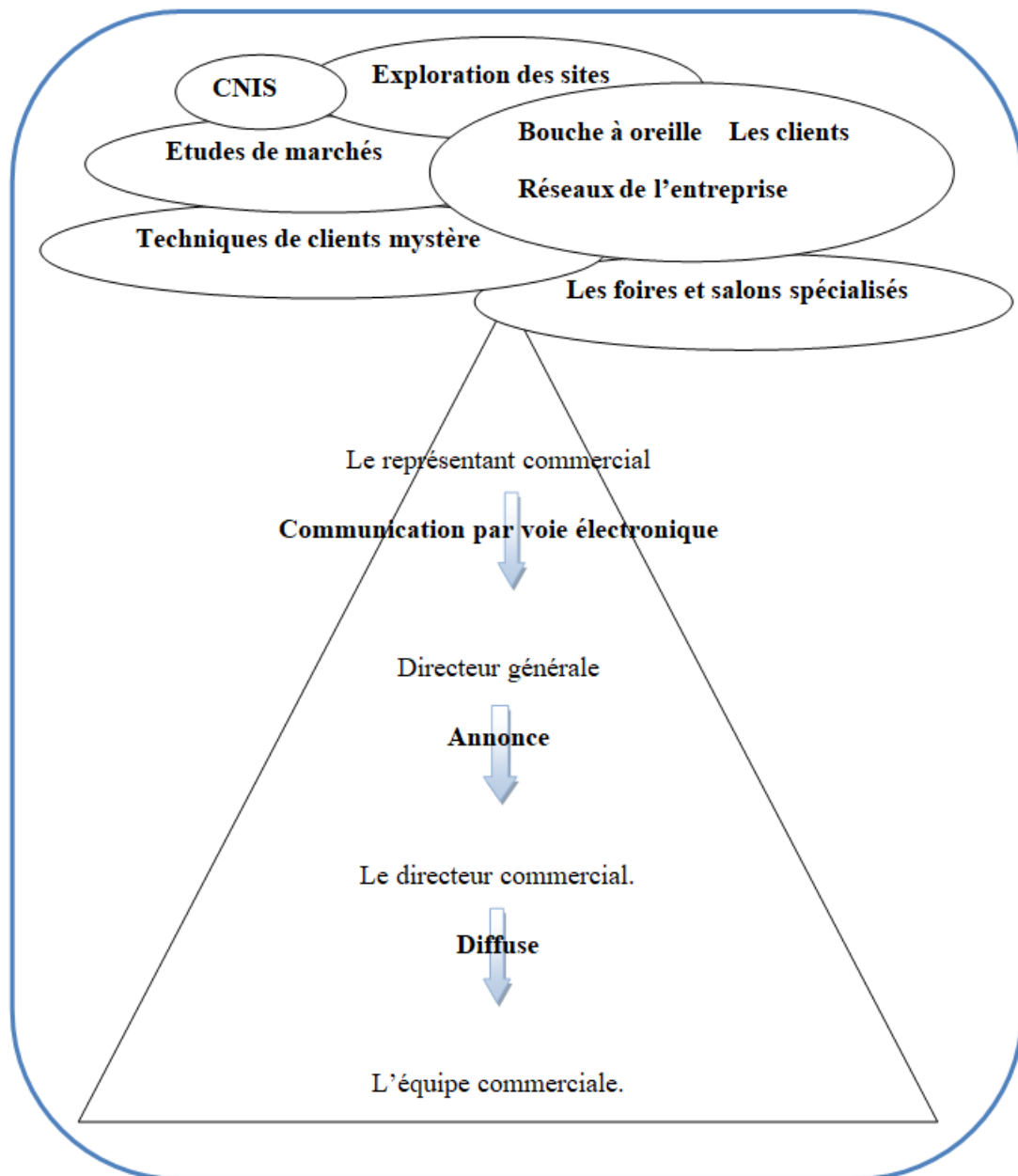


Figure 13: l'acheminement de l'information concurrentielle à MFG.

Source : Elaborer par nous même d'après l'entretien avec la responsable communication.

Chaque fin d'année le responsable marché (représentant commercial) fait l'analyse de l'année en cours et les perceptives de l'année à venir, et le budget de l'année. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints en fin d'année, c'est à lui de lister les obstacles, à côté il rajoute les points à améliorer, corrigé tout en dressant un plan d'action pour l'année à venir. Comme le responsable marché est directement attaché au directeur de l'entreprise, la décision lui revient à propos du contenu du rapport, puis il l'annonce au directeur commercial qui diffuse l'information au staff.

La certification ISO 9001 du management de la qualité permet à l'entreprise une structuration des procédures, les lacunes sont obligatoirement justifiées et le non atteint des objectifs aussi, et puis un plan d'action doit être proposé, pour donner les meilleurs résultats.

Le directeur général de son côté est tenu de rendre les comptes au groupe, car les décisions stratégiques finales de toutes les entreprises du groupe CEVITAL sont décidées au plus haut de la pyramide.

Q15 : Quel est le model d'entrée de votre entreprise sur les marchés extérieurs actuels ?

Actuellement MFG est présente sur les marchés qu'on qualifie home market Italie, Maroc et Tunisie : par des représentants commerciaux, l'Espagne un autre marchés principal sur lequel l'entreprise a un client qui détient de grandes parts de marchés et qu'elle a comme partenaire.

Q16 : Quel était le facteur concurrentiel décisif qui vous a poussé à l'internationalisation pour la première fois ?

Selon le responsable marché export et local employé à MFG depuis sa création, le business plan élaboré dès la création de l'entreprise avait pour objectif de générer un surplus de production de verre (30% marché local 70% à l'export) vu que la consommation locale ne dépassait pas les 3 milles tonnes par an.

Q17 : Sur quelle base vous prenez la décision du mode d'entrée sur de nouveaux marchés?

Etant nouveaux sur les marchés Européens, le choix des plateformes était le plus approprié d'un côté pour connaître le marché et se faire connaître, être plus proche des clients et se doter des airs de stockage pour répondre à la demande dans de court délais.

Le groupe a jugé nécessaire l'installation des plateformes à l'étranger premièrement en Italie en 2007, pour ce faire l'entreprise s'est appuyée sur des experts en verre avec des capacités managériales : management commerciale, marketing et même top management pour accompagner la stratégie de vente un navire propre à l'entreprise. En 2008 une autre plateforme a été sise en Espagne en suivant la même démarche.

La crise des subprimes en 2008 dont le fait générateur était le marché de l'immobilier a touché en particulier tous les secteurs en relation avec ce dernier dont l'industrie du verre, mais aussi le commerce mondial. Le prix du verre comme tous les autres produits au monde a

connu une chute, à côté la gestion des plateformes continuait à générer de lourds frais et pendant des années l'entreprise a essayé de faire face.

En 2013 une joint-venture a été créée entre MFG et un transformateur marocain que l'entreprise avait chargé pour lui faire la distribution de son verre sur le sol marocain. Bien entendu, un transformateur chargé d'une fonction de distribution qui n'est pas sa tâche, les produits MFG ne se vendaient pas.

En 2014, le top management a décidé de revoir la stratégie, en arrêtant toutes ses plateformes en Europe ; la crise avait généré de lourdes charges et au Maroc les ventes ne se réalisaient même pas.

L'émergence de l'économie maghrébine constituait un facteur qui changeait les stratégies : les exportations envers la Tunisie lors de la création de l'entreprise étaient de 800 tonnes passaient jusqu'à mille tonnes en ayant comme type de pénétration une représentation commerciale, la consommation en Algérie est passée de 3 millions de tonnes en 2008 à 8 millions de tonnes de ventes en 2013/2014.

Pour les spots business, l'entreprise profite de certaines demandes d'approvisionnement lorsque ses stocks lui permettent, le marché Turque par exemple vu la proximité géographique et la facilité des trafics maritimes, en plus des accords bilatéraux entre les pays l'entreprise répond à ces demandes, malgré une forte concurrence sur ce marché la demande reste croissante c'est un marché qui reste peu attrayant vu le bas prix auquel le verre est proposé. (Entretien 3 et 4).

Q18 : Comment avez-vous repéré le marché marocain comme marché cible ? Quelles sont les informations qui concernaient les entreprises existantes sur le marché marocain qui vous ont aidé/permis de décider de pénétrer ce marché ?

Le mot clé pour cette question était un marché évident, à la tête des critères de choix de marché : l'emplacement géographique.

Pour revoir la stratégie avec le Maroc, des visites ont été faites pour connaître au mieux le type de consommation du marché et négocier avec ses grands distributeurs.

En 2015 un bureau d'étude marocain a été sollicité par l'entreprise pour s'informer des produits dominants sur leurs marchés, la consommation tertiaire (hôtels, building,

entreprise...) et résidentielle (privé, habitations...), les frais de transit, fret du marché Marocain, cette étude est faite à l'occasion de lancement de la deuxième de ligne de production qui permettait à l'entreprise d'élargir ses capacités de production (entretien 2).

En cette période, un représentant a été recruté, c'est un spécialiste dans le verre et un ancien dans ce domaine aussi ce qui donne un avantage à l'entreprise sur le marché, son ancienneté et ses réseaux qu'il possédait lui ont fourni des informations même auprès des acheteurs de verre qui ne sont pas clients à l'entreprise.

Pour le Maroc, malgré les frontières fermées l'entreprise devait trouver les moyens pour retisser les liens avec le marché marocain. Sur ce marché, MFG vise la fidélisation de ses clients qui représentaient 55% du marché Marocain en gardant son portefeuille d'activité par des relations qui dépassaient une simple relation fournisseur client mais qui sont devenus des partenaires, cela en 2016 grâce au représentant commerciale recruté.

Pour choisir le mode de pénétration le plus adapté au marché Marocain l'entreprise s'est renseignée sur le mode de présence des grands concurrents qui faisaient de l'exportation directe mise à part l'entreprise Belge qui possédait un bureau de représentation commerciale. MFG avait décidé de recruter un représentant commercial expert en verre (entretien 3).

Le choix du marché marocain a été pris lorsque certaines conditions ont été jugées favorables après l'analyse de celui-ci, comme (entretien 1, 2, 3) :

- Le type de consommation dominante sur ce marché entre résidentielle et tertiaire.
- La grande part de marché est couverte par les distributeurs beaucoup plus que les transformateurs.
- Un prix de marché intéressant.
- Le rapprochement linguistique, culturel et géographique.

Le marché Marocain semblait un marché évident (entretien 3).

C'est un marché de proximité et connaissait une forte demande ainsi l'entreprise pouvait reconnaître ses facteurs clés de succès dedans, vu que c'est un marché dominé par les distributeurs de verre plutôt que les transformateurs, la qualité du verre que MFG proposait était beaucoup plus signifiante malgré que certains producteurs de verre sont présents sur ce marché mais c'était à travers leurs filiales sises en Afrique tel que le grand producteur de

verre Français Saint Gobin qui était présent par sa filiale de Egypte qui présentait du verre à base qualité comparée à MFG.

Ayant comme objectif de garder son portefeuille d'activité en fidélisant les grands importateurs de verre en Maroc 55%, le représentant commercial est en contact journalier avec ces clients (entretien 1).

La présence des représentants sur terrains permet la distinction entre la bonne de la fausse information que les concurrents annoncent dans le but de détourner les regards sur le marché. Cette détection est faite grâce aux réseaux des représentants surtout et aussi leur expertise.

Une telle information aurait pu être prise par les commerciaux comme étant un signal faible, dès lors qu'ils l'ont eu des contacts périodiques entre le représentant et les clients sont établis pour ne pas perdre le fil et rester attentif aux offres proposés par les concurrents pour pouvoir proposer mieux.

Q19 : Comment choisissez-vous vos marchés cibles ? Est-ce que vous vous référez à des outils de comparaisons comme la matrice de sélection de marché ?

La redondance des critères prix attrayant et pays géographiquement proche sont remarqués.

Pour comparer les facteurs caractérisant un marché d'un autre des fiches Excel sont jugées suffisantes vu que le produit de verre n'a pas autant de spécificités qui nécessitent des matrices comme la matrice de sélection de marché (entretien 3).

En 2016 lorsque le lancement de sa deuxième ligne de production se préparait, les décideurs de MFG ont cherché à pénétrer de nouveaux les marché européen car malgré l'émergence Maghrébine, la production du complexe passât de 600T/J a 1400T/ J, une production qui atteint les 30 000 T/mois.

L'entreprise avait décidé alors de pénétrer une seconde fois les marchés européens par le mode de distributeur, pour les choisir les critères visés étaient suivant :

- Forte capacité de stockage.
- Bonne renommée.
- Bonne prise financière.

Q20 : Que pensez-vous du rôle d'une veille concurrentielle lorsque vous décidez de pénétrer un nouveau marchés à l'international

Toutes les personnes interviewées affirment que le rôle de la veille concurrentielle est majeur dans tous types décisions mêmes quotidiennes, ainsi qu'ils reconnaissent tous les efforts fournis par le représentant commercial pour avoir les informations nécessaires, utiles sans retard.

Q21 : A ce stade d'internationalisation pensez-vous qu'il est temps d'étudier la nécessité de mise en œuvre d'un service veille ?

Les réponses des interviewés tournaient toutes autour de mise en place d'une équipe pour un début.

Pour traquer le maximum d'informations fiables le représentant commerciale explore plusieurs sources d'informations et s'appuie sur des sources sure comme lorsqu'il obtient des informations des clients il cherche toujours des preuves

Le choix des marchés cibles s'est porté principalement sur le facteur géographique où on remarque que les marchés dit *Home Markets* sont des pays voisins ou ceux qui sont proches par voies maritimes. La stratégie de l'entreprise est de repérer les consommateurs de verre et les contacter directement, parfois les responsables s'y rend pour proposer les offres de l'entreprise, une fois sur le marché MFG chercher la fidélisation de ses clients.

Certaines décisions sont prises par le top management suivant leurs expertises qui remonte à 36ans environs d'expérience et aussi leurs intuitions .

Si on essaye d'appliquer le modèle IMC proposé par H.Simon pour la prise de décision

- Alors on peut dire que la veille concurrentielle menée par les représentants commerciaux faites a base des besoins en informations exprimés par les responsables de l'entreprise ainsi que l'intelligence collective du personnel actif dans l'entreprise reflète le premier cadrons du modèle qui est l'intelligence.
- Ensuite la communication des résultats et des rapports de la part des représentants transmis pour les responsables reflète la modélisation lorsque ces derniers analysent les retours et les exploitent pour évaluer les facteurs clés de succès de l'entreprise principalement, le rapprochement géographique du marché, l'attractivité de prix auquel le verre est proposé, ainsi que l'avantage compétitif que l'entreprise en a par rapport aux concurrents déjà présent.

- Enfin le choix de marchés à pénétrer et le mode d'internationalisation est pris.

D'après les entretiens on a pu construire tout d'abord une analyse interne pour l'entreprise :

3.3.2. Analyse interne de l'entreprise :

3.3.2.1. Les forces :

- Emplacement stratégique : près du port d'Alger et en dehors de l'agglomération de la capitale.
- La bonne qualité du sable Algérien : c'est la matière première pour produire le verre
- Proposition de produits certifiés.
- Seul producteur en Afrique du nord : pratiquement tous les voisins de l'Algérie sont ses clients.
- La dotation d'une centrale d'électricité propre à elle de puissance 17MW.
- Acquisition des nouvelles technologies dans l'industrie de verre.
- La force de vente et la force de veille sur le marché extérieur sont les représentants commerciaux.

3.3.2.2. Faiblesses :

- Le verre est un produit fragile, son exportation nécessite une rigueur dans toutes les étapes ce qui son acheminement au client finale.
- L'instabilité des stratégies résulte des changements fréquents de directeurs généraux, chacun apportant sa propre gouvernance.
- L'entreprise ne se dote par de logiciels performant pour l'analyse des données.
- Une pression remarquable sur l'équipe communication et marketing due au non disponibilité d'analyste spécialisé dans l'entreprise.

3.3.3. La matrice de l'intensité concurrentielle sur le marché Marocain :

Nous allons nous servir de la matrice Porter pour analyser l'utilisation de la veille dans l'entreprise, et selon la disponibilité des représentants nous avons pu contacter le représentant Marocain pour avoir les informations, ce dernier qualifié par les responsables de l'entreprise comme étant le représentant qui le plus l'accès aux informations de son marché.

3.3.3.1. Le pouvoir de négociation clients :

Le prix du verre est fixé à l'échelle mondiale, les entreprises productrices de ce produit s'alignent. MFG pour tisser des relations de confiance avec sa clientèle propose une garantie du suivi des approvisionnements et la régularité de la production et cela dans le but de renforcer sa politique de proximité aussi.

Les couts de transfert sur le marché de verre sot faibles ou presque nul selon les représentants, les clients manifestent des exigences élevées cependant concernant les prix.

Les clients de l'entreprise cependant acceptent parfois le produit à un prix un peu plus élevé de chez MFG en voyant le délais de livraison très court que l'entreprise procure, le Maroc 48h sont suffisantes pour approvisionner ses clients.

Le prix est un critère qui prime sur la qualité sur ce marché c'est pour cela que l'entreprise doit toujours mettre a jour ses informations concernant les offres des concurrents, d'ailleurs pour confirmé la fiabilité des informations MFG demande les f factures pro formats a ses clients

La capacité de production de la flotte est un facteur non négligeable que les clients de l'entreprise prennent en considération lorsqu'ils choisissent leurs fournisseurs, la flotte assure des approvisionnements en continuités et des réponses à tout moment.

Le secteur verrier en progression les clients de MFG manifestent une certaine exigence en termes de qualité de SAV, donc les exigences des clients sont aussi en terme de service procurés par les fournisseurs.

Les clients de l'entreprise représentent la source la plus fiable selon les représentants commerciaux, et cela grâce à la relation client partenaire que MFG crée avec ses derniers.

3.3.3.2. Le pouvoir de négociation fournisseurs :

Pour accomplir cette partie un cadre en approvisionnement nous a fourni les informations nécessaires en un temps ne dépassant pas les 45min, par un entretien semi-directif dont l'objet est d'avoir des informations sur les relations de MFG avec ses fournisseurs.

Le poids du complexe MFG à l'international laisse apparaitre son statut et son pouvoir avec ses fournisseurs. En procédant généralement à des contrats de longues durées qui peuvent

atteindre les 10ans, utilisant des closes fermes et strictes et ce lors des achats stratégiques principalement qui consiste en des achats des matières premières, conditionnement et emballage du verre.

La production de la principale matière première qui est le sable dédié seulement à la fabrication du verre est garantie par un seul fournisseur au niveau local ainsi que sa consommation est uniquement faite par MFG, le type de relation entre les deux parties est un partenariat gagnant- gagnant. Pour les autres matières tel le feldspath, le soude, le calcaire il existe de 3a 4 fournisseurs au monde ce qui laisse le choix de diversification de fournisseurs a l'entreprise mais les différences chimiques du même produit d'un fournisseur homologué à un autre incombe à l'entreprise la fidélisation de ses fournisseurs, en contrepartie les fournisseurs manifestent leur confiance envers l'entreprise par l'alternative des transferts libres lors des règlements, des délais de paiement prolongés, qualifiés d'achat de gré à gré.

Quant aux achats PDR (pièces de rechange) l'entreprise dépend de son fournisseur vu la spécificité du matériel fournit et comme la flotte MFG a une place à l'internationale la dépendance est mutuelle. Les achats pour investissements, comme l'industrie du verre est une industrie fragile.

3.3.3.3. La concurrence sur le marché Marocain :

Grace à la qualité supérieure du sable Algérien le verre clair que MFG propose est considéré comme un verre extra clair, qui concurrence le verre des grandes floats mondiale.

Selon l'analyse concurrentielle faite par produit trimestriellement en 2018, MFG détient environs 50% du marché de verre au Maroc¹.

Le marché marocain ne possédant pas de flotte de verre toute l'offre est couverte par des entreprises étrangères.

Etant leader sur le marché Marocain MFG détenait 55% de part de celui-ci et ce avant la pandémie de 2019, à partir de 2021 les parts de marchés ont diminués ce qui a laissé l'avantage aux concurrents Chinois et turques.

Les interviewés du département nous ont fournit les CA ainsi que les quantités exportés, nous avons utilisées ses données pour calculer le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé dur

¹ Analyse concurrentielle MFG 2018, p.15

le marché marocain par rapport au chiffres d'affaires globale nous avons pu aussi calculer la variation du prix du verre sur quatre dernières années :

Tableau 14: Tableau des CA de MFG les quatre dernières années.

Exercice	CA de l'entreprise (€)	CA réalisé sur le marché Marocain (€)	La part du CA Maroc par apport à au CA global	Tonnage exporté au Maroc
2019	26 000 906,17	14 263 697,05	54,86%	55 315,36
2020	19 524 727,46	7 165 568,20	36,70%	28 071,366
2021	29 992 304,22	5 019 751,55	16,74%	14 886,32
2022	91 464 703,78	18 482 148,70	20,21%	36 414,93

Source : rapport département commercial export.

Ce tableau montre principalement deux changements majeurs :

- Le premier : les quantités vendues ont connurent une forte baisse depuis 2020 et les CA réalisés paraissent plutôt élevés en 2021 et 2022.
- Deuxièmes d'après le pourcentage que nous avons calculé le CA réalisé en Maroc est en perpétuelle diminution.

Les causes seront abordées après ce graphe.

D'après le tableau, on a pu construire ce graphe qui représente l'évolution des prix du verre durant les 4 dernières années :

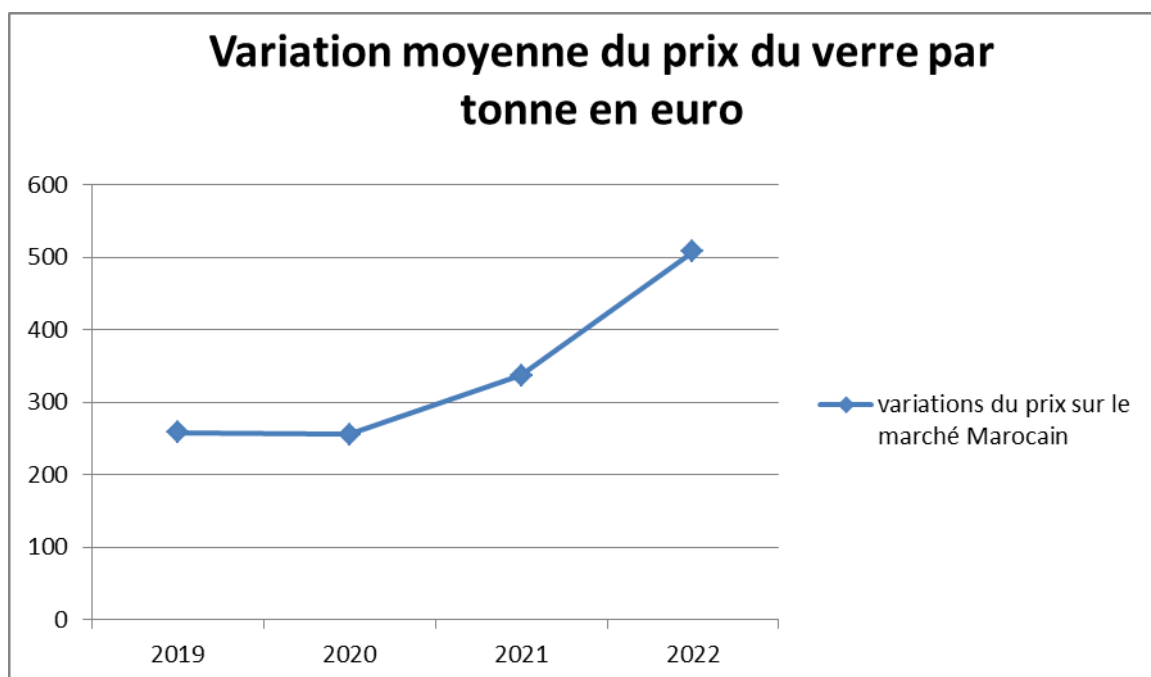


Figure 14: Variation du prix de verre sur le marché Marocain.

Sources: analyse faite d'après le tableau au-dessus. .

Les prix du verre ont connu des hausses au monde lors de la période de crise dont l'entreprise a profité, la hausse des prix est expliquée par le déséquilibre du rapport offre et demande ; où les grandes producteurs du verre avaient décidé de rénover leur float dans la même période (période de COVID) ce qui a provoqué une pénurie de verre dans le monde car elles étaient en arrêt pour rénovation.

De plus le boom que les frais du Fret que le monde a connu en 2021 et 2022 ont fait que les produits chinois qui cassaient les prix habituellement ne sont plus disponibles sur les marchés africains et européens, un conteneur qui coûtait avant la crise sanitaire 2000€ était à hauteur de 13 000€. Cela ne permettait pas à l'Europe de s'approvisionner des pays lointains comme la Chine.

Nous remarquons une chute libre des quantités vendues dès 2020 malgré le prix qui est resté plus au moins stable, c'est l'effet de la pandémie covid 19.

En 2021 malgré que la quantité vendues devenue presque le quart des ventes de 2019 , le prix de la tonne qui était au environs de 257 euro devenu a 337 euro approximativement, et en 2022 le prix s'est doublé par rapport a 2019 et est devenu 507.54 euro la tonne.

Le CA qui était aux alentours de 54% en 2019 devenue 20% en 2022 reflète la stratégie que l'entreprise avait choisie lorsque les coûts du fret étaient élevés et donc les exportations vers l'Europe semblaient les plus avantageuses, MFG avait orienté alors ses exportations vers l'Europe où la demande était forte les prix donc plus attrayant que sur le marché Maghrébins et cela au détriment du Marché Marocain surtout ; pour lequel les approvisionnements sont réduites presque à moitié.

Au mois d'avril, le représentant commercial a reçu une information concernant la présence de leur concurrent, qui cherchait à se rapprocher des clients de l'entreprise dans le but de réaliser une étude de marché dernier communiqué l'information à l'entreprise à l'équipe commerciale. Au mois de mai, cette entreprise s'est effectivement rendue chez les clients pour mener une étude en proposant ses produits.

En le considérant tel un signal faible le responsable se rendait aux clients périodiquement pour être au courant des offres que le concurrent proposa et informer l'entreprise pour réagir à temps.

Ce même concurrent est déjà existant sur le marché marocain à travers sa filiale sis en Egypte qui propose des produits à basse qualité comparé.

L'avantage du rapprochement géographique des deux pays l'Algérie et le Maroc n'est pas mis en valeur vu la fermeture des frontières, cependant même par voie maritime les approvisionnements atteignent les clients dans l'espace de 48h en plus la disponibilité du produit chez MFG attire l'attention du client et aux produits de MFG ;

3.3.3.4. Les nouveaux entrants :

La principale barrière à l'entrée au marché Marocain est le coût de l'énergie qui coûte excessivement chère selon le représentant, car le pays ne se dote pas de gaz.

Les barrières à l'entrée sur le marché du verre Marocain la qualité de l'offre et les services associés.

L'inflation que l'économie Marocaine qui atteint 9,4% le premier trimestre de 2023¹ rend son marché moins attrayant, ainsi que le secteur de bâtiment est en stagnation.

L'entreprise Française Saint-Gobain essaye de pénétrer le marché Marocain par le billet de sa filiale installée en Egypte qui propose des produits de qualité moindre par rapport à ce que MFG propose.

Le marché de verre est un marché en croissance vu que ce produit est devenu un produit utilisé dans l'habitat durable, son aspect éthique offre une liberté aux expressions architecturales de plus grâce à des efforts faits.

Le facteur économies d'échelles constitue une barrière à l'entrée, le marché du verre est chapoté par de grandes floats internationales, pour pouvoir investir dans un tel domaine...

3.3.3.5. Les produits de substitutions :

L'industrie de verre est une industrie en développement qui est elle-même une solution et une substitution pour pas mal de produits pour la séparation et la construction.

Le seul produit qui peut substituer le verre c'est le plexiglas mais qui ne procure pas toutes les fonctionnalités autant que le verre ni en terme de sécurité, ni en design et décoration, et surtout ce n'est pas un produit écologique et pas sain et encore ce n'est pas un produit durable.

La distinction des caractéristiques du verre rend le verre plat dépassé par d'autres types qui procure plus de fonctionnalités que l'entreprise

3.3.3.6. Le rôle de l'état :

Malgré les complications politiques de l'Algérie avec le Maroc l'entreprise trouve toujours les moyens de mener ses exportations et garder de bonnes relations avec ses clients marocains.

En Algérie il existe des entreprises étatiques maritimes qui effectuent les exportations des entreprises locales à tarifs moindres que d'autres, vu le statu étatique de ces dernières les exportations au Maroc sont arrêtées à cause des conflits entre les deux pays ce qui oblige

¹ [https://www.latribune.fr/economie/international/au-maroc-la-tension-sociale-monte-face-a-l-inflation-galopante-958277.html#:~:text=9%2C4%25%20d'inflation%20au%20premier%20trimestre&text=Le%20taux%20d'inflation%20a,commissariat%20au%20Plan%20\(HCP\).](https://www.latribune.fr/economie/international/au-maroc-la-tension-sociale-monte-face-a-l-inflation-galopante-958277.html#:~:text=9%2C4%25%20d'inflation%20au%20premier%20trimestre&text=Le%20taux%20d'inflation%20a,commissariat%20au%20Plan%20(HCP).) (Consulté le 20/05/2023)

MFG a trouvé d'autres compagnies maritimes de transport pour effectuer l'acheminement de ses produits à destination et donc à coût élevés.

Les entreprises Algériennes en général n'ont pas un large choix d'incoterm à utiliser lors de leurs exportations.

3.3.4. Le lien veille concurrentielle et prise de décision au sein de MFG :

Les résultats de notre étude qualitative nous confirment que la veille concurrentielle contribue dans le processus de prise de décision d'internationalisation, ou elle intervient tantôt autant qu'un support utilisable avant la prise de décision et parfois comme un outil pour argumenter les décisions prises. Nous pouvons résumer donc les résultats comme suit :

- La maîtrise et l'expérience des représentants commerciaux sur les marchés étrangers sont la source de force de veille concurrentielle de l'entreprise et de la veille en générale.
- Les critères que l'entreprise vérifie pour choisir le marché cible sont un ensemble hétérogène, en visant ceux qui constituent pour elle les facteurs clés de succès.
- L'implication des acteurs de veille dans le processus de prise de décision est mise à l'évidence vu que les représentants commerciaux sont directement rattachés au directeur général de l'entreprise alors :
 - Les besoins en informations sont bien transmis
 - Les objectifs sont connus par ceux qui sont concernés par la veille
 - Les retours de la veille atteignent directement le cadre décisionnel .
- Les changements de stratégies d'implantation de MFG peut être expliqué par l'instabilité de gouvernance de l'entreprise, ceci dit chaque directeur apporte son expérience et sa propre politique lors des décisions stratégiques, le rôle de la veille stratégique ainsi donc est le soutien et le support de ces décisions.
- La décision de pénétration d'un marché est basée principalement sur le facteur rapprochement géographique. Ce facteur permet à l'entreprise de profiter des offres à des prix un peu plus élevés que les concurrents mais aussi des produits de bonne qualité comparant avec les produits des concurrents. Les approvisionnements sont

acheminés au Maroc, Tunisie dans les 48h qui suivent le chargement, c'est un délai qui était valable même avec l'Espagne avant la rupture économique de 2022 avec ce pays.

- L'autre facteur clés de succès de MFG est la disponibilité des produits grâce à sa grande capacité de production, l'entreprise répond aux demandes d'approvisionnements rapidement ce qui permet à ses clients ne pas rester en rupture de stock.

Pour répondre à notre problématique comment la veille concurrentielle contribue à la prise de décision d'internationalisation, il s'agit d'abord de prendre en considération les hypothèses proposées :

- La veille concurrentielle est un volet indispensable lors du passage à l'international.

Est approuvée, toutes les décisions d'internationalisation de MFG ont été précédées par des veilles concurrentielles du marché cible, des visites des cadres commerciaux et des études de marchés.

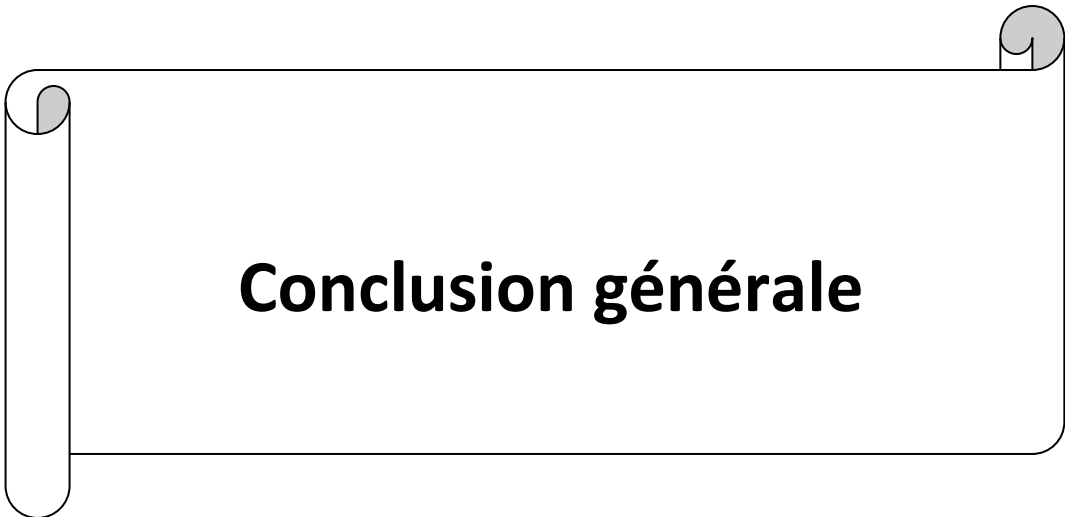
La surveillance de l'environnement concurrentielle est une activité permanente menée par les représentants commerciaux la majorité de temps, mais qui sont soutenu par l'équipe communication et marketing. .

- L'entreprise maîtrise dans les règles de l'art le processus de veille et l'utilise lors de ses décisions d'internationalisation.

Est rejetée, la veille n'est pas effectuée de manière régulière sur tous les marchés, et elle n'est pas réalisée par des experts en veille. De plus, l'analyse n'est pas effectuée par des analystes dédiés. Cependant, selon les réponses des personnes interrogées, le travail réalisé jusqu'à présent est conforme aux normes, ce qui leur donne l'impression qu'un service de veille n'est pas absolument nécessaire. Néanmoins, ils reconnaissent que la mise en place d'une équipe de veille pourrait leur apporter des avantages supplémentaires. S'agit il des décideurs, ces derniers prennent les résultats de la veille concurrentielle pour soutenir leurs décision et les accompagnées en amont ainsi qu'en aval.

Pour conclure notre cas pratique, nous proposons comme suggestions concernant la veille dans MFG, le recrutement d'une équipe spécialisée ou même de former une équipe d'analyste et veilleurs qui aideront les représentants commerciaux dans leurs travaux de veille, d'analyse de données et leur exploitation. voire se traduire les notions abordées au deuxième chapitre (titre 2.1.4) où les auteurs de l'article « *veille stratégique et prise décision* » ont établies le lien entre veille stratégique et décision ; ici nous dirons qu'à travers les entretiens le lien veille concurrentielle- prise de décision d'internationalisation est existant dans les pratiques de l'entreprise Mediterranean Float Glass .

.



Conclusion générale

Conclusion générale :

La veille permet de fournir une vision plus claire de la réalité de l'environnement ; dans un contexte de globalisation, les entreprises se trouvent face à une forte concurrence spécialement à l'international. Nous avons commencé notre partie théorique par des notions fondamentales sur la veille concurrentielle, nous avons défini son processus et illustrer quelques outils qui peuvent aider les veilleurs et analystes ainsi que décideurs à réussir leurs veille.

La vision éclaircie par la veille permet aux décideurs d'évaluer les chances de réussites de son organisation en cas de passage à l'international, le deuxième chapitre de notre recherche évoque premièrement les théories de décisions et les facteurs qui influencent cette dernière, aussi nous avons introduit le lien veille-prise de décision en dernier titre de la première section. En deuxième section la décision d'internationalisation concerne le choix des marchés à pénétrer et le mode de pénétration, dans ce chapitre ses types de pénétrations sont évoqués suivis du diagnostic que les organisations font pour pouvoir tracer la matrice de sélection de marchés pour définir les marchés à attaquer.

En guise de conclusion, il convient d'apporter des éléments de réponses aux questions initialement posées, principalement la problématique : « ***comment le cycle de la veille concurrentielle contribue à la prise de décision d'internationalisation ?*** »

La veille concurrentielle à MFG vient alors enrichir d'abord le patrimoine informationnel de l'organisation, ensuite pour conforter la prise de décision, sachant que les décideurs ne peuvent s'en passer de leurs intuitions dues à leurs expériences.

La première hypothèse dont on a supposé que « ***La veille concurrentielle est un volet indispensable lors du passage à l'international*** » toutes les personnes interrogées étaient d'accord, le marché de verre à l'international est en forte concurrence, surveiller les concurrent est primordial. Les interviewés sont tous d'accord que chaque commercial représentant est la source principale de l'entreprise pour connaître ses marchés, cependant la source de l'information pour un représentant est son réseau avec les consommateurs du verre.

Pour la deuxième hypothèse émise qui disait que « ***l'entreprise maîtrise dans les règles de l'art le processus de veille concurrentielle et l'utilise lors de ses prises de décisions*** »

d'internationalisation », n'est pas tout à fait vérifié, cela due à la non réalisation de l'activité de veille par des experts en domaine, mais aussi les difficultés que les représentants retrouvent pour avoir l'accès aux informations fiables et confirmées sur certains marchés.

Afin de répondre a notre problématique de recherche, nous avons choisi de mener notre étude au sein d'une entreprise du secteur verrier. Un secteur pas tout à fait concurrentiel localement mais il l'est a l'échelle international, il s'agit de la SPA MediterraneanFloat Glass du groupe CEVITAL. Par le biais des entretiens semi-directifs, nous avons réalisé une étude qualitative, et adopté l'analyse de contenu pour l'analyse des résultats des entretiens sans pour autant utiliser des logiciels ce qui présente une première limite de notre étude.

L'apport de notre travail de recherche est théorique ainsi que pratique. Sur le plan théorique, une synthétisation des domaines veille concurrentielle, décision et internationalisation des entreprise est faite, puis en pratique on a essayé d'appliquer les aspects théoriques pour apporter des réponses à nos questionnements.

Pour ce faire, on a essayé de s'approcher le plus possible de détenteurs du pouvoir décisif, on a mené nos entretiens avec les cadres ayant le pouvoir décisionnel dans la direction commerciale et Marketing. La limite principale de notre étude est qu'on a fait notre stage tardivement car on n'a obtenu l'accord de stage qu'en mois d'avril.

Pour les prochaines études, on pourrait suggérer les thèmes suivants :

- *Quelle est la place de la sécurité de l'information dans le processus d'internationalisation ?*
- *Comment l'influence de l'environnement pourrait aider l'entreprise à obtenir des marchés ?*

Bibliographie

Ouvrages :

- AIM (Roger) : *L'essentiel de la théorie des organisations*, édition Gualino, 13^{ème}, 2022
- BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LEVY (J) : *Mercator : tout le marketing à l'ère de la data et du digital*, édition : DUNOD, 13^{ème} édition, Malakoff, 2021
- CHALUS-SAUVANNET (Marie-Christine): *Veille stratégique à l'usage des décideurs*, EMS Edition, CAEN, collection Pratiques d'entreprises, 2021
- CHEVALIER (Françoise), CLOUTIER (L.Martin), MITEV (Nathalie) : *La recherche qualitative*, collection Business Science Institute ,EMS édition, 2022
- COFRMAT (Daniel), CHAMBAULT (Marc), NURDIN (Georges): *Gouvernance et Intelligence Economique en PME*, Edition L'Harmattan, Paris,2015
- COUTENCEAU (C), BARBARA(F), EVERETTE(W) : *Guide pratique de l'intelligence économique*, édition d'Organisation, 2010, Paris.
- DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M): *L'Essentiel sur le management*, BERTI édition, 5^{ème} édition, Alger, 2011
- DELBECQUE(Éric), FAYOL (Jean-Renaud) : *Intelligence Economique*, 2^e édition, édition : Vuibert, 2018
- DELERS (Antoine), FEYS (Brigitte): *Le Benchmarking*, edition: 50MNUTES.fr, 2015,
- DESCHAMPS (Christophe), MOINET (Nicolas) : *La boite à outil de l'intelligence économique*, édition : DUNOD, Paris,2011
- DEYSINE (Anne), DUBOIN (Jacques) : *S'internationaliser*, édition Dunod, 1997
- HERMEL(Laurent) : *Pratiquer et maîtriser ... Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR éditions, Cedex, 2010
- JAKOBIAK (François) : *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1991
- JAKOBIAK, (François) : *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Les éditions d'Organisation, Paris, 2004
- JOLIBERT (Alain), JOURDAN (Philippe) : *Marketing reseach : méthodes de recherche et d'études en marketing*, DUNOD édition,2^e édition, 2020
- JOSIEN (Samuel), LANDRIEUX-KARTOCHIA (Sophie) : *Management des entreprises*, édition Gualino, 3^{ème}, 2017

- JOSIEN (Samuel), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Sophie): *L'essentiel du management des entreprises*, édition Gualino, 9^{ème} édition, 2022
- LE DUFF (Robert) : *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, édition DALLOZ, Paris, 1999
- LEHMANN-ORTEGA (L), GARETTTE (B), LEROY (F): *STRATEGOR: Toute la stratégie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 6^{ème} édition, 2013
- LESCA (Nicolas), CRON-FASAN (Marie-Laurence) : *Veille anticipative Une autre approche de l'intelligence économique*, édition : Hermès, Paris, collection : Management et Informatique, 2006
- MAGRETTA (Joan) : *LA METHODE MICHAEL PORTER*, Les Editions Transcontinental, Montréal, 2012
- MARTINET, (B.) et RIBAUT, (J. M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989
- MARCON (Christian), MOINET (Nicola) : *L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE*, édition DUNOD, 2^{ème} , Paris, 2011,
- MICHAUX (Stéphanie), CADIAT (Anne-Christine) : *LES 5 FORCES DE PORTER*, édition : 50MINUTES.fr , 2015
- MICHAUD (Yves): *Qu'est-ce que le management responsable ?- Confiance, Décision, Réflexivité*, EYROLLES, Paris, 2013,
- ROBBINS (Stephane), DECENZO (David) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, PEARSON, Paris, 4^{ème} édition, 2004
- PATYRON (Emmanuel) : *le management stratégique de l'information*, édition Economica, 1994
- SENI DAN A : *ANALYSE STRATEGIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL*, édition : Presse de l'Université du Québec, Canada, 2013,
- THIETART (Raymond-Alain) : *Méthodes de recherche en management*, édition DUNOD, 4^e édition

Articles :

- ALLOING (Camille), MOINET (Nicolas): « *les signaux faibles : du mythe a la mystification* », CNRS édition, n°76, 2016

- ALLOING ((Camille), MOINET (Nicolas) : « *Traquer les signaux faibles ou l'art illusoire de chercher des aiguilles ... dans une boîte d'aiguilles* », in I2D Information, données & documents, volume 54, 3/2017
- BENHAÏM (Francis), IZIKI (Saïd) : *FONCTION 3 Veille opérationnelle*, Le Génie des Glaciers, 2011,
- CALOF, (J.L) et SKINNER, (W) : « la veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », in Optimum, La revue de gestion du secteur public, N° 2, Juin 1998
- CHERFAOUI (Assia): *Essaie de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition*, Série « Master of science » n°62, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 2003,
- CORPART Guillaume : « *surveiller ses concurrents pour détecter les risques systémiques du marché* », in DOCUMENTALISTE-SCIENCES DE L'INFORMATION, éditions A.B.D.S, Vol.51/3, 2014
- DEVRON (E), MAUREN (D), DUFOUR (C) : « *veille stratégique et prise de décision : une revue de littérature* », in Documentation et bibliothèques, volume 64, janvier- mars 2018,
- DUIZABO Monique : « *Contenir le risque concurrentiel avec une veille agile* », in DOCUMENTALISTE-SCIENCES DE L'INFORMATION, édition A.B.D.S, VOL.51/3, 2014
- DEROUET (Damien), LEPOIVRE (Fabien) : *Veilles, Processus et Méthodologie*, in Veilles V02/2005
- DROUAZI (Yasemine) : *Elaborer un projet de veille concurrentielle dans l'organisation et son apport dans la performance de la structure marketing.*, in Al-Bashaer Economic Journal, vol.5, n°3, Décembre 2019
- Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise (3IE), *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?* , France, rapport décembre 2001
- LESCA (Humbert) : « *Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche* », in Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20,5/1994
- LESCA (Nicolas), CARON- FASAN (Marie-Laurence) : « *La veille* », in encyclo.book, juin 2006

- LESCA (Humbert), LESCA (Nicolas): « *METHODES HEURISTIQUES D'ENTRAINEMENT A LA DETECTION DES SIGNAUX FAIBLES* », in Revue internationale de psychologie, vol XV, 2009 /37, édition : ESKA
- LESCA (Nicolas), CARON- FASAN (Marie-Laurence), *La veille*, in encyclo.book, juin 2006
- MARTRE (Henri) : Rapport du Groupe « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* », la documentation Française, Février 1994
- NYAHOHO (Emmanuel) : *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- OUBOUALI (Youcef) : *le choix de l'internationalisation : quels enjeux pour la PME ?*, Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation, n°6, Octobre 2017
- PORTER (Michel), MILLAR (Victor) : *How information gives you competitive advantage*, Harvard Business Review, vol.63 n°4, July-August 1985,
- ROUIBAH (Kamel) : *une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique*, édition : Gestion 2000, Kumait, Novembre / Décembre 2001
- TARTONNE (Daniel) : « *Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation* », in Regards sur l'IE, n° 1, janvier/février 2004, p. 26

Texte réglementaire :

- Norme expérimentale XP X 50-053 d'avril 1998 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille en France,

Document :

- Procédures Marketing et communication MFG
- Analyse concurrentielle MFG 2018.

Sites :

- <https://mfg.dz/notre-societequalite/#mfg> (consulté le 08/05/2023 à 20h)
- <https://mfg.dz/inauguration-officielle-de-la-2eme-ligne-de-production-mfg-le-14-novembre-2016/> (consulté le 08/05/2023 à 20/50)
- <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/> consulté à 18 :35 le 13/05/2023)
- [https://www.latribune.fr/economie/international/au-maroc-la-tension-sociale-monte-face-a-l-inflation-galopante-958277.html#:~:text=9%2C4%25%20d'inflation%20au%20premier%20trimestre&text=Le%20taux%20d'inflation%20a,commissariat%20au%20Plan%20\(HCP\).](https://www.latribune.fr/economie/international/au-maroc-la-tension-sociale-monte-face-a-l-inflation-galopante-958277.html#:~:text=9%2C4%25%20d'inflation%20au%20premier%20trimestre&text=Le%20taux%20d'inflation%20a,commissariat%20au%20Plan%20(HCP).)

Annexe :

Annexe n° 01 : Guide d'entretien :

L'objet de l'étude : en vue d'obtention d'un master en spécialité Affaires Internationales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, je prépare mon mémoire de fin de cycle traitant le thème : la veille concurrentielle comme vecteur de prise de décision d'internationalisation. Ce guide d'entretien nous permettra de cerner le rôle de la veille concurrentielle dans le processus décisionnel de l'entreprise MediterraneanFloat Glass lors de son internationalisation.

Nous vous prions de nous accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ce guide d'entretien :

Item 01 : La collecte d'informations concurrentielles

1. La fonction veille de votre entreprise est-elle structurée ?
2. Avez vous un rythme définie de collecte de données sur vos concurrents? qui définit les besoins en informations concurrentielles ?
3. Qui sont chargés de la fonction collecte d'information sur les concurrents dans votre organisation ? Qui se charge de l'analyse de ces informations collectées ?
4. La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans le travail de veille concurrentielle ? Comment cette implication se manifeste ?
5. Est-ce que vous allouez un budget rien que pour le projet de veille ou bien vous le rattache à une autre fonction ?
6. Quelles sont les sources principales de collecte de données concurrentielles ?
7. Avant votre internationalisation comment vous vous êtes procuré les informations sur la concurrence dans les marchés étrangers ?
8. Pour connaître vos nouveaux concurrents, les entreprises susceptibles de devenir vos concurrents est ce que vous vous servez de certains outils ?
9. Utilisez-vous des logiciels de collecte ou d'analyse de données au sein votre entreprise ?
10. Est-ce que vous procédez à l'archivage des informations recueillies ?
11. Ça vous arrive de chercher des informations pour une raison quelconque et faute d'archivage ou de non performance de matériel vous serez dans l'obligation de redémarrer le processus de recherche ?
12. Avez-vous déjà été victime d'une désinformation ou détournement d'information (un concurrent qui annonce une information pour détourner les regards et agit contrairement à l'information annoncée par exemple) ? Par quel moyen ?
13. Autant qu'une entreprise qui fait partie du groupe Cevital, est ce que vous vous comparez à d'autres entreprises du votre groupe en utilisant le Benchmarking pour améliorer vos stratégies, processus... ?
14. Quel est le cycle d'information au niveau de votre entreprise ?

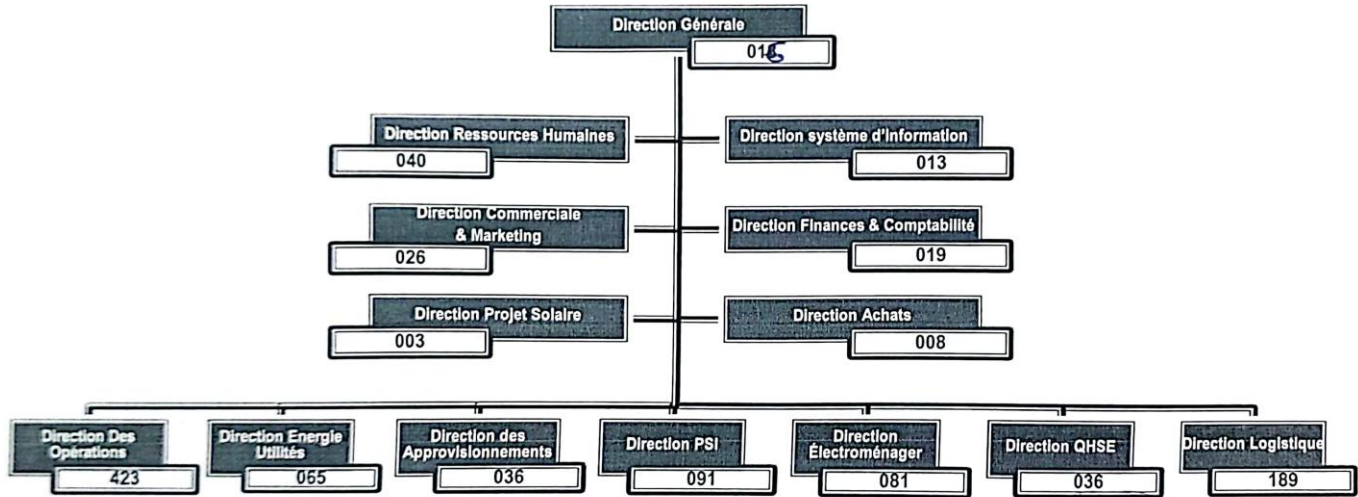
Item 02 :L'internationalisation

15. Quel est le mode d'entrée de votre entreprise sur les marchés extérieurs actuels ?

16. Quel était le facteur concurrentiel décisif qui vous a poussé à l'internationalisation pour la première fois ?
17. Sur quelle base vous prenez la décision du mode d'entrée sur de nouveaux marchés ?
18. Comment avez-vous repéré le marché marocain comme marché cible ? Quelles sont les informations qui concernaient les entreprises existantes sur le marché marocain qui vous ont aidé/permis de décider de pénétrer ce marché ?
19. Comment choisissez-vous vos marchés cibles ? Est-ce que vous vous référez à des outils de comparaisons comme la matrice de sélection de marché ?
20. Que pensez-vous du rôle d'une veille concurrentielle lorsque vous décidez de pénétrer un nouveau marché à l'international ?
21. A ce stade d'internationalisation pensez-vous qu'il est temps d'étudier la nécessité de mise en œuvre d'un service veille ?

Annexe 02 : Diagramme de MediterraneanFloat

MACROSTRUCTURE MFG SPA



Effectif: 1046

		Validé par : DIRECTION GÉNÉRALE	
Nom & prénom	Fonction	Signature	Date
Jean Luc MORABITO	Directeur Général		

Tvitec reçoit un soutien institutionnel pour une nouvelle ligne de production avec 180 millions qui créera 250 emplois et jusqu'à 1 000 indirects



04 h 42

LTE 55%

Le nouveau pari de Tvitec consiste en une nouvelle ligne de production de verre avec la nouveauté d'un four pour verre de base qui permettra de fabriquer la matière première actuellement rare sur le marché. Ce nouveau projet représentera un investissement d'environ 180 millions d'euros et générera entre 250 emplois directs et 1 000 emplois indirects.

L'annonce s'accompagne du soutien institutionnel que la vice-présidente et ministre de la transition écologique et du défi démographique, Teresa Ribera, ainsi que le chef de l'industrie, ont organisé ce jeudi la visite de l'usine située dans le macro-polígono Bayo (Cubillos del Sil). Commerce et tourisme, Reyes Maroto.



Table des matières :

Remerciements.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale : 2

Chapitre 1 : Généralités sur la veille concurrentielle..... 6

Section 01 : Zoom sur la veille..... 6

1.1.1. La veille, le renseignement et L'intelligence économique : 6

1.1.2. L'information comme matière première pour le système de veille : 9

1.1.2.1 La typologie de l'information : 9

1.1.2.2 Les signaux faibles :11

1.1.3. La veille stratégique :13

1.1.3.1 Veille technologique :14

1.1.3.2 Veille commerciale :15

1.1.3.2.1 Clients :15

1.1.3.2.2 Fournisseurs16

1.1.3.3 Veille environnementale :16

Section02 : Le cycle de la veille concurrentielle..... 18

1.2.1 Définition de la veille concurrentielle :18

1.2.2. Le rôle de la veille concurrentielle :20

1.2.3 La démarche de veille concurrentielle :21

1.2.3.1 Structure interne du dispositif de veille :21

1.2.3.2 Processus de veille concurrentielle :22

1.2.3.2.1 L'orientation générale:23

1.2.3.2.2 Préciser l'information à recueillir :23

1.2.3.2.3 Identification des sources et recherche d'informations :24

1.2.3.2.4 L'exploitation :25

1.2.3.1.5 Diffusion et mémoire :26

1.2.3.2.6 La sécurité du cycle :27

Section 03 : Outils de la veille concurrentielle :	27
1.3.1. L'analyse concurrentielle de Porter :	28
1.3.1.1 La matrice de l'intensité concurrentielle :	28
1.3.1.1.1 La menace des entrants :	29
1.3.1.1.2 L'intensité de la rivalité entre les concurrents :	30
1.3.1.1.3 Le pouvoir des fournisseurs :	31
1.3.1.1.4 Le pouvoir de négociation client :	32
1.3.1.1.5 La menace de substituts :	32
1.3.1.1.6 Les pouvoirs publics :	33
1.3.1.1.7 Les TIC et les forces de Porter :	33
1.3.2. Le diagramme du veilleur :	34
1.3.3. Processus d'analyse :	36
1.3.3.1 Le mind mapping :	38
1.3.4. Benchmarking.....	39
1.3.4.1 Benchmarking fonctionnel :	40
1.3.4.2 Benchmarking interne :	40
1.3.4.3 Benchmarking concurrentiel :	40
1.3.4.4 Benchmarking général/horizontal :	40
Chapitre 2 : Prise de décision d'internationalisation.	38
Section 01 : La décision : Définition et Typologie.....	38
2.1.1. La typologie de la décision :	38
2.1.2. Principales théories de la décision:	40
2.1.2.1 La rationalité parfaite :	40
2.1.2.1.1 Modèle classique:	40
2.1.2.2 Modèle de rationalité limité :	41
2.1.2.3 Les disciples d'Herbet A. Simon :	41
2.1.3. Les facteurs influençant le processus de décision et les outils d'aide à la décision :	43
2.1.3.1 Le degré d'incertitude :	43
2.1.3.2 Les biais cognitifs :	44
2.1.4. Le lien veille-décision :	45
Section 02 : Internationalisation des entreprises.	47
2.2.1. Notions sur l'internationalisation :	47
2.2.2. Typologie des stratégies internationales :	49
2.2.3. Les modalités d'entrées :	52

2.2.3.1.	Avantages et inconvénients de quelques modes d'entrées :.....	56
2.2.4.	Le choix de la stratégie marketing internationale :	58
Section 03 : Outils d'aide à l'internationalisation		59
2.3.1.	Diagnostic externe :	60
2.3.1.1.	PESTEL :.....	60
2.3.1.2.	Analyse Porter :.....	61
2.3.2.	Diagnostic export :.....	62
2.3.2.1.	Business model canvas :	62
2.3.2.2.	Les neuf cases du BMC :	63
2.3.2.3.	Audit :	64
2.3.3.	Matrice sélection de marché :	66
2.3.3.1.	Synthétiser les dimensions de l'attractivité des marchés :.....	67
2.3.3.2.	La capacité de l'entreprise à se faire une place sur le marché :	68
Chapitre 03 : Analyse du lien Veille concurrentielle et décision d'internationalisation au sein de Mediterranean Float Glass.		72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		72
3.1.1.	Historique du groupe de l'entreprise :	72
3.1.2.	Présentation de l'organisme d'accueil :	74
3.1.2.1.	Les capacités et lignes de production :	74
3.1.2.1.1.	La gamme de produit MFG:	74
3.1.3.	L'inscription de l'entreprise aux certifications internationales :.....	75
3.1.4.	Le développement de l'entreprise a l'étranger :	76
3.1.5.	Choix de l'étude de cas :	77
Section 02 : La démarche méthodologique suivie.....		78
3.2.1.	Objectifs et hypothèses de la recherche :	78
3.2.2.	Méthode de recherche :	79
3.2.2.1.	La préparation des entretiens :	80
3.2.2.2.	Déroulement des entretiens au niveau de l'entreprise :	80
3.2.3.	Élaboration du guide d'entretien :	82
3.2.3.1.	La recherche d'information :	82
3.2.3.2.	L'analyse de l'information concurrentielle :	82
3.2.3.3.	La désinformation :	82
3.2.3.4.	Facteurs décisionnels :	82

Table des matières

3.3.4. La méthode d'exploitation des données :	83
Section 03 : Analyse des résultats.	83
3.3.1. Synthétisation des résultats issus de la documentation et des entretiens-semi directifs : 83	
3.3.2. Analyse interne de l'entreprise :	96
3.3.2.1. Les forces :	96
3.3.2.2. Faiblesses :	96
3.3.3. La matrice de l'intensité concurrentielle sur le marché Marocain :	96
3.3.3.1. Le pouvoir de négociation clients :	97
3.3.3.2. Le pouvoir de négociation fournisseurs :	97
3.3.3.3. La concurrence sur le marché Marocain :	98
3.3.3.4. Les nouveaux entrants :	101
3.3.3.5. Les produits de substitutions :	102
3.3.3.6. Le rôle de l'état :	102
3.3.4. Le lien veille concurrentielle et prise de décision au sein de MFG :	103
Conclusion générale :	107
Bibliographie	109
Annexe :	114