

# École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Marketing

Thème :

**Le rôle de la veille concurrentielle dans le  
positionnement d'un hypermarché**

**Cas : HDA-Carrefour Algérie**

**Élaboré par :**

**M<sup>elle</sup> AMRANI Samia**

**M<sup>elle</sup> TALEB Sana**

**Encadré par :**

**Dr MECHTOUR Radia**

**Maître de conférences « A » à**

**l'Ecole des Hautes Etudes**

**Commerciales**

**10<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2023**



# École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Marketing

Thème :

**Le rôle de la veille concurrentielle dans le  
positionnement d'un hypermarché**

**Cas : HDA-Carrefour Algérie**

**Élaboré par :**

**M<sup>elle</sup> AMRANI Samia**

**M<sup>elle</sup> TALEB Sana**

**Encadré par :**

**Dr MECHTOUR Radia**

**(Maître de conférences « A » à  
l'Ecole des Hautes Etudes  
Commerciales)**

**10<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2023**

## Résumé

De nos jours, dans un environnement économique en constante évolution, il est devenu particulièrement difficile de se positionner efficacement face à ses concurrents. Cela est d'autant plus vrai dans un secteur sous-développé où la concurrence déloyale peut être un véritable défi à relever.

Dans ce contexte, il est essentiel pour les entreprises de comprendre les facteurs clés de succès, de connaître leurs concurrents, d'analyser leurs forces et faiblesses, et de développer une stratégie de positionnement différenciée.

Notre étude vise à comprendre en profondeur le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'une entreprise dans la grande distribution afin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré une étude qualitative suivant deux approches, descriptive et analytique par le biais des entretiens individuels semi-directifs avec les responsables.

A cet effet nous avons opté pour HDA-Carrefour Algérie, les résultats de notre recherche démontrent l'importance de la pratique d'une veille concurrentielle structurée et bien élaborée dans le positionnement.

**Mots clés** : positionnement, veille concurrentielle, grande distribution, concurrence, hypermarché, stratégie

## **Abstract**

Nowadays, in a constantly evolving economic environment, it has become particularly difficult to effectively position oneself in the face of competitors. This is especially true in an underdeveloped sector where unfair competition can be a real challenge to overcome.

In this context, it is essential for companies to understand key success factors, know their competitors, analyze their strengths and weaknesses, and develop a differentiated positioning strategy.

Our study aims to deeply understand the role of competitive intelligence in the positioning of a company in the retail sector. To address our research problem, we conducted a qualitative study using two approaches, descriptive and analytical, through semi-structured individual interviews with the managers.

To this end, we chose HDA-Carrefour Algeria as our case study. The results of our research demonstrate the importance of implementing a structured and well-developed competitive intelligence in positioning.

**Keywords:** positioning, competitive intelligence, retail industry, competition, hypermarket, strategy

## ملخص

في الوقت الحاضر، في بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، أصبح من الصعب بشكل خاص تحديد موقع فعال أمام المنافسين. وهذا صحيح بشكل خاص في القطاعات التي تعاني من التخلف حيث يمكن أن تكون المنافسة غير العادلة تحديًا حقيقيًا يجب التغلب عليه.

في هذا السياق، فإنه من الضروري بالغ الأهمية أن تفهم الشركات عوامل النجاح الرئيسية وتعرف منافسيها وتحلل نقاط قوتهم وضعفهم وتطوير استراتيجيات تميزها في التحديد.

تهدف دراستنا إلى فهم دور المراقبة التنافسية بعمق في تحديد موقع الشركة في قطاع التوزيع الكبير من أجل الإجابة على مشكلتنا، قمنا بإجراء دراسة نوعية تعتمد على اتجاهين وهما الوصفي والتحليلي من خلال المقابلات الشخصية شبه الموجهة مع المسؤولين.

لهذا الغرض، اخترنا HDA-Carrefour الجزائر، وتظهر نتائج بحثنا أهمية ممارسة مراقبة تنافسية منظمة ومحكمة في تحديد الموقع.

**الكلمات المفتاحية :** المتوقع. المراقبة التنافسية. التوزيع الكبير. الهايبر ماركت. الاستراتيجية.

## *Dédicaces*

Je souhaite dédier ce mémoire, fruit de mon travail acharné et de mon engagement, à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien et leur précieuse contribution pour m'aider à atteindre ce stade leur soutien inestimable a été une source de motivation et d'inspiration tout au long de ce parcours, et je leur exprime ma profonde gratitude et mon amour sincère.

A mon cher papa d'amour

Ma source de motivation, mon pilier, mon idole, mon ange gardien, Je t'aime du plus profond de mon cœur

A ma chère maman

Une femme d'une élégance, d'une douceur et d'une force exceptionnelles. Tous les adjectifs du vocabulaire français ne suffisent pas à décrire pleinement qui vous êtes.

A mon grand frère,

Mon protecteur bienveillant, mon partenaire de complicité, et mon allié inestimable

A ma précieuse binôme,

A la sœur que la vie m'a offerte comme l'un des plus beaux cadeaux que je n'aurais jamais pu imaginer, avec qui j'ai partagé cette magnifique expérience et vécu cinq années remplies des plus beaux moments de ma vie.

A mes amis,

Heureusement, nos chemins se sont croisés un jour, donnant naissance à cette merveilleuse rencontre, Pour tous ces moments inoubliables, emplis de joie et de complicité, de fous rires et de merveilleux souvenirs qui nous lient.

A mes enseignants,

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour tous vos efforts, vos explications claires, votre transmission de savoir, votre gentillesse et votre bienveillance.

À toutes les personnes que j'ai croisées un jour, que ce soit à travers un sourire échangé ou une parole partagée, je vous adresse ma reconnaissance.

AMRANI Samia

## *Dédicaces*

Ce mémoire est le résultat de 18 années d'études, d'efforts et de détermination. Je souhaite le dédier à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ma réussite académique, à ma formation et à mon épanouissement. Votre influence, vos échanges et vos conseils ainsi que vos encouragements ont enrichi mon parcours.

À mes chers parents, rien dans la vie ne pourrait remplacer votre amour inconditionnel, votre bienveillance et les sacrifices que vous avez consentis pour moi.

Je ne saurais jamais exprimer suffisamment ma gratitude de vous avoir à mes côtés et pour cela, j'oserai surmonter tous les défis dans le but ultime de vous rendre fiers !

À mon frère et mes sœurs bien-aimés, vous êtes la source de soutien inébranlable et de réconfort dans chaque étape de ma vie.

À Samouch, ma binôme, mon bras droit, celle qui me comprend juste par le regard et la complice de mes aventures les plus folles, nous avons traversé ensemble tant de moments mémorables, des joies aux peines, des réussites aux échecs.

Que notre complicité continue de grandir, que nos rêves se réalisent et que notre amitié perdure au-delà des épreuves.

À mes amis, chaque instant passé en votre compagnie est rempli de souvenirs précieux et de moments inoubliables, ceux avec qui les pires situations se transforment en moments de joie et de légèreté. Merci du fond du cœur pour tout ce que vous avez apporté dans ma vie.

Kolea n'aurait jamais eu le même charme sans vous !

Sana TALEB

## *Remerciements*

Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu pour ce que nous sommes et pour les réalisations que nous avons accomplies. Nous sommes profondément reconnaissantes des bénédictions infinies que Dieu a généreusement répandues dans nos vies.

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers Madame **Radia MECHTOUR**, notre encadrante pédagogique, qui est sans aucun doute l'une des meilleures enseignantes que nous avons eu le privilège de rencontrer durant notre parcours universitaire. Sa précieuse assistance, son professionnalisme remarquable et ses conseils avisés ont été d'une aide inestimable tout au long de la réalisation de notre mémoire. Nous tenons à la remercier chaleureusement pour le temps précieux qu'elle a consacré à nous accompagner dans nos recherches.

Nous tenons à témoigner notre profonde gratitude envers Madame **Kamila BOUDRIES**, la responsable marketing au sein de Carrefour Algérie, qui était notre encadrante de stage. Dès le premier jour, elle nous a accueillis chaleureusement et a su nous écouter attentivement et nous guider tout au long de notre période de stage. Elle a généreusement partagé son savoir-faire et ses expériences dans le domaine, sans, et a toujours été disponible pour répondre à toutes nos questions. Sa présence et son soutien ont joué un rôle essentiel dans notre apprentissage et notre réussite lors de ce stage. Nous tenons à la remercier sincèrement de nous avoir pris sous son aile tout au long de cette expérience professionnelle enrichissante.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble de l'équipe de HDA-Carrefour Algérie, en particulier Monsieur **Karim MEHDI**, le directeur des achats, avec qui nous avons réalisé l'entretien de notre étude. Il a généreusement consacré de son temps et nous a expliqué en détail les différents aspects. Nous tenons également à remercier l'équipe marketing, notamment **Sanae ZERARGUI**, la digital manager, ainsi que le graphique designer **Lamine MEZIANE**, pour leur implication active et leur collaboration tout au long de notre travail. Leur gentillesse et leur sympathie ont grandement contribué à notre intégration et à une expérience de travail agréable.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, que ce soit au sein de Carrefour Algérie ou de notre entourage. Leur soutien précieux a été essentiel pour la réalisation de ce travail et nous les remercions sincèrement pour leur générosité et leur engagement.

Samia et Sana

## La liste des tableaux

N° du tableau	Titre	Page
<b>Chapitre 01</b>		
01	Principaux critères d'évaluation des segments	17
02	Les stratégies de ciblage	18
03	Les différentes stratégies de ciblage marketing	18
04	Exemples de révision des modèles économique pour la régénération du positionnement	37
05	Principales formes de commerce de détail avec magasins	43
06	Une comparaison schématique du Mix Fabricant et du Mix Distributeur	51
<b>Chapitre 02</b>		
07	Éléments de connaissance apportés par la veille commerciale et le marketing sur les clients	66
08	Les axes de différenciation de la veille passive et active	70
09	Comparaison des structures de veille « concentrée » ou « répartie »	71
10	Les mots clés liées à la notion de la veille	75
11	Les axes de différenciation entre le benchmarking et la veille stratégique	79
12	Grille d'évaluation de l'information	83
13	la grille d'analyse de l'environnement externe (les concurrents)	88
14	Éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle	92
<b>Chapitre 03</b>		
15	Les forces et les opportunités du secteur informel	104
16	Les différents formats des magasins Carrefour	107
17	Historique de groupe Carrefour	109

18	L'évolution des slogans de Carrefour	112
19	Objectifs des axes d'entretien	123
20	Dispositif méthodologique	124
21	Modalités du déroulement des entretiens	125
22	Tableau des Hypothèses de recherche	135

## La liste des figures

N° du figure	Titre	Page
<b>Chapitre 01</b>		
01	La démarche marketing	06
02	Diagnostic externe	08
03	Diagnostic interne	09
04	Matrice SWOT	10
05	Les caractéristiques d'un bon positionnement	20
06	Le positionnement, la clé de voûte du marketing-mix	21
07	Les 4P du marketing mix	23
08	Les facteurs influençant la fixation du prix	26
09	Les champs d'action du mix communication	27
10	Les deux dimensions du positionnement	30
11	Le triangle d'or du positionnement	31
12	Exemple de carte perceptuelle de positionnement	34
13	Exemple de mapping « au doigt mouillé »	34
14	Le risque de dépositionnement	36
15	Classification des formules de distribution	40
16	Une arborescence des formats de distribution	42

17	Les positionnements d'un concept de vente et leurs dérives possibles	47
18	Les étapes de la stratégie d'enseigne et le Mix Distribution	50
<b>Chapitre 02</b>		
19	Processus de la veille	59
20	Les quatre grands types de veille	62
21	Les différents types de veille et leur paramètres	68
22	La mise en place d'un système de veille	72
23	Veille stratégique et intelligence économique	77
24	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	86
<b>Chapitre 03</b>		
25	L'implantation de groupe Carrefour à travers le monde	111
26	Les partenaires de HDA	114
27	Plan de l'hypermarché Carrefour Alger	117
28	Plan de l'hypermarché Carrefour BBA	118
29	Analyse SWOT de HDA	119
30	Les étapes de construction d'un guide d'entretien	123
31	Carte perceptuelle du positionnement de Carrefour	134

## Liste des abréviations, sigles et symboles

L'abréviation	La signification
4P	Produit, Prix, Place, Promotion
AFNOR	Association Française de Normalisation
ASICOM	Algerian Saudi Investment Company
B to B	Business-to-Business
B to C	Business-to-Consumer
BBA	Bordj Bou Arreridj
CA	Chiffre d'affaires
Ed	Europa Discount
EPEE	Écoute Prospective de l'Environnement Économique
FFPM	Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces
HDA	Hyper Distribution Algérie
Mds€	Milliards Euros
PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal
PGC	Produit de Grande Consommation
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategy
PME	Petite et Moyenne Entreprise

R&D	Recherche et développement
SIM	Le Système d'Information Marketing
SPA	Société par actions
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TTC	Toutes Taxes Comprises.
UGCAA	Union Générale des Commerce et Artisans Algériens
UHD	Ulysse Hyper Distribution
UTIC	Ulysse Trading and Industrial Companies
WWW	World Wide Web

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 01 : le positionnement .....</b>	<b>04</b>
Section 01 : La démarche marketing .....	06
Section 02 : Positionnement stratégique : Approche générale et ses spécificités dans la grande distribution.....	29
<b>Chapitre 02 : la veille concurrentielle.....</b>	<b>53</b>
Section 01 : Généralités sur la veille .....	55
Section 02 : Gestion de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise .....	75
<b>Chapitre 03 : L'analyse du rôle de la veille concurrentielle pratiquée au sein de HDA-Carrefour Algérie dans son positionnement .....</b>	<b>98</b>
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et son secteur d'activité.....	100
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et la pratique de la veille au sein de HDA-Carrefour Algérie .....	120
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>138</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## Introduction générale

La pérennité d'une entreprise est mise à l'épreuve par une série d'obstacles et de défis qui jalonnent son parcours. Dans un environnement compétitif et en constante évolution, le marketing joue un rôle primordial pour assurer un succès à long terme. En effet, le marketing permet à l'entreprise de comprendre les besoins et les attentes du marché, d'analyser ses différentes parties prenantes telles que les clients, les pouvoirs publics, les concurrents, et de s'adapter aux tendances et aux offres émergentes.

Une démarche marketing claire permet de définir une stratégie solide en alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise. Elle identifie les segments de marché cibles, les avantages concurrentiels et les actions prioritaires à entreprendre pour maximiser la valeur pour les clients. Une stratégie marketing bien définie doit être efficacement mise en œuvre grâce à l'application du marketing mix, également connu sous le nom des "4P" du marketing, afin de créer une offre attrayante, fixer des prix compétitifs, choisir des canaux de distribution appropriés et communiquer de manière persuasive avec les clients cibles.

La stratégie SCP est une approche fondamentale au cœur de la stratégie marketing d'une entreprise. Cette méthodologie permet de mieux comprendre le marché, d'identifier les segments de clients les plus pertinents, de sélectionner les cibles stratégiques et de positionner l'offre de manière efficace.

En effet, le positionnement est l'une des décisions stratégiques les plus importantes pour une entreprise. Quel que soit son domaine d'activité et le secteur dans lequel elle opère. JACK TROUT et AL RIES ont popularisé le concept du positionnement dans leur livre influent intitulé "*Positioning : The Battle for Your Mind*". Selon eux, le positionnement est crucial pour se démarquer dans un environnement concurrentiel et pour créer une différenciation significative.

Le positionnement peut également évoluer au fil du temps, en fonction des changements dans l'environnement concurrentiel, les attentes des consommateurs, les tendances du marché, etc. Il est donc important de le surveiller et de l'ajuster régulièrement pour rester pertinent et compétitif dans son marché.

Dans cette perspective, l'information concurrentielle occupe une place essentielle dans le développement de l'entreprise, car elle constitue la matière première nécessaire pour prendre ces différentes décisions. Il ne fait aucun doute que la veille concurrentielle se révèle être un outil précieux permettant de collecter et d'analyser de manière intéressante ce type d'informations à travers une grille d'analyse complète et synthétique des forces concurrentielles qui peuvent avoir un impact sur les entreprises afin d'affiner leurs choix stratégiques, indispensables à leur compétitivité.

Ainsi, l'implémentation d'un tel dispositif de veille au sein de la structure marketing devient une démarche indispensable pour mieux anticiper l'avenir d'une organisation qui aspire à rester compétitive et créative. Cela permet d'améliorer la stratégie, d'accroître l'efficacité opérationnelle, d'acquérir de nouveaux clients, de positionner de nouveaux produits/services, d'innover dans les domaines du conditionnement, et bien d'autres aspects encore.

C'est pourquoi nous avons jugé pertinent d'étudier, dans cette notre travail de recherche, le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement.

D'après nos observations, nous avons constaté que les étudiants dans notre domaine, en particulier en marketing, se dirigent vers des entreprises opérant dans divers secteurs tels que l'agroalimentaire, le pharmaceutique, le financier, l'automobile, etc...Cependant, nous avons remarqué un manque d'attention accordée à un secteur important : celui de la grande distribution. Malgré la valeur économique qu'il représente pour un pays, il semble être négligé dans les recherches actuelles pour des raisons que nous explorons au cours de ce travail.

De plus, effectuer un stage dans ce secteur présente plusieurs avantages pour un étudiant, en particulier au début de sa carrière professionnelle, il offre une occasion privilégiée d'interagir avec divers départements tels que la logistique, les achats et la vente au détail. Cela permet d'acquérir des compétences polyvalentes et une compréhension approfondie du fonctionnement global de l'entreprise en observant les tendances du marché, les nouvelles stratégies commerciales et les innovations qui influencent l'industrie.

Hyper Distribution Carrefour Algérie est l'une des entreprises qui occupe une position prépondérante dans le secteur de la grande distribution en Algérie. En tant qu'acteur clé, elle joue un rôle moteur dans la stimulation et la dynamisation du secteur, en offrant aux consommateurs une plus grande variété de produits, des prix compétitifs et une expérience d'achat améliorée.

Dans cette perspective, nous avons eu la chance de réaliser un stage au sein de cette entreprise qui accorde une grande importance à son environnement concurrentiel et à sa capacité de rester constamment informée sur le marché et ses acteurs clés.

Par conséquent, nous pouvons résumer notre motivation pour le choix de ce thème à travers les points suivants :

- L'adéquation avec notre formation, ainsi qu'avec l'organisme dans lequel nous avons choisi d'effectuer notre stage.
- Notre intérêt à comprendre comment une entreprise met en place un projet de veille concurrentielle, traite les informations obtenues et les utilise pour prendre des décisions stratégiques, notamment en ce qui concerne son positionnement sur le marché.
- Le manque de travaux de recherche abordant ce sujet spécifique, notre motivation réside dans le désir de combler cette lacune en développant nos connaissances et en apportant une contribution significative à la compréhension de cette problématique.

En prenant en compte tous les éléments essentiels évoqués précédemment, nous avons formulé la problématique suivante : Quel est le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché ?

Dans le but d'approfondir notre compréhension de cette dernière, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

- Quel positionnement Carrefour Algérie cherche-t-elle à atteindre face à ses concurrents?
- Comment mettre en place efficacement un projet de veille concurrentielle au sein de l'entreprise ?

- Quels avantages la pratique de la veille concurrentielle offre-t-elle en termes de positionnement au sein de Carrefour Algérie ?

Ainsi, nous nous appuyerons sur trois hypothèses afin de répondre à ces différentes questions :

- **H1** : Les informations obtenues grâce à la pratique de la veille concurrentielle aident l'entreprise à atteindre son positionnement voulu.
- **H2** : La veille concurrentielle offre à l'entreprise une compréhension constante de son environnement concurrentiel, ce qui lui permet d'ajuster son positionnement, le maintenir sur le long terme.
- **H3** : La différenciation de Carrefour Algérie vis-à-vis de ses concurrents résulte de sa pratique de la veille concurrentielle.

Afin de confirmer ou infirmer les hypothèses proposées auparavant d'une manière approfondie, nous avons choisi une méthodologie basée sur une approche descriptive et analytique. Dans la partie théorique, nous avons utilisé la recherche documentaire pour clarifier les différents concepts relatifs à la théorie, nous avons ainsi consulté des différentes sources tels que la bibliothèque de l'EHEC Alger, la bibliothèque numérique SCHOLARVOX, ainsi que le système national de documentation en ligne (SNDL). Ces ressources nous ont permis d'accéder à une variété de documents pertinents pour notre recherche.

En revanche, dans la partie pratique, nous avons mené une étude qualitative en réalisant des entretiens individuels semi directifs avec le responsable des achats, la responsable marketing et la digital manger. Ces entretiens nous ont permis d'analyser de manière approfondie les aspects pratiques de notre étude.

Il convient de noter que notre travail sera structuré en trois chapitres, comprenant deux chapitres théoriques et un chapitre pratique. Il sera précédé d'une introduction générale qui présentera le contexte de la recherche, et sera suivi d'une conclusion regroupant les résultats théoriques et pratiques obtenus au cours de notre étude.

Le premier chapitre, intitulé "Le positionnement", est divisé en deux sections distinctes. La première section traite de la démarche marketing, en explorant les différentes étapes et concepts clés liés à cette approche. La deuxième section se concentre sur l'étude théorique générale du positionnement, en mettant particulièrement l'accent sur ses spécificités dans le contexte de la grande distribution.

Le deuxième chapitre portera sur "La veille concurrentielle", est divisé en deux sections distinctes. La première section traite de la veille stratégique en abordant ses différents composants et en expliquant son importance. Dans la deuxième section, nous nous concentrons spécifiquement sur la veille concurrentielle, en examinant les éléments essentiels sur lesquels l'entreprise doit se concentrer pour surveiller ses concurrents.

Finalement, le troisième chapitre est réservé à "L'analyse du rôle de la veille concurrentielle pratiquée au sein de HDA-Carrefour Algérie dans son positionnement" est structuré en deux sections. La première section examine le secteur de la grande distribution en Algérie, avec une présentation du groupe carrefour et de l'organisme d'accueil. La deuxième

section présente la méthodologie de recherche adoptée, suivie de l'analyse des résultats obtenus à partir de cette étude.

Comme tout étudiant dans son processus de recherche, nous avons rencontré certains obstacles, tels que :

- La difficulté de trouver suffisamment de sources documentaires traitant spécifiquement notre sujet de recherche.
- La protection de la confidentialité et réticence de l'entreprise à communiquer et partager des informations.
- Le manque de statistiques disponibles et fiables concernant ce secteur.

**Chapitre I :**  
**Le positionnement**

**Introduction**

Dans un paysage commercial de plus en plus compétitif, la réussite d'une entreprise repose en grande partie sur sa capacité à renforcer sa position sur le marché, à se différencier de ses concurrents et à occuper une place distincte dans l'esprit des consommateurs. Il ne suffit plus aujourd'hui d'offrir un produit ou un service de qualité, mais il est nécessaire de le présenter de manière distinctive et de créer une proposition de valeur unique pour attirer les clients, c'est là que le concept de positionnement entre en jeu.

Les entreprises doivent régulièrement évaluer leurs positionnements par rapport aux évolutions du marché, des besoins des clients et des actions de la concurrence et aligner toutes les actions sur le positionnement choisi, afin de renforcer l'image de marque et la perception des clients.

Le présent chapitre a pour objectif de montrer que se positionner n'est pas une démarche statique, mais plutôt un processus continu qui se construit sur le long terme, qui nécessite du temps, de la réflexion et de l'engagement de la part de l'entreprise, il doit être cohérent à tous les niveaux de l'entreprise, depuis la stratégie globale jusqu'à la communication et la distribution. Il peut être basé sur différents éléments tels que la qualité, le prix, l'innovation, le service à la clientèle, la durabilité, la personnalisation, etc.

La première section de ce chapitre se concentrera sur la démarche marketing. Nous examinerons l'ensemble des actions et des étapes clés nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie marketing efficace, telles que l'analyse de l'environnement, la segmentation, le ciblage et le positionnement.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous étudierons le positionnement stratégique dans son approche générale et nous nous concentrerons sur ses spécificités dans le contexte de la grande distribution.

## Section 01 : La démarche marketing

Toute entreprise dispose d'une mission et d'une vision qui définit ce qu'elle représente. Celle-ci constitue à la fois sa raison d'être et son guide de développement et de choix stratégiques. Il est donc important de s'assurer de sa pérennité et de ses performances compte tenu de l'évolution de son environnement, de coïncider ses choix et ses objectifs stratégiques avec les tendances opportunes de l'environnement et d'assurer une mise en œuvre réussie de ces choix avec un plan d'action.

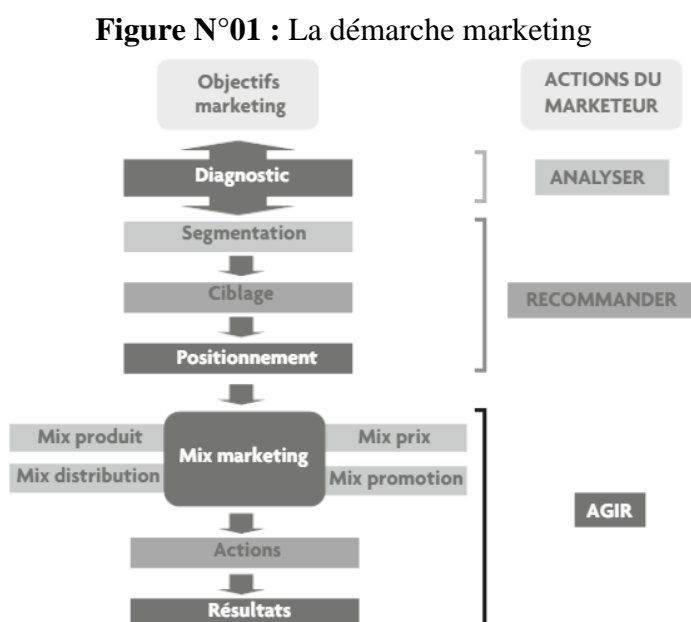
Dans cette section, nous commencerons par définir la stratégie marketing, voir comment mettre au point une stratégie marketing (marketing stratégique) ensuite, comment la mettre en œuvre (marketing opérationnel) ainsi que le passage à l'action et le contrôle des résultats.

### 1. La démarche marketing

Toute action marketing opérationnelle découle d'un cheminement stratégique construit bien en amont. Il existe donc une logique marketing que l'entreprise doit s'approprier.

Dans cette section nous allons aborder les deux interfaces du marketing (stratégique et opérationnel) en suivant la démarche marketing élaborée par Guénaëlle BONNAFOUX et Corinne BILLON en 2013<sup>1</sup>.

Le schéma ci-après représente la démarche marketing :



**Source :** BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N) : *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, Paris, 2013, p12

La démarche présentée ci-dessus met en exergue les trois pôles de compétences que le marketeur doit posséder : sa capacité d'analyse, son aptitude à prendre des décisions

<sup>1</sup> BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N) : *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, Paris, 2013, P12

stratégiques et en son sens de l'action. L'analyse consiste à effectuer un état des lieux de l'activité marketing, C'est ce qu'on appelle le « diagnostic ». Cette phase d'analyse permet ensuite au responsable marketing de prendre des décisions stratégiques, telles que la segmentation, le ciblage et le positionnement. Enfin, ces recommandations donnent lieu à une mise en œuvre opérationnelle à travers des actions précises.<sup>2</sup>

Ainsi, la démarche marketing implique plusieurs étapes clés. Les deux premières étapes relèvent de la stratégie marketing. Le marketeur analyse un certain nombre de critères qui vont ensuite l'aider à prendre des décisions stratégiques majeures.

## 2. La mise au point d'une stratégie marketing

### 2.1. La stratégie marketing

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise devra choisir la bonne orientation stratégique. La stratégie marketing lui donne alors la direction générale permettant leur atteinte. Parmi les nombreuses définitions de la stratégie marketing, celle qui a été retenue est considérée comme la plus complète et précise :

*“La stratégie marketing peut être définie comme un ensemble de moyens d'actions cohérents mis en place par l'entreprise pour atteindre des objectifs marketing du moyen et long terme définis pour un marché spécifique. La stratégie marketing précise le(les) segment(s) cible(s), le positionnement de l'offre marketing proposée et les caractéristiques du marketing-mix relatif.”<sup>3</sup>*

La réflexion autour de la stratégie marketing se nourrit du diagnostic interne et externe effectué au préalable et des objectifs marketing qui s'en suivent. Ceux-ci fournissent les éléments d'appréciation des options marketing qui s'offrent à l'entreprise et des solutions à envisager. Cette réflexion débouche sur un plan d'actions cohérent et réaliste qui précise le(s) segment(s) à cibler, les attributs de l'offre à concevoir (positionnement, 4p) et la manière de procéder pour atteindre les objectifs définis.

#### 2.1.1. Le diagnostic (l'analyse des environnements externe et interne)

La pertinence des actions choisies dépendra de la qualité du diagnostic marketing. Cette étape d'analyse et de synthèse est donc fondamentale.

Notons au passage que le mot « diagnostic », utilisé fréquemment en médecine pour identifier une maladie par ses symptômes, provient du grec diagnostic qui signifie « connaissance »<sup>4</sup>. Il est d'usage de scinder le diagnostic en deux parties : le diagnostic externe et le diagnostic interne :

##### 2.1.1.1. Le diagnostic externe

---

<sup>2</sup> BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N), Op.cit., p12

<sup>3</sup> BEN NASR (I) : *Le marketing en schémas*, Ellipses Édition Marketing, Paris, 2019, p38

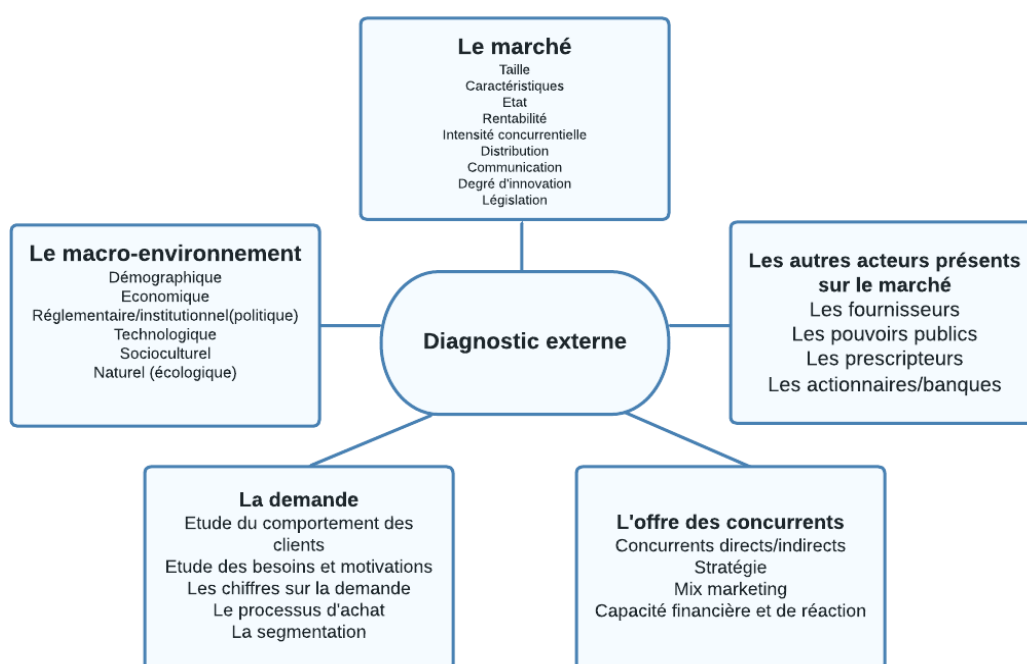
<sup>4</sup> VILLEMUS (P) : *Le plan marketing à l'usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009, p48

Analyser le contexte dans lequel va se battre l'entreprise, c'est connaître l'environnement général, le marché (l'offre concurrente et la demande), les autres acteurs (fournisseurs, par exemple) et les facteurs d'influence ou de réussite du marché. Rappelons d'entrée que le marché est le lieu où se rencontrent l'offre (concurrents directs ou indirects) et la demande (acheteurs, clients, consommateurs ou utilisateurs, intermédiaires ou finaux)<sup>5</sup>.

Un pronostic sur un marché étranger pourra être complété par une analyse PESTEL<sup>6</sup> mettant en évidence les éléments liés à la Politique du pays, l'Économie, au niveau Socioculturel, à la Technologie, à l'Écologie et à la Législation.

Les éléments de diagnostic externe peuvent être résumés dans la figure ci-dessous :

**Figure N°02 : Diagnostic externe**



**Source** : Réalisé par nous même à partir de : VILLEMUS (P) : *Le plan marketing à l'usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009, p49

- ❖ **Le diagnostic externe identifie les menaces et opportunités** : La finalité du diagnostic externe est d'identifier les principales menaces ou opportunités du marché.
  - Les menaces, ou problèmes, découlent des atouts des concurrents, de la situation du marché ou de l'environnement et qui peuvent entraîner une attitude défensive. Une menace risque de diminuer la croissance ou la rentabilité : l'entreprise doit s'en protéger.
  - Une opportunité est un événement extérieur à l'entreprise, qui peut l'aider à augmenter son chiffre d'affaires ou son profit. Les opportunités découlant des

<sup>5</sup> VILLEMUS (P), Op.Cit, p48

<sup>6</sup> L'outil d'analyse PESTEL est utilisé pour évaluer chaque facteur de l'environnement large (ou macro-économique) dans lequel évolue l'entreprise, l'acronyme, signifie politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal.

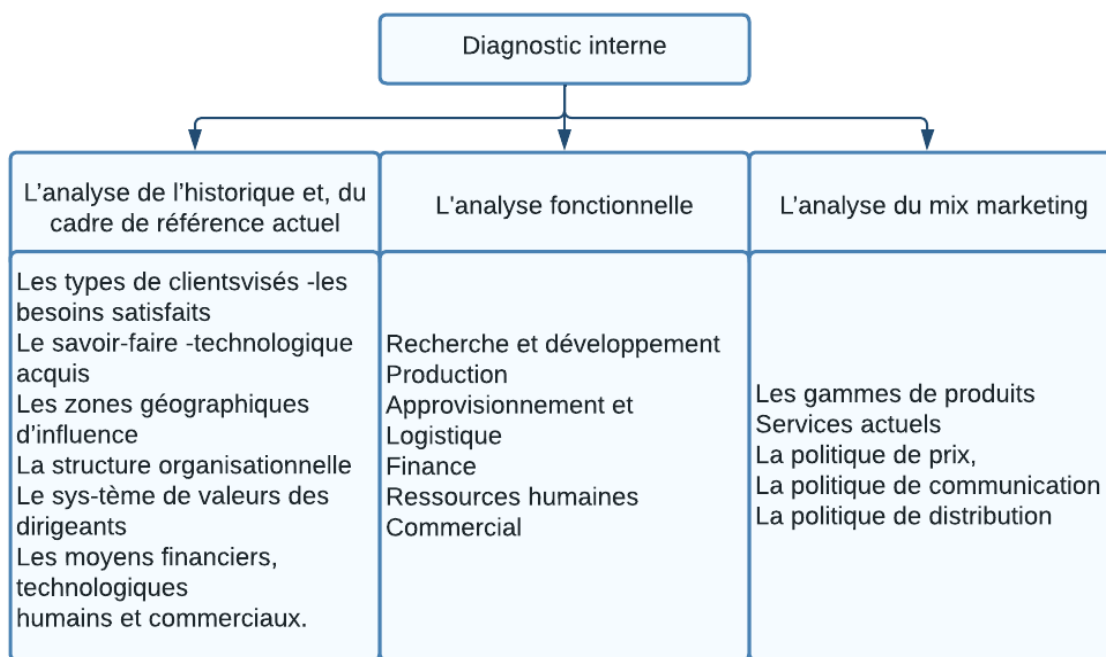
lacunes des concurrents et de la situation du marché ; elles poussent à l’offensive : l’entreprise doit les saisir par des actions qui capitalisent sur ses forces.

**2.1.1.2. Le diagnostic interne**

Le diagnostic interne porte sur l’entreprise elle-même, en particulier sur quatre aspects : les contraintes de son histoire ou de son cadre de référence fondamental actuel, l’état des autres fonctions (production, logistique, R&D, capacités financières ou humaines, rentabilité) et, enfin, ses gammes de produits ou services, ses prix, sa communication et son réseau de distribution. Le marketer jugera par la suite l’adéquation de la firme au domaine d’activité, d’identifier les compétences-clés, et les forces et faiblesses par rapport aux concurrents et aux clients<sup>7</sup>.

Les sources d’information du diagnostic interne reposent essentiellement sur les données de la société, les études marketing, les panels, les tests, le contrôle de gestion, les comptes de résultat, la force de vente.

**Figure N°03 : Diagnostic interne**



Source : Réalisé par nous même à partir de : VILLEMUS (P) : *Le plan marketing à l’usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009, p59

❖ **Le diagnostic interne identifie les forces et les faiblesses**

Le diagnostic interne permet de dégager les faiblesses et les forces de l'entreprise, par rapport à son marché, pour les corriger ou les exploiter.

- Une force est une aptitude ou une ressource, interne que l’entreprise peut utiliser pour améliorer sa position concurrentielle ou sa rentabilité (le moteur hybride fait gagner des parts de marché au constructeur automobile qui l’a lancé en premier).

<sup>7</sup> VILLEMUS (P), Op.Cit, p57

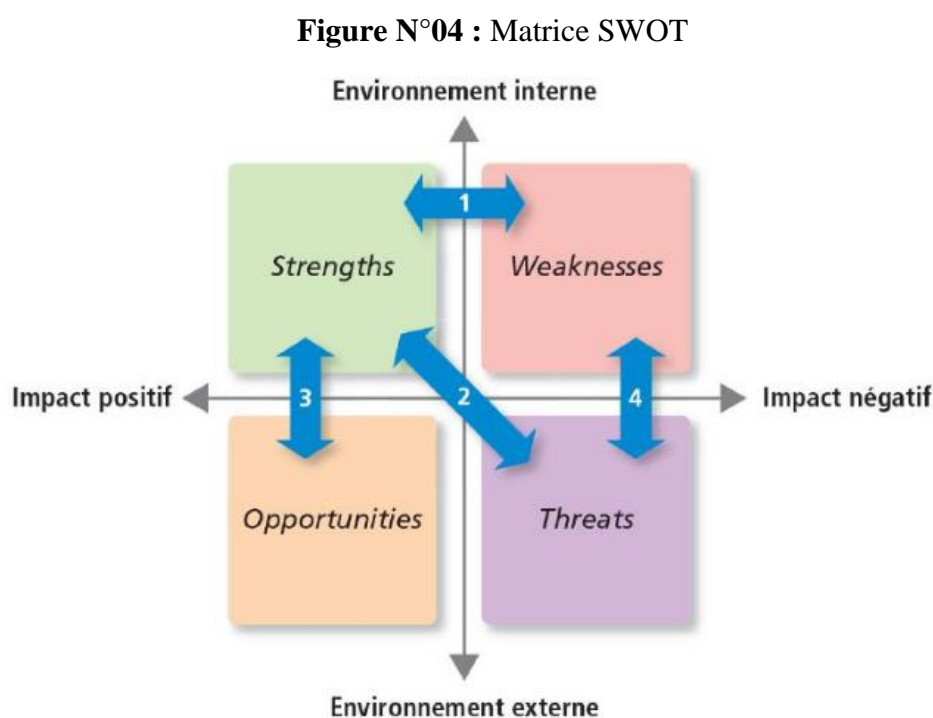
- Une faiblesse est une lacune ou une déficience qui peut, à l'inverse, affaiblir la position concurrentielle ou la performance financière de l'entreprise.

### 2.1.1.3. Synthèse du diagnostic

L'outil SWOT, présenté sous forme de matrice, met en avant les faits majeurs constatés lors du diagnostic externe et interne.

SWOT = Sigle de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

La matrice SWOT prend la forme présentée ci-dessous :



**Source :** FERRANDI, (J-M), LICHTLÉ, (M-C), AMBROISE (L) : *Marketing*, Dunod Ed02, Malakoff, 2021, p136

Afin de faire émerger un diagnostic, il est possible, de mettre en regard les différents quadrants de la matrice en se posant les questions suivantes<sup>8</sup> :

- Dans quelle mesure les forces permettent-elles de compenser les faiblesses ?
- Les forces identifiées permettent-elles d'envisager sereinement les menaces ?
- Les forces permettent-elles de bénéficier des opportunités qui se présentent sur le marché ?
- Dans quelle mesure les faiblesses exposent-elles aux menaces de l'environnement externe ?

#### ❖ Les deux stratégies issues d'une analyse SWOT

<sup>8</sup> FERRANDI, (J-M), LICHTLÉ, (M-C), AMBROISE (L) : *Marketing*, Dunod Ed02, Malakoff, 2021, p136

Lorsque les forces et faiblesses de l'entreprise sont en inadéquation avec les opportunités et menaces du marché, deux stratégies sont envisageables.<sup>9</sup>

- Dans une optique de stratégie déduite (fit), on tente de modifier ou d'acquérir les compétences et ressources manquantes dans l'entreprise. Le but est d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces ou aux opportunités de l'environnement.
- Dans une optique de stratégie construite (stretch), on cherche à créer des opportunités de marché. Le but est de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Cette deuxième approche s'inscrit dans une logique de marketing stratégique de création d'offres. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de rupture.

Après avoir effectué un diagnostic interne et externe, pour élaborer une stratégie efficace sur le marché, il est essentiel pour une entreprise de suivre la démarche SCP. Cette méthode lui permettra de mieux comprendre les particularités de son marché ainsi que les différents types de consommateurs qui le constituent. En identifiant les segments de marché les plus pertinents à cibler et en comprenant leurs attentes et leurs besoins envers l'offre proposée, l'entreprise peut élaborer une stratégie marketing adaptée à ces segments. Cette compréhension approfondie de ces éléments clés permet à l'entreprise de développer une vision précise et réaliste de son marché, ce qui sera bénéfique pour la réussite de sa stratégie sur le long terme.

### 2.1.2. La Démarche SCP

La démarche SCP est une méthode structurée qui reflète un raisonnement logique et un processus méthodique utilisé par une entreprise pour comprendre son marché. Elle fait référence aux étapes d'analyse, de structuration et de sélection que l'entreprise doit suivre pour s'adresser à un marché particulier. Les lettres SCP représentent les termes « Segmentation, Ciblage et Positionnement ».

La démarche SCP se résume en trois principales étapes qui sont :

- **La segmentation du marché** : Consiste à diviser un marché en groupes distincts de consommateurs en fonction de critères définis. Les consommateurs appartenant à un segment partagent des comportements et des caractéristiques similaires, ce qui les rend potentiellement susceptibles d'être ciblés par une stratégie marketing spécifique.
- **Le ciblage** : Consiste à évaluer les différents segments existant sur un marché, de sélectionner un ou plusieurs segments que l'entreprise souhaite couvrir, et ce choix s'effectue sur la base du potentiel de chaque segment ainsi que des moyens dont dispose l'entreprise.

---

<sup>9</sup> DE MOERLOOSE (C), LAMBIN (J.J) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, Malakoff, 2021, p374

- **Le positionnement** : Il s'agit d'identifier les éléments distinctifs, les attributs et/ou les représentations que l'entreprise doit utiliser pour se différencier de la concurrence sur le marché et créer un avantage concurrentiel attractif pour les clients ciblés.

### 2.1.2.1. La segmentation

Selon les auteurs LAMBIN et DE MOERLOOSE “*La segmentation (ou micro-segmentation) est le découpage d'un marché en sous-groupes de clients selon des attentes qui sont similaires intra-groupes (homogénéité) et dissimilaires intergroupes (hétérogénéité)*”<sup>10</sup>.

En suivant cette démarche, il est possible de diviser le marché en groupes distincts de consommateurs partageant des caractéristiques et des comportements similaires, appelés segments. Ces segments sont définis en fonction des besoins, des préférences, des attitudes et des comportements des clients actuels et potentiels de l'entreprise. Ainsi, chaque segment représente un groupe de consommateurs qui ont des points communs susceptibles d'expliquer et de prédire leurs comportements vis-à-vis des produits et services proposés par l'entreprise.

Cette segmentation apporte un éclairage et une lisibilité de l'environnement concurrentiel et du marché dans lesquels évolue l'entreprise. La segmentation peut porter sur l'offre d'un produit ou d'une catégorie de produit sur un marché donné, on parle alors de segmentation de l'offre. Elle peut aussi concerner les consommateurs d'un produit ou d'une classe de produits, on parle alors de segmentation de la demande :

- **La segmentation de l'offre**

Elle peut être comparée à une étude de la concurrence visant à analyser les acteurs du marché, leurs points forts et leurs faiblesses, ainsi que les offres qu'ils proposent, y compris leurs caractéristiques, leurs prix, leur distribution et leur positionnement. Il est également important d'examiner les chiffres d'affaires et les parts de marché des concurrents pour évaluer leur impact sur le marché<sup>11</sup>. Cela se réalise en mettant en place un système d'information marketing efficace de collecte et de traitement d'informations qui a pour objectif de collecter et d'analyser les informations provenant des sources internes et externes de l'entreprise.

- **La segmentation de la demande**

Elle se définit comme une démarche de fractionnement du marché en différents segments de consommateurs qui présentent des caractéristiques communes en termes de besoins, de comportements, de sensibilités ou de tout autre critère de nature à conditionner les sensibilités et réactions des clients aux offres marketing de l'entreprise. Une segmentation réussie de la demande est un préalable à une stratégie marketing qui tient compte à la fois des attentes, des préférences et des comportements de consommation des clients cibles.

---

<sup>10</sup> DE MOERLOOSE (C), LAMBIN (J.J), Op.Cit, p227

<sup>11</sup> BEN NASR (I), Op.Cit, p42

### 2.1.2.1.1. Le processus de segmentation

Pour segmenter un marché, il convient de suivre quatre étapes clés dans le processus de segmentation :

#### a. Analyse du marché et choix des critères de segmentation

À ce stade, l'entreprise est amenée à définir les caractéristiques à employer pour distinguer les différents segments du marché. Le choix des critères de segmentation est intimement à la nature de l'activité de l'entreprise (produit ou service), au type de biens proposés (biens durables, de grande consommation etc.), aux spécificités techniques de celui-ci (alimentaire, technologique etc.) et au type de marché auquel l'entreprise s'adresse (clients industriels ou particuliers). La pertinence des critères employés est aussi tributaire de la vision qu'a l'entreprise de son marché et des particularités de son offre.<sup>12</sup>

#### b. L'identification des segments

En appliquant les critères de segmentation identifiés, l'entreprise peut diviser le marché en plusieurs segments, regroupant des consommateurs ayant des caractéristiques similaires et suffisamment différentes des autres segments. À ce stade, l'entreprise peut combiner plusieurs critères pour optimiser la segmentation du marché. Une segmentation optimale permet une description claire, fiable et valide du marché, ainsi que la définition de profils distincts et hétérogènes des consommateurs qui composent ce marché.

#### c. L'évaluation des segments

Cette analyse vise à déterminer les segments les plus attractifs pour l'entreprise, en prenant en compte plusieurs facteurs tels que l'offre proposée, les ressources internes disponibles et l'intensité concurrentielle de chaque segment (nombre de concurrents, leurs caractéristiques, etc.). L'objectif est de choisir les segments qui offrent les meilleures opportunités de croissance et de rentabilité pour l'entreprise et donc elle va procéder à l'évaluation des différents segments de consommateurs définis lors des étapes précédentes. Elle va essayer de comprendre en détail les profils des consommateurs de chacun des segments en termes de spécificités sociodémographiques, psychographies, comportementales ou autres.

#### d. Contrôle et révision des critères de segmentation

Si l'entreprise n'arrive pas à segmenter clairement et de manière distincte son marché au cours du processus de segmentation, elle peut être amenée à revoir les critères de segmentation utilisés lors de la première étape du processus. L'objectif est de trouver des critères de segmentation plus pertinents qui permettent une meilleure identification des segments de consommateurs distincts.

### 2.1.2.1.2. Les critères de segmentation

La segmentation sera différente selon que l'on opère sur des marchés de biens ou services de grande consommation, où l'on peut compter plusieurs millions de clients, ou sur des

---

<sup>12</sup> BEN NASR (I), Op.Cit, p44

marchés de biens ou services industriels, où l'on peut vendre seulement à quelques dizaines d'entreprises, voire à une poignée.

#### a. Les critères de segmentation pour les marchés de grande consommation

Dans la démarche de segmentation des marchés de grande consommation, l'entreprise peut avoir recours à différents critères de segmentation :

- **Les critères sociodémographiques** : Sont les premiers à avoir été utilisés car leur collecte est relativement simple et car ils ont permis pendant longtemps de réaliser des segmentations pertinentes. Ces critères concernent l'âge, le sexe, la taille du foyer, le cycle de vie familial, le revenu annuel brut, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de diplôme, la religion, la nationalité et la classe socioéconomique du consommateur.
- **Les critères géographiques** : Ils portent sur des caractéristiques comme la région, le type d'habitat, la taille d'agglomération et le climat de la zone d'habitation du consommateur. À l'image des caractéristiques sociodémographiques, les données géographiques du consommateur sont objectives, aisément accessibles pour l'entreprise et stables dans le temps. Avec l'essor des technologies de géolocalisation, les données géographiques récoltées sont de plus en plus précises en termes de temps et de localisation. Elles permettent en cela une segmentation fine et dynamique du marché.
- **Les critères psychographiques** : Ce sont des caractéristiques individuelles qui peuvent être utilisées pour segmenter un marché en fonction des attitudes, des valeurs, des intérêts, des styles de vie. Ces critères de segmentation sont subjectifs et requièrent des mesures spécifiques. Cependant, ils présentent l'avantage d'être des critères stables dans le temps et de posséder une forte capacité prédictive, ce qui signifie qu'ils permettent d'anticiper les comportements des segments identifiés à l'égard du produit, de la marque ou d'une tendance.
- **Les critères comportementaux** : Les critères comportementaux sont des données qui peuvent être obtenues en exploitant des bases de données clients ou en menant des enquêtes spécifiques. Ils permettent de segmenter le marché en fonction des comportements d'achat, de la connaissance, des attitudes et des motivations envers un produit ou une marque.
- **Les avantages recherchés** : Ce sont des caractéristiques basées sur les différences de systèmes de valeurs des clients, ainsi que sur leurs attentes envers les produits. Il est important d'identifier le facteur clé représentant la valeur ou l'avantage recherché dans un produit, car ces informations sont utiles pour déterminer les positionnements à adopter sur le marché et élaborer un plan de communication adapté aux attentes de la cible choisie.

#### b. Les critères de segmentation des marchés Business to business

D'après FERRANDI, LICHTLÉ et AMBROISE la segmentation des marchés professionnels suit la même logique que celle des marchés particuliers, elle consiste à trouver

des critères permettant de regrouper les entreprises en segments aux comportements homogènes. Cependant, les preneurs de décision sont rarement les destinataires et utilisateurs du produit ou du service acheté par l'entreprise. Il convient donc de comprendre les modes de fonctionnement des entreprises et de disposer de données sur leurs caractéristiques. Les critères utiles peuvent être<sup>13</sup>:

- **Le secteur d'activité** : Il convient de définir le champ d'activité des entreprises acheteuses.
- **La taille de l'entreprise** : La taille du client peut avoir une influence significative sur le potentiel de commandes et les perspectives de renouvellement. Il est donc important de différencier les clients selon leur taille, qu'ils soient petits, moyens ou grands.
- **Les performances économiques** : La distinction entre les entreprises saines et les structures plus fragiles peut être établie en se basant sur les performances financières et les taux de croissance.
- **La localisation** : Pour les biens physiques, elle a un impact sur les coûts et les délais de transport. Pour les services, elle pourra impacter la rapidité d'intervention. On peut aussi identifier les clients en fonction de leur localisation, selon qu'ils se trouvent sur des zones bien ou mal couvertes par l'entreprise.
- **Les processus de décision** : L'objectif est de déterminer qui détient le pouvoir décisionnel en matière d'achat, et d'évaluer si ces décisions sont prises de manière centralisée ou décentralisée, ainsi que la complexité ou la simplicité de la procédure d'achat.
- **Les critères de choix des fournisseurs** : Il est possible de distinguer les entreprises qui privilégient les critères fonctionnels tels que la configuration technique, la qualité, les délais, etc., de celles qui mettent l'accent sur les critères financiers tels que le respect des budgets et l'optimisation des coûts.
- **Le niveau de fidélité** : On distingue les clients fidélisés, les clients perdus, les nouveaux clients, les prospects prioritaires, les prospects secondaires.

#### 2.1.2.1.3. Les caractéristiques d'une segmentation réussie

En pratique, la segmentation ne suit pas une démarche linéaire à sens unique. Elle s'apparente plutôt à un processus avec plusieurs tentatives de segmentation en utilisant et en combinant différents critères mentionnés précédemment. Ainsi, pour qu'une segmentation soit de qualité, les segments doivent être :

- **Différenciables** : Chaque segment doit être différent et facile à distinguer des autres segments du marché.
- **Mesurables** : Il faut pouvoir quantifier le nombre d'individus appartenant à chaque segment et obtenir des données quantitatives et/ou qualitatives les concernant.

---

<sup>13</sup> FERRANDI (J), LICHTLÉ(M), AMBROISE (L), Op.Cit, p145.

- **Accessibles** : Les consommateurs de chaque segment peuvent être atteints par les actions marketing de l'entreprise.
- **Substantiels** : Les segments doivent avoir une taille significative qui justifie les dépenses marketing engagés par l'entreprise et qui permet un retour sur investissement significatif.
- **Pérennes** : Les segments identifiés doivent être durables et ne pas obéir à une tendance éphémère ou un phénomène de mode de très court terme.
- **Actualisables** : On doit pouvoir mettre à jour les données relatives aux segments afin de s'assurer de leur validité temporelle. En effet, une segmentation peut vieillir et devenir obsolète.

### 2.1.2.2. Le ciblage

La phase de ciblage consiste à définir le ou les segment(s) auxquels l'entreprise souhaite destiner son offre marketing, Cette étape représente une décision d'ordre stratégique car elle va orienter les efforts de l'entreprise vers une (ou des) clientèle(s) particulière(s) et déterminer d'autres choix stratégiques, comme le positionnement, ainsi que des choix opérationnels à travers la mise en œuvre d'un mix-marketing spécifique.

#### 2.1.2.2.1. L'évaluation des segments

L'étape d'évaluation des segments consiste à analyser en détail et en profondeur les segments qui ressortent de l'étape préalable de segmentation du marché. Afin de choisir le principalement visés et d'après les auteurs FERRANDI et LICHTLÉ et AMBROISE<sup>14</sup> les éléments clés qui font l'objet de cette évaluation peuvent se résumer en trois éléments essentiels:

##### ❖ L'attractivité

Elle est basée sur plusieurs éléments clés tels que :

- La taille du segment (en volume et en valeur).
- L'intensité concurrentielle du marché (qu'il soit atomisé ou concentré et la pression qu'il exerce).
- L'accessibilité (présence ou absence de barrières à l'entrée).
- La rentabilité (à travers différents niveaux de marges).
- Les perspectives de développement (y compris la croissance future en volume et en valeur).

##### ❖ Adéquation aux moyens de l'entreprise

L'évaluation des segments doit également tenir compte de la capacité de l'entreprise à les servir efficacement en fonction de ses moyens, tels que :

- Les moyens financiers (disponibilité de budget pour la communication si elle vise un segment nécessitant une forte visibilité médiatique).
- Les moyens technologiques (savoir-faire technique ou technologique pour proposer une offre répondant aux besoins et attentes des consommateurs du segment).

---

<sup>14</sup> FERRANDI (J), LICHTLÉ(M), AMBROISE (L), Op.Cit, p150.

- Les moyens humains et organisationnels (structure commerciale nécessaire pour couvrir efficacement le segment envisagé).
- Les moyens informationnels (disponibilité d'informations suffisantes pour toucher efficacement les segments considérés).

❖ **Adéquation à la stratégie de l'entreprise**

Pour que le ciblage puisse être considéré comme un élément de la stratégie marketing efficace, il doit être développé en tenant compte de la mission et le business model de l'entreprise afin d'assurer une cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

**2.1.2.2.2. Les déterminants de la stratégie de ciblage**

Après avoir effectué l'évaluation des segments, il est nécessaire de sélectionner celui ou ceux qui seront ciblés par l'entreprise. Cette décision repose en partie sur l'analyse des différents segments effectuée en fonction des critères présentés précédemment et résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°01 : Principaux critères d'évaluation des segments**

<b>Attractivité intrinsèque du segment</b>	<b>Attractivité intrinsèque du segment</b>	<b>Adéquation du segment à la stratégie de l'entreprise</b>
Taille Croissance Intensité concurrentielle Accessibilité Rentabilité Perspective de croissance	Moyens financiers Moyens technologiques Moyens humains et organisationnels Moyens informationnels	Mission Business model Stratégie concurrentielle

**Source :** FERRANDI (J), LICHTLÉ(M), AMBROISE (L), *Marketing*, Dunod, Paris, 2019, p154

Cependant, il existe d'autres éléments à prendre en considération<sup>15</sup>:

- **Le cycle de vie du produit ou la maturité du marché :** Selon le stade du cycle de vie d'un produit, les consommateurs qui sont les plus susceptibles de l'apprécier peuvent varier.
- **La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :** La politique de l'entreprise en matière de RSE peut favoriser la sélection de certains segments ou, au contraire, en exclure d'autres au nom des objectifs sociaux que l'organisation s'est fixés.
- **L'interaction entre différents paramètres :** De la même manière qu'un seul critère ne suffit pas à effectuer un ciblage efficace, la prise en compte de tous les critères peut être difficile, voire impossible à réaliser. Par conséquent, il peut être utile de sélectionner un ensemble de critères clés pour faciliter la prise de décision.

<sup>15</sup> FERRANDI (J), LICHTLÉ(M), AMBROISE (L), Op.Cit, p154

### 2.1.2.2.3. Les stratégies de ciblage

Dans sa phase de ciblage, l'entreprise peut opter pour l'une des stratégies de ciblage suivantes :

**Tableau N°02 : Les stratégies de ciblage**

	<b>Description</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Ciblage Masse Ou Indifférencié	L'entreprise ne souhaite pas distinguer les segments et elle propose un seul produit qui devra satisfaire à peu près tous les segments	C'est économique pour l'entreprise qui peut alors produire en grande quantité et réaliser des économies d'échelle	Les consommateurs seront moins satisfaits qu'avec des produits spécialisés
Ciblage différencié	L'entreprise s'adresse à différents segments de marché et propose un produit différent pour chacun. elle a une Gamme Étendue	L'entreprise peut plus facilement se battre contre les concurrents ayant une stratégie de ciblage différenciée	La démultiplication des produits signifie que les coûts de production augmentent (diminution des économies d'échelle) ainsi que les frais de communication (l'entreprise réalise une campagne différente par produit et par segment ciblé correspondant).
Ciblage Concentré	L'entreprise n'offre qu'un produit un ou deux segments cibles sélectionnés	Image de spécialiste (positive). Coût de production et de communication réduit (économies d'échelle)	Risque en cas de décroissance du marché de ne pas avoir d'autres marchés sur lesquels se concentrer

**Source :** Réalisé par nos propres soins à partir de l'ouvrage : *Marketing*, Montmarin Arthur, 2019

### 2.1.2.2.4. Les différents types de marketing en fonction du ciblage :

En fonction du ciblage retenu on peut distinguer quatre types de stratégies de ciblage marketing, qui sont comme suit :

Tableau N°03 : Les différentes stratégies de ciblage marketing.

Types de marketing	Caractéristiques
Marketing indifférencié	-Produits standardisés susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins -S'adaptent aux marchés qui connaissent une demande assez homogène -Les économies d'échelles qui permettent de réduire les coûts et de vendre moins cher.
Marketing différencié	-Gamme étendue de produits -Des stratégies de communication et de commercialisation adaptées à chaque segment. -Un marché dont la demande est hétérogène Absence d'économies d'échelles qui engendrent des coûts plus élevés.
Marketing concentré	-Adapté aux petites et moyennes entreprises -La spécialisation s'appuie sur un groupe particulier de clients -Les produits et les services sont différenciés et spécialisés.
Marketing one to one	-Un produit unique pour un client précis -Chaque client est différent, et requiert un traitement spécifique.

Source : Réalisé par nos propres soins à partir de l'ouvrage : *Marketing Management*, Kotler, Keller et Manceau 2015

### 2.1.2.3. Le positionnement

Positionner consiste à créer une stratégie visant à donner à un produit ou à une marque une identité unique et une position privilégiée dans l'esprit des consommateurs ciblés, par rapport à d'autres offres concurrentes sur le marché. Cette démarche implique de façonner l'image du produit de manière à le rendre à la fois distinctif et attrayant pour les consommateurs visés.

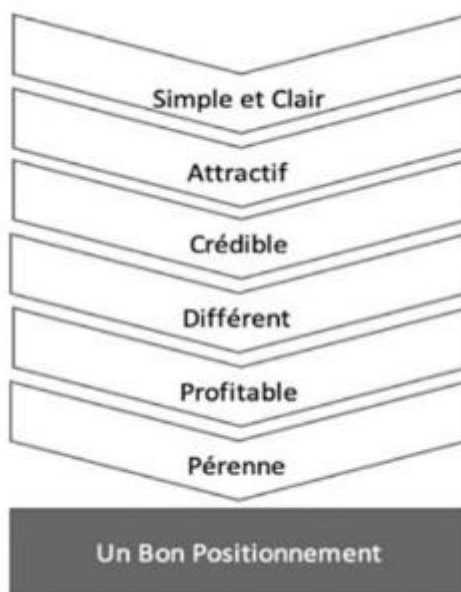
Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons évoquer de manière plus approfondie les différentes définitions du positionnement.

#### 2.1.2.3.1. Définir un bon positionnement

Un bon positionnement doit présenter certaines caractéristiques permettant d'assurer son succès<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> BELAMICH (S), INGARAO (A) : *Fiches de marketing*, Ellipses, Paris, 2021, p124

Figure N°05 : Les caractéristiques d'un bon positionnement



Source : BELAMICH (S), INGARAO (A) : *Fiches de marketing*, Ellipses, Paris, 2021, p124

**A. Simple et Clair** : Le positionnement doit se résumer en une seule phrase de type « la marque M propose à la cible C une catégorie de produits P à laquelle l'offre appartient ayant telles caractéristiques qui leur offre tels bénéfices ». Il faut donc éviter le positionnement trop riche dans lequel on veut tout mettre.

**B. Attractif** : Le positionnement de l'entreprise doit correspondre aux attentes principales de la cible.

**C. Crédible** : Il ne faut pas sur vendre le produit au risque de ne pas être perçu sérieusement par les consommateurs.

**D. Différent** : Le positionnement doit permettre de se distinguer de la concurrence.

**E. Profitable** : L'ensemble des choix de l'entreprise, donc son positionnement, doivent répondre au besoin de survie de l'entreprise et donc doivent permettre de dégager des bénéfices.

**F. Pérenne** : Un positionnement est défini pour être stable. Bien entendu, il peut évoluer, être modifié, mais il faut s'assurer d'avoir des éléments de continuité entre l'ancien et le nouveau positionnement.

#### 2.1.2.3.2. L'importance du choix volontaire d'un positionnement

Il existe quatre raisons principales pour lesquelles un responsable marketing doit, dès le premier stade de l'élaboration de sa stratégie, procéder au choix volontaire et raisonné d'un positionnement pour le produit concerné ou sa marque<sup>17</sup>.

- ❖ **On positionne son offre pour éviter que le client ne le fasse à notre place... ou ne le fasse pas du tout**

<sup>17</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J) : *Mercator*, 13e édition, Dunod, Malakoff, 2021, p1309

Ne pas choisir de positionnement fait courir un double risque :

- Si le client est incapable de dire à quoi correspond l'offre, son comportement habituel consiste à « zapper ». Sauf à être passionné par le sujet, face à la multitude des offres, on ne passe guère de temps à percer les mystères d'un produit. La communication mise en œuvre aura alors été inefficace et on aura perdu l'occasion d'attirer des prospects potentiels.
- Si le client s'est fait de lui-même une image de l'offre, le résultat peut être encore pire. Les clients procèdent par simplification et associent mentalement aux offres une sorte d'étiquette sommaire. Mais rien ne dit que cette image spontanée soit celle que souhaite l'entreprise. À défaut d'être voulue, cette image est alors subie et la politique marketing devient beaucoup moins efficace.

❖ **Le positionnement joue un rôle important dans les décisions d'achat des clients**

Le choix volontaire d'un positionnement par le responsable marketing est d'autant plus souhaitable que le positionnement joue un rôle déterminant dans les décisions d'achat des clients. Ceux-ci, confrontés à une offre abondante et diversifiée, passent généralement à l'acte d'achat non pas au terme d'une comparaison exhaustive de toutes les marques sous tous leurs aspects, comme on pourrait le croire, mais après avoir « pré-référencé » les offres susceptibles de les intéresser, et en ayant procédé par élimination pour d'autres. Cette réduction des alternatives dans le processus de décision se fait le plus souvent sur la base du positionnement des marques qu'ils connaissent.

❖ **Le positionnement est la clé de voûte du marketing-mix et la condition de sa cohérence**

La troisième raison qui plaide en faveur d'un choix volontaire et explicite de positionnement par le responsable marketing est qu'il constitue une condition nécessaire à la cohérence du marketing-mix. Sans avoir préalablement défini les caractéristiques clés de sa proposition de valeur, les décisions prises concernant le produit, le prix, la distribution et la communication risquent d'être incompatibles entre elles et de ne pas se renforcer mutuellement.

En d'autres termes, le marketing-mix risque de manquer d'unité. En revanche, en optant pour un positionnement préalable et explicite, qui servira de base à l'élaboration du marketing-mix, il est assuré que les différentes composantes de ce dernier seront en étroite synergie.

**Figure N°6** : Le positionnement, la clé de voûte du marketing-mix



Source : BAYNAST, LENDREVIE, LÉVY : *Mercator*, 13e édition, Dunod, Malakoff, 2021, p1310

### 2.1.2.3.3. Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing

Le positionnement a un rôle de pivot, car il lie les analyses du marché, de la concurrence et l'analyse interne à l'entreprise. De ces trois analyses peut résulter une proposition de positionnement qui permettra à l'entreprise de répondre aux questions suivantes : « quel est notre produit, que voulons-nous qu'il devienne et quelles actions doivent être prises pour que nous y arrivions ? ». <sup>18</sup>

Ces trois analyses visent à identifier les opportunités et les menaces auxquelles une entreprise est confrontée sur un marché concurrentiel, en tenant compte des concurrents proposant des produits génériques ou de substitution.

- **L'analyse du marché** : elle prend en compte des facteurs tels que le niveau général de la demande, ses fluctuations et sa répartition géographique. La demande augmente-t-elle ou diminue-t-elle ? Varie-t-elle selon la localisation (régionale, internationale...) ? D'autres hypothèses de segmentation du marché devraient-elle être prises en considération ? Des recherches approfondies peuvent être nécessaires pour avoir une meilleure approche, non seulement des besoins et préférences des clients au sein de chaque segment, mais aussi de la façon dont chacun perçoit la concurrence.
- **L'analyse interne de l'entreprise** : L'objectif principal consiste à analyser les ressources de l'entreprise (capitaux, personnel, savoir-faire et biens), ses contraintes et ses objectifs (rentabilité, croissance, préférences professionnelles, etc.), ainsi que la manière dont ses valeurs influenceront la gestion de ses activités.
- **L'analyse concurrentielle** : l'identification et l'analyse quantitative des concurrents : (évolutions des parts de marché, CA en chiffre et en volume...) et qualitative (analyse du mix des concurrents, perception de la marque et des produits des concurrents...) aideront les marketeurs à évaluer leurs forces et faiblesses. Cela leur permettra de définir les possibilités de différenciation présentes sur le marché.

**La formulation du positionnement** : le résultat de l'intégration de ces trois formes d'analyse est une formulation qui va définir la position que l'entreprise voudrait avoir sur le marché. Grâce à cela, les marketeurs seront capables de développer un plan d'action spécifique.

Tel que précisé dans cette partie, l'élaboration de la stratégie marketing, vise à analyser le marché, identifier le(s) segment(s) cible(s) et dessiner les contours du positionnement donné à l'offre marketing.

Une fois que ces éléments ont été établis, le rôle du marketeur est alors de réfléchir sur comment traduire le concept présenté en une offre concrète – qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une combinaison des deux – dont les attributs collent aux éléments de la stratégie marketing. C'est ainsi que le marketeur est amené à mettre en place une politique de marketing-mix dont les composantes corroborent les choix marketing entrepris au préalable <sup>19</sup>.

<sup>18</sup> AMRANI (K), ZEGRIR (N) : *l'importance du choix d'un positionnement dans la différenciation du produit par rapport au produit concurrent*, Revue de droit et sciences humaines- Études économiques- Numéro (29)2, Université de Djelfa, 2017, p393

<sup>19</sup> BEN NASR (I), Op.Cit, p140

### 3. La mise en œuvre de la stratégie marketing

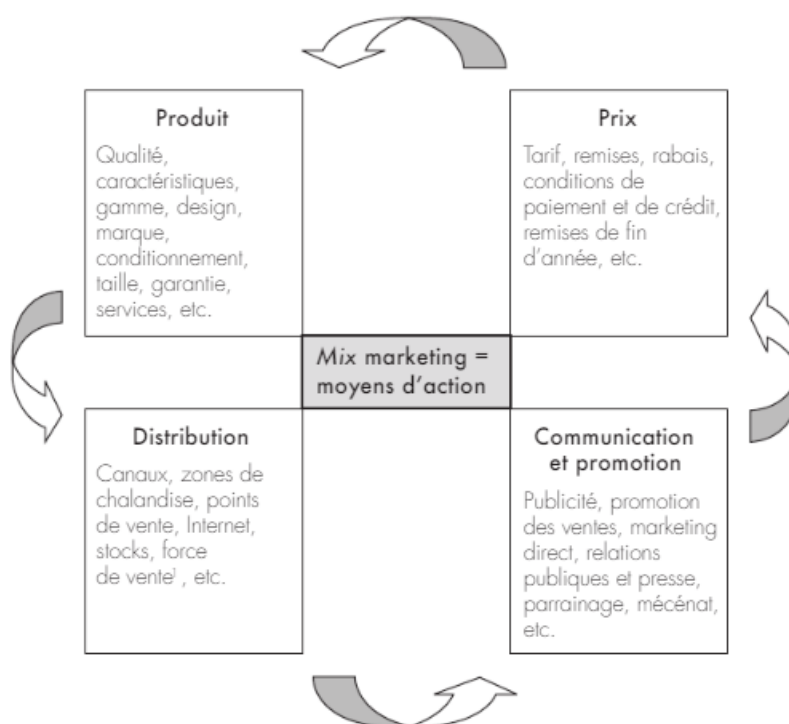
Ceci étant le marketing opérationnel, *“le marketing opérationnel peut être présenté comme le processus de mise en action des décisions de la stratégie marketing de l’entreprise. C’est une démarche qui s’inscrit dans une perspective de moyen et court terme, qui a pour objet de définir les politiques propres à chaque élément du mix-marketing de l’offre de l’entreprise et à les mettre en œuvre”*<sup>20</sup>.

#### 3.1. Le mix-marketing

Le marketing mix regroupe les actions sur les « 4P » qui permettent d’atteindre les objectifs visés et de concrétiser la stratégie marketing choisie, notamment à travers la détermination de la politique produit, prix, distribution et communication.

Les 4P du marketing mix :

**Figure N°07 : Les 4P du marketing mix**



**Source :** VILLEMUS (P) : *Le plan marketing à l’usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009, p96

Dans ce qui suit, on présentera chacune des politiques du mix-marketing :

#### 3.1.1. La politique de produit

<sup>20</sup> BEN NASR (I), Op.Cit, p140

La politique de produit est appelée « produit » ce qui constitue une offre répondant à un besoin sur un marché. Autrement dit, un produit peut être un objet physique ou un service introduit sur le marché afin de satisfaire un désir ou un besoin après achat et utilisation ou consommation. La politique de produit désigne dès lors le choix des caractéristiques relatives aux biens ou aux services proposés par l'entreprise, c'est-à-dire la nature, la qualité, les caractéristiques, la taille, le design, etc. Il peut également s'agir de décisions concernant la marque, le conditionnement, le label, ou encore la gamme<sup>21</sup>.

La politique (ou programme ou plan d'actions) produit concerne tout ce qui touche au produit en tant que moyen de satisfaire le besoin d'un client : que ce soit un bien ou un service, de consommation ou d'équipement (vendu à d'autres entreprises).

On devrait d'ailleurs parler d' « offre produit », car beaucoup de services sont aussi associés aux biens matériels. L'offre produit est l'élément le plus important du mix marketing, elle est sans doute, plus essentielle que les politiques de prix, communication ou distribution. Car toute défaillance de produit ou de service ne pourra pas, ou alors très difficilement, être compensée par le prix, la communication ou la promotion. Ensuite, un produit ou un service ne se changent pas aussi facilement qu'une promotion ou qu'un tarif : leur durée de vie est plus longue. Enfin, chronologiquement, les politiques de prix et de communication sont définies le plus souvent après l'offre produit. Certes, le bien ou le service seront nourris par le positionnement et la communication. Mais, en marketing, selon le produit que l'on concevra, on sera obligé d'ajuster la communication et le prix à ses caractéristiques et à ses coûts de production<sup>22</sup>.

### 3.1.2. La politique de prix

Le prix est un élément crucial du mix marketing. Il est toujours considéré avec attention par l'acheteur, car il représente ce qu'il donne en échange du produit ou du service qu'il reçoit. Pour l'entreprise, le prix est le seul élément du mix de marketing qui contribue aux revenus ; les autres sont des dépenses<sup>23</sup>.

La politique de prix comprend les notions de :

- Prix fixé, c'est-à-dire celui qui sera proposé en magasin.
- Remises.
- Modalités de paiement.
- Conditions de reprise.
- Conditions de crédit.

Elle s'interroge sur la démarche de fixation d'un prix pour un produit ou sur celle relative à la fixation des prix au sein d'une gamme.

La politique de prix n'est pas figée et peut évoluer en fonction des actions promotionnelles ou selon le cycle de vie du produit. Elle doit prendre en compte de nombreuses contraintes et variables, que ce soit du côté du producteur comme celui du consommateur : les

---

<sup>21</sup> KUBICKI (M), Milano (C) : *Le marketing mix*, 50 minutes, 2015, p18

<sup>22</sup> VILLEMUS (P), Op.Cit, P96

<sup>23</sup> KUBICKI (M), Milano (C), Op.Cit, p19

coûts de revient, l'image du produit, les coûts de distribution, l'élasticité du prix (c'est-à-dire l'impact d'un changement de prix sur la demande des consommateurs), les conditions de concurrence (monopole, oligopole, concurrence), etc.

#### ❖ Les facteurs influençant la fixation du prix

Six facteurs principaux influencent en permanence la fixation du prix<sup>24</sup> :

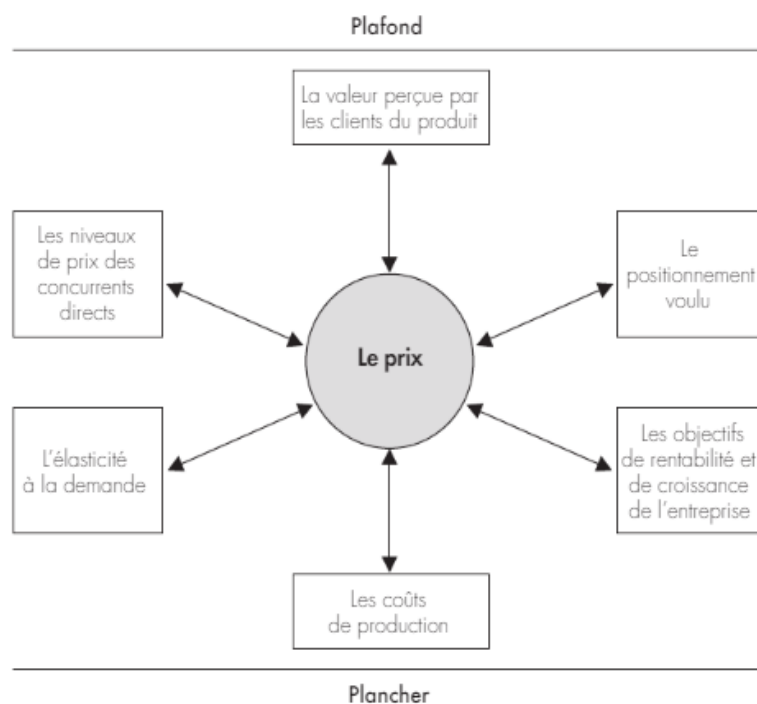
- **Les coûts de production et les autres frais** : Ils vont déterminer le plancher, autrement dit, le seuil de rentabilité ou le « point mort ».
- **La valeur perçue par les clients** : C'est le plafond au-dessus desquelles les clients n'achètent plus ; ce qu'ils sont prêts à payer au maximum.
- **Les prix des concurrents, surtout les concurrents directs** : L'entreprise, ici, n'a que trois choix : vendre plus cher, vendre au même prix ou vendre moins cher.
- **Le positionnement perçu par les clients ou voulu par l'entreprise** : Un prix bas peut signifier mauvaise qualité, et un prix élevé peut signifier bonne qualité.
- **Les objectifs généraux de l'entreprise** : Recherche-t-elle plutôt la croissance ou plutôt la rentabilité à court terme ? Si elle recherche plutôt la croissance, elle fixera un prix qui lui permettra de pénétrer le marché, un prix dit « agressif » par rapport aux concurrents pour augmenter les volumes et les parts de marché. À l'inverse, si elle recherche la rentabilité à court terme, elle écrème le marché, c'est-à-dire pratiquera un prix plus élevé que la moyenne du marché, et elle cherchera à faire le plus de profit unitaire possible.
- **L'élasticité de la demande au prix sur le marché de référence** : En général, moins il y a de différenciation parmi les offres en concurrence, plus l'élasticité au prix sera grande ; si les produits se ressemblent, le prix devient le seul vrai point de différenciation ; entre deux produits similaires, sur le plan des caractéristiques fonctionnelles ou psychologiques, le client choisira le moins cher. En revanche, plus l'offre est différenciée, moins l'élasticité au prix sera grande ; en clair, un produit différent peut être vendu plus cher.

Tel que présentés dans la figure ci-dessous, les 6 facteurs qui influencent la fixation du prix :

**Figure N°08** : Les facteurs influençant la fixation du prix

---

<sup>24</sup> VILLEMUS (P), Op.Cit, P110



Source : VILLEMUS (P) : *Le plan marketing à l'usage du manager*, Eyrolles, Paris, 2009, p110

### 3.1.3. La politique de distribution

Les politiques produit, prix et communication ne seront efficaces que si les biens ou services sont accessibles aux clients ou physiquement mis à leur disposition. La politique de distribution consiste à définir les circuits de vente qui seront utilisés pour commercialiser un produit ou un service, elle veille à ce que les consommateurs trouvent le bon produit, à la bonne place, au bon prix, au bon moment, dans le bon magasin ou le bon site Internet et en bonne quantité.

Le choix du réseau de distribution dépend d'un certain nombre de facteurs, selon que le client est le consommateur final ou une entreprise intermédiaire.

La politique de distribution comprend<sup>25</sup> :

- Les circuits de distribution.
- Les réseaux de distribution.
- L'assortiment.
- Les emplacements.
- La disponibilité.
- Les transports.
- La logistique.

L'entreprise a le devoir de mettre en place et d'animer les réseaux de distribution, aussi choisit-elle ses points de vente (ses propres enseignes ou des distributeurs) qui se chargeront de présenter le produit, d'assurer sa disponibilité en rayon, de proposer les promotions, ou encore de fournir des conseils aux clients.

<sup>25</sup> KUBICKI (M), Milano (C), Op.Cit, p20

### 3.1.4. La politique de communication

La communication (ou promotion, le quatrième P) est la partie la plus visible de l'effort de marketing car faire la promotion d'un produit ou d'un service implique de le mettre en avant devant son public cible à travers un message fort diffusé via les canaux de communication appropriés.

L'objectif de la communication est d'informer, de persuader et d'inciter à l'achat. Il s'agit, d'une part, de faire ressortir pour les clients actuels et potentiels les avantages concurrentiels du produit ou du service de façon à démontrer que l'entreprise répond aux besoins du marché et d'autre part, à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La politique de communication englobe principalement<sup>26</sup>:

- La publicité.
- Le marketing direct ou sur les lieux de vente.
- Les relations publiques.
- Le sponsoring.

Paradoxalement, elle peut, dans une certaine mesure, impliquer une action sur le prix (primes, bons de réduction ou actions spéciales limitées dans le temps par exemple), mais cela reste une action de communication et non une politique de prix.

Ainsi, le schéma ci-après synthétise le mix promotion qui englobe un certain nombre d'actions communication :

**Figure N°09** : Les champs d'action du mix communication



**Source** : BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N) : *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, Paris, 2013, p26

<sup>26</sup> KUBICKI (M), Milano (C), Op.Cit, p21

**3.2. Les actions et le contrôle**

Le mix marketing se décline en actions opérationnelles précises et définies dans le temps à mettre en place pour atteindre le ou les objectifs fixés initialement par l'entreprise.

Il va de soi que l'évaluation des actions menées requiert la mise en place d'indicateurs de performance. La mesure des résultats reste nécessaire pour constater et améliorer les actions marketing futures<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N), Op.Cit, p17

## Section 02 : Positionnement stratégique : Approche générale et ses spécificités dans la grande distribution

Face à une concurrence de plus en plus féroce, le positionnement permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents en mettant en avant sa proposition de valeur unique. C'est une stratégie clé pour attirer et fidéliser les clients, se protéger contre les concurrents et saisir les opportunités offertes par un marché en constante évolution.

Dans cette section nous aborderons le positionnement dans ses détails, nous commencerons par le définir dans son sens large et selon son contexte d'utilisation, nous verrons par la suite le positionnement des enseignes ainsi que ses spécificités et celles du marketing dans le secteur de la grande distribution.

### 1. Définitions du positionnement

La notion de positionnement est issue de la publicité. Elle a été formulée en 1972 par Alfred Paul RIES et Jack TROUT, deux publicitaires qui sont considérés comme les pères de ce concept, « *le positionnement s'appuie sur le produit, c'est-à-dire un bien tangible, un service, une entreprise, un organisme ou même une personne... Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais, plutôt, à ce que le produit représente dans la tête du prospect. On positionne le produit dans l'esprit du client visé* ». <sup>28</sup>

Ces mêmes auteurs ont défini le positionnement comme « *l'acte de concevoir et de communiquer la manière dont une marque se distingue de ses concurrents dans l'esprit des consommateurs cibles* ». Cette définition provient du livre "Positioning: The Battle for Your Mind", publié après une dizaine d'années en 1981.

Selon Brochand LENDREVIE, le positionnement est l'« *ensemble des attributs saillants et distinctifs qu'une entreprise cherche à associer à un objet (produit, marque, entreprise, service) pour la distinguer de la concurrence et toucher une cible particulière* » <sup>29</sup>. Le mérite de cette définition est qu'elle introduit deux notions fondamentales et évocatrices : la concurrence et la différenciation.

Le positionnement est le choix stratégique des éléments-clés d'une proposition de valeur, qui permet de donner à son offre une position crédible, attractive et différente sur son marché et dans l'esprit des clients <sup>30</sup>.

D'après les définitions précédentes, on peut conclure que le positionnement est un terme qui peut avoir différentes significations selon le contexte d'utilisation. Dans son sens le plus courant, le positionnement fait référence à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs par rapport à ses concurrents, en tenant compte de divers critères tels que le prix, l'image et les caractéristiques. Dans une approche proactive, le positionnement peut

---

<sup>28</sup> VILLEMUS (P), Op.cit, p88

<sup>29</sup> VILLEMUS (P), Op.cit, p88

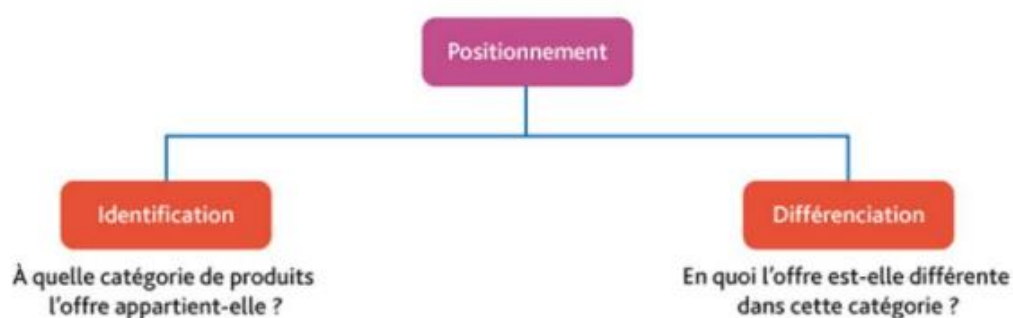
<sup>30</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p1304

également désigner la position souhaitée par l'entreprise plutôt que celle perçue par les consommateurs. Enfin, dans un contexte d'action (usage rare), le terme peut englober l'ensemble des actions entreprises pour atteindre la position désirée dans l'esprit des consommateurs.

## 2. Les deux dimensions du positionnement

Le positionnement d'un produit comporte généralement deux volets complémentaires : l'identification et la différenciation<sup>31</sup>.

**Figure N°10 : Les deux dimensions du positionnement**



**Source :** BAYNAST, LENDREVIE, LÉVY : *Mercator*, 13e édition, Dunod, Malakoff, 2021, p1317

L'identification est le rattachement de l'offre à une catégorie de produits dans l'esprit du public, ou, en d'autres termes, à un univers de référence. Par ce mouvement, on définit du même coup qui sont ses concurrents directs.

La différenciation permet de distinguer son offre de celle des concurrents dans un même univers de référence.

### 2.1. L'identification

Le premier volet du positionnement d'une offre consiste à déterminer la catégorie à laquelle on souhaite que le produit soit associé dans l'esprit du public, c'est-à-dire le concept marketing du produit. Le degré de liberté dont nous disposons pour faire ce choix varie considérablement. Dans certains cas, le choix est presque imposé, car il n'existe qu'une seule catégorie de produits à laquelle il est plausible de rattacher notre offre. Cependant, il peut arriver que nous ayons la possibilité de choisir entre plusieurs univers de référence. Dans de tels cas, les critères clés à prendre en compte sont les suivants :

- L'importance relative des sources de volume de chaque univers ;
- L'importance relative des avantages potentiels du produit par rapport aux concurrents dans l'univers ;
- La crédibilité (ou plausibilité) relative de l'identification du produit à cet univers.

<sup>31</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p1317

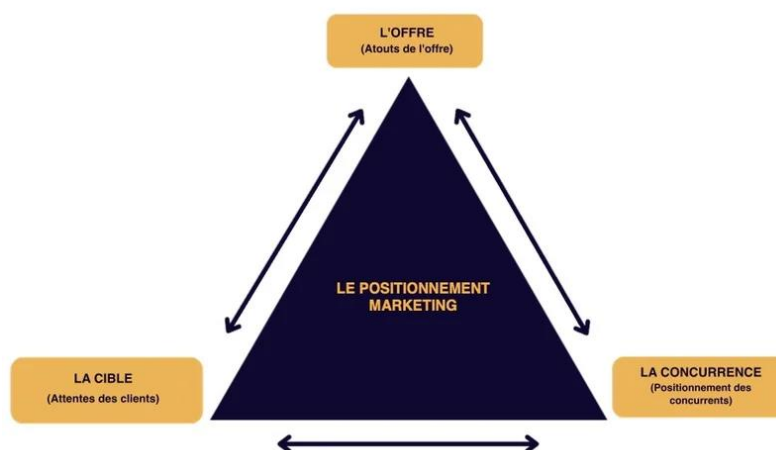
## 2.2. La différenciation

Le deuxième volet d'un positionnement est la différenciation, impliquant de réfléchir aux caractéristiques uniques et distinctives que nous souhaitons que le public associe à notre produit. Il existe une multitude de sources de différenciation, permettant ainsi de créer des positionnements très distincts, même pour des produits qui, à première vue, semblent avoir peu de différences<sup>32</sup>.

### 2.2.1. Le triangle d'or du positionnement

Pour choisir le ou les attributs distinctifs qui serviront de base au positionnement de son offre, un responsable marketing doit prendre en compte trois facteurs principaux : les attentes du public à l'égard de la catégorie de produits considérée, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes et les atouts potentiels du produit dont il s'agit. Ces trois facteurs constituent le « *triangle d'or* » dans lequel doit se situer le positionnement.

**Figure N°11** : Le triangle d'or du positionnement



Source : <https://www.araoo.fr/blog/inbound/quest-ce-que-le-triangle-dor-en-positionnement/>  
(consulté le 25/05/2023 à 11h40)

Le triangle du positionnement est un instrument très utile pour synthétiser et valider un positionnement. Il permet de se poser trois questions :

- Le positionnement choisi répond-il aux attentes du public cible ?
- Le positionnement choisi est-il cohérent avec les atouts de notre offre ?
- Le positionnement choisi nous permet-il de nous différencier des concurrents ?

**L'offre** : L'offre correspond au produit/service proposé par l'entreprise. Sur ce point, il faut principalement s'interroger sur les caractéristiques distinctives de cette offre. Notamment, ses atouts et ses points forts. Mais également, sur les bénéfices qu'elle apporte.

**La cible** : Ici, il s'agit du public ciblé par la stratégie marketing de l'entreprise. Il est donc indispensable de s'interroger sur les avantages de l'offre. Et notamment, connaître si les bénéfices attendus répondent aux attentes de votre cible.

<sup>32</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p1320

**La concurrence** : Sur ce dernier point, c'est là où on s'intéresse aux concurrents et à leurs offres, en réalisant un benchmark. Suite à celui-ci, il sera donc nécessaire de savoir en quoi cette offre se démarque de celles des concurrents sur le marché.

### 2.2.2. L'exception des produits me-too

Le triangle du positionnement souligne l'importance de différencier son offre. Il existe cependant un cas de figure où les responsables marketing ne cherchent pas à se différencier des concurrents, mais au contraire à s'identifier à eux.

*Un produit me-too (littéralement « moi-aussi ») est une offre qui cherche à coller à celle d'un concurrent en reprenant son positionnement, et en se présentant ainsi comme un substitut<sup>33</sup>.*

Le lancement d'un produit me-too peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire. Il peut également répondre à un objectif stratégique, qui consiste à bénéficier de l'attrait et du succès de l'offre originale pour développer son activité.

En 1981, Glaxo a lancé le Zantac, un médicament anti-ulcéreux commercialisé en France sous les noms d'Azantac et de Raniplex. Malgré la présence du Tagamet, premier blockbuster de l'industrie pharmaceutique, le Zantac est devenu le médicament le plus vendu au monde, permettant à Glaxo de devenir le numéro deux mondial du secteur. Il n'en fut pas moins classé comme produit me-too par l'US Food and Drug Administration. Une bonne communication sur ces avantages tels qu'un risque d'incompatibilité médicamenteuse plus faible, des effets secondaires moins prononcés et une posologie simplifiée, lui a permis d'exiger un prix plus élevé que celui du Tagamet. Le Zantac alors, a pu consolider sa position de leader sur le marché<sup>34</sup>.

### 2.2.3. Les axes possibles de différenciation

Il existe un très grand nombre d'axes possibles de différenciation car plusieurs façons sont possibles pour mettre en avant les atouts potentiels d'une offre, pour répondre aux attentes des clients et pour se distinguer des concurrents<sup>35</sup>.

La partie qui correspondait à la segmentation abordée dans la section précédente identifiait plusieurs critères possibles de segmentation tels que :

- Sociodémographiques (âge, sexe, niveau de revenus, pays, etc.) ;
- Personnalité et style de vie ;
- Statut d'utilisateur ;
- Mode de consommation ;
- Occasion de consommation ;
- Avantage recherché.

---

<sup>33</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p1324

<sup>34</sup> URBAIN (C), LE GALL-ELY (M) : *Prix et stratégie marketing*, Dunod, Paris, 2009, p37

<sup>35</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p1326

Chacun de ces critères peut constituer un axe de différenciation pour une offre car ils sont liés à des attentes et des comportements différents selon le public étudié. Les performances ou les caractéristiques objectives du produit, sa nationalité d'origine, la catégorie de produits de référence, etc., sont d'autres axes possibles pour positionner son offre. Sans prétendre être exhaustif, on peut proposer une typologie assez simple d'axes de différenciation articulés autour de quatre grands thèmes :

- Performances du produit.
- Imaginaire de marque.
- Publics cibles.
- Mode d'utilisation.

Peu importe l'axe de différenciation choisi (ou la combinaison d'axes), le principe du positionnement consiste toujours à répondre à un avantage recherché par le consommateur.

### 3. L'élaboration d'une stratégie de positionnement

Selon Pierre FILIATRAULT, l'élaboration d'une stratégie de positionnement comprend six étapes<sup>36</sup>:

**3.1. La détermination du niveau du positionnement :** La première étape consiste à déterminer le niveau du positionnement. S'agit-il du positionnement d'une entreprise ou d'une organisation ? D'une gamme de produits ou services ? De produits ou services précis ? Destinés à l'ensemble du marché ou à un segment précis du marché ?

**3.2. La reconnaissance d'attributs clés :** À la deuxième étape, on doit cerner les facteurs clés de succès (ou attributs clés), soit les particularités les plus importantes qui structurent la perception que les clients ont des offres : caractéristiques physiques, avantages produits, mode d'utilisation, ingrédients, niveau de prix, origine géographique... et qui permettent de répondre aux attentes du marché cible.

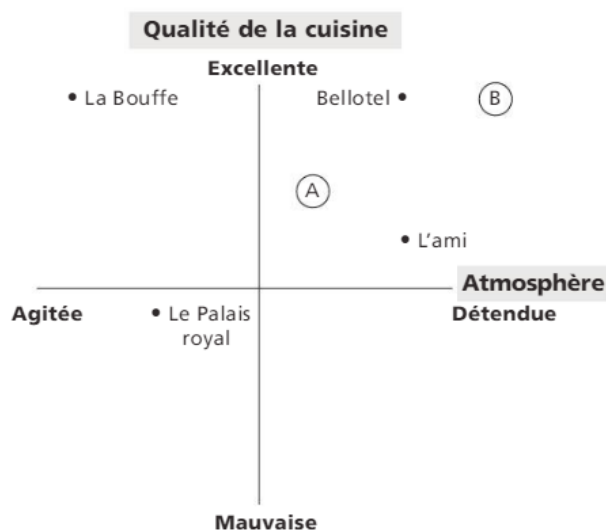
**3.3. L'évaluation des entreprises du groupe stratégique :** Puis, il faut savoir comment les clients actuels et potentiels évaluent l'entreprise et ses principaux concurrents par rapport aux attributs clés (les avantages recherchés par les clients) à partir desquels vous élaborerez les avantages concurrentiels de l'entreprise.

**3.4. La préparation de la carte perceptuelle (mapping) de positionnement :** On prépare ensuite une carte de positionnement, semblable à la carte de positionnement pour les entreprises du même groupe stratégique. Les axes retenus sont les attributs clés les plus valorisés par les clients et à partir desquels le développement des avantages concurrentiels distinctifs et durables de l'entreprise ont été choisis. Nous présentons à titre d'exemple à la figure N°12, les axes retenus (qualité de la cuisine/atmosphère) pour présenter le positionnement des quatre restaurants : La Bouffe, Bellotel, L'ami et Le palais royal :

---

<sup>36</sup> FILIATRAULT (P), Op.Cit, p175

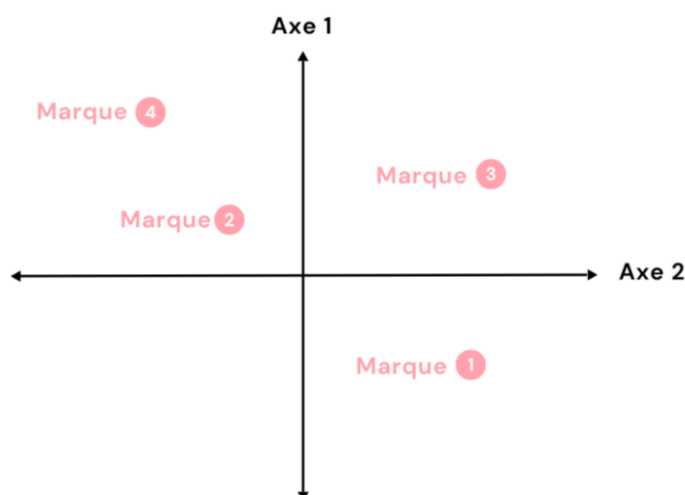
Figure N°12 : Exemple de carte perceptuelle de positionnement



Source : FILIATRAULT (P) : *Comment faire un plan de marketing stratégique*, 3e édition, Les Éditions Transcontinental inc, Montréal, 2010, p177

Bien que les cartes perceptuelles offrent un principe et une méthodologie très intéressants, il est indéniable qu'elles sont rarement utilisées dans les entreprises. Le type de mapping le plus couramment rencontré est réalisé de manière arbitraire, sans réelle méthode : il s'agit simplement d'une représentation cartographiée d'une analyse qualitative des positions concurrentielles. De tels mappings n'illustrent que le point de vue personnel de la personne qui les présente. Les axes utilisés sont souvent sujets à contestation et les positions des marques sont placées de manière arbitraire tel que présenté dans la figure ci-dessous :

Figure N°13 : Exemple de mapping « au doigt mouillé »



Source : Réalisée par nos soins, selon BAYNAST, LENDREVIE, LÉVY : *Mercator*, 13e édition, Dunod, Malakoff, 2021, p1334

**3.5. L'évaluation des possibilités :** En fait, les stratégies de positionnement consistent, dans un premier temps, à maintenir ou à modifier les produits et services en fonction des avantages recherchés par les clients et en fonction des avantages concurrentiels distinctifs. Dans un deuxième temps, il faut faire valoir la position de l'entreprise au moyen de la communication afin de confirmer ou de changer les perceptions. Le positionnement est perceptuel, subjectif et fluide ; il se construit dans l'esprit des gens.

**3.6. Le choix stratégique du positionnement :** Le marketer doit avoir une idée très claire, très précise de ce qu'il souhaite que les clients actuels et potentiels pensent de son entreprise, de ses produits et de ses services. Pour cette raison, plusieurs praticiens sont d'avis qu'il est avantageux de rédiger un énoncé de positionnement. Par exemple, l'énoncé de positionnement d'un fabricant d'uniformes pour infirmiers et infirmières pourrait être : « Offrir des uniformes de bonne qualité à un prix modéré ».

#### 4. Conditions de réussite du choix d'un positionnement

Pour procéder valablement au choix d'un positionnement, un certain nombre de conditions préalables doivent être réunies<sup>37</sup>:

- ❖ **Connaissance des positionnements :** Avoir une bonne connaissance du positionnement détenu actuellement par la marque et par les marques concurrentes, en particulier les marques concurrentes prioritaires, dans l'esprit des acheteurs. Cette connaissance peut s'acquérir grâce notamment aux études d'image de marque telles que les cartes perceptuelles.
- ❖ **Adéquation de l'attribut :** Choisir un positionnement et retenir l'argument le plus pertinent (un ou plusieurs attributs de différenciation) pour justifier le ciblage adopté.
- ❖ **Crédibilité du positionnement :** Vérifier que la marque détient la personnalité requise pour réussir à atteindre le positionnement recherché dans l'esprit de l'acheteur.
- ❖ **Cohérence d'ensemble :** S'assurer d'une quadruple cohérence :
  - Cohérence stratégique : adéquation du positionnement avec le ciblage choisi.
  - Cohérence du stratégique vers l'opérationnel : ajustement des 4P au positionnement.
  - Cohérence opérationnelle : Cohérence des 4P entre eux.
  - Cohérence du portefeuille de produits : absence de cannibalisation des produits d'une même firme.

#### 5. Pérenniser le positionnement

Face à une intensification de la concurrence, il est de plus en plus difficile pour une entreprise de maintenir sa position parmi les meilleures sur le long terme. Les cycles de vie des produits, des technologies, des modèles économiques et des outils de gestion sont de plus en plus courts. Être un leader sur le marché ne garantit plus un succès durable, malheureusement, toutes les entreprises ne parviennent pas à survivre sur le long terme, il est parfois plus difficile de durer que d'arriver.

---

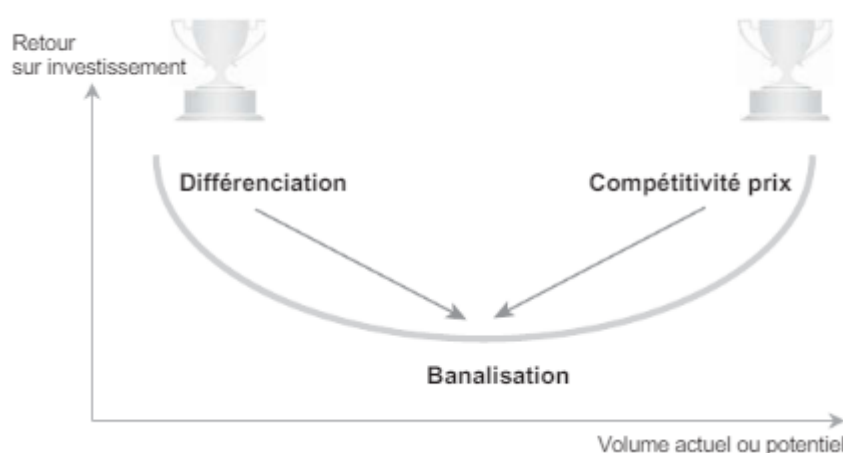
<sup>37</sup>LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C), Op.Cit, p323

La menace de déstabilisation est en effet permanente, même pour les firmes qui paraissent les plus établies. Assurer la pérennité du positionnement exige une vigilance constante, car les risques sont nombreux :

### 5.1. Le risque de dépositionnement

L'erreur majeure que peut faire un directeur du marketing est de faire perdre le positionnement à la marque ou à l'entreprise dont il a la charge. Un positionnement clair est en effet un actif de très grande valeur. Mais il peut arriver qu'une entreprise perde son positionnement, il est alors très difficile de le retrouver<sup>38</sup>.

**Figure N°14** : Le risque de dépositionnement



**Source** : DUCREUX (J-M) : *Le grand livre du marketing*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2011, p111

Les entreprises qui ont investi pour gagner de la part de marché et devenir le leader du marché et qui continuent de le faire pour conserver des prix compétitifs ont une bonne rentabilité. À l'inverse, les entreprises spécialisées sur des niches ont certes des volumes limités, mais bénéficient de prix élevés, gage d'une qualité de service ou d'image de marque qui lui apportent des marges importantes. L'entreprise banale qui ne bénéficie ni de prix compétitifs, car elle manque de volume, ni de prix élevés, se retrouve dans une situation intermédiaire inconfortable avec une rentabilité médiocre.

Ainsi, le risque de dépositionnement stratégique est significatif. Une fois que la perception du client est entachée par la méfiance, l'entreprise se retrouve piégée dans un cercle vicieux difficile à interrompre. Réussir à maintenir un positionnement compétitif et rester sur la bonne voie nécessite une persévérance et une constance quotidiennes, en somme, une culture spécifique bien définie.

<sup>38</sup> DUCREUX (J-M) : *Le grand livre du marketing*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2011, p111

## 5.2. La difficulté du multipositionnement

Chaque positionnement s'appuie sur un modèle économique qui lui est propre et qui nécessite une culture d'entreprise et des compétences bien spécifiques.

Se pose alors la question pour certaines entreprises de mener simultanément un positionnement de différenciation et un positionnement de compétitivité<sup>39</sup>. Même si elles ne sont pas très nombreuses, certaines entreprises parviennent à concilier les deux types de positionnement, en maintenant des chaînes de valeur bien spécifiques et en conservant des modèles économiques clairs. Cependant, d'autres entreprises perdent leur cohérence en mélangeant les genres.

## 5.3. La régénération permanente du positionnement

Aucun modèle économique n'est pérenne. La déconstruction est à l'œuvre. Sous l'effet de nombreux facteurs, elle s'accélère. Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises doivent en permanence reconsidérer le modèle économique qui sous-tend leur positionnement sous peine de disparaître. Une telle démarche est cependant rarement spontanée. C'est le plus souvent en période de difficultés que les entreprises révisent leur modèle économique et le font évoluer. Voici quelques manières de « garder l'équilibre » :

- la reconquête du positionnement perdu ;
- l'évolution du modèle de base ;
- la revitalisation du modèle économique ;
- la débanalisation.

Dans le tableau présenté ci-après, nous avons pris comme exemples les cas de : Lacoste, Mercedes, Cisco et Primagaz pour expliquer comment ces entreprises et selon chaque manière, ont pu réviser leurs modèles économiques afin de régénérer leurs positionnements banalisés :

**Tableau N°04** : Exemples de révision des modèles économique pour la régénération du positionnement

<p><b>La reconquête du positionnement perdu</b></p>	<p>L'entreprise Lacoste, a connu un succès mondial avec son polo orné du célèbre crocodile vert. Cependant, à partir des années 1990, son modèle économique basé sur une production en France et une distribution à des revendeurs indépendants a commencé à perdre de sa force. La marque s'est laissé dépositionner progressivement et s'est banalisée, notamment en raison d'une distribution non maîtrisée et de ventes bradées chez des détaillants discount. Pour reconquérir son positionnement initial, Lacoste a repris le contrôle de sa distribution, racheté des distributeurs et licenciés, et a ouvert ses propres boutiques. Parallèlement, l'entreprise a revu son outil industriel en diminuant la production en France et en développant des usines à l'étranger. Ces efforts ont été couronnés de succès, avec un chiffre d'affaires mondial multiplié par trois en dix ans, atteignant 1,6 milliard d'euros en 2007. La marque entreprend alors la reconquête de son positionnement antérieur, celui de la différenciation et reconstruit un modèle économique cohérent</p>
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>39</sup> DUCREUX (J-M), Op.Cit, p114

	avec le positionnement recherché.
<b>L'évolution du modèle de base</b>	Mercedes, leader mondial des véhicules industriels, réagit à l'érosion de son modèle traditionnel. La diminution des revenus liés aux pièces détachées et la gestion directe des gros clients affaiblissent son réseau de concessionnaires. Pour s'adapter, Mercedes propose à certains clients de vendre l'utilisation des véhicules plutôt que les véhicules eux-mêmes, grâce à des contrats de location. Cette transition lui permet de mieux contrôler le processus et d'améliorer la rentabilité, en récupérant une partie des revenus qui lui échappaient auparavant.
<b>La revitalisation du modèle économique</b>	Cisco, créé en 1984 pour commercialiser une technologie de routeurs, connaît une croissance rapide au début, mais ralentit à partir de 1994. Les clients recherchent des solutions réseau complètes couvrant plusieurs technologies. Pour s'adapter, Cisco décide de devenir un fournisseur de solutions et opte pour des acquisitions ciblées plutôt que des investissements massifs en R&D. La stratégie d'acquisition commence avec l'achat de Crescendo Communication en 1993. Cette approche permet à Cisco de proposer les solutions réseau les plus complètes du marché et d'offrir un guichet unique à ses clients, réduisant les coûts d'intégration et améliorant la qualité du service rendu.
<b>La débanalisation</b>	Au début des années 2000, Primagaz, un fournisseur de GPL, constate une baisse du nombre de nouveaux clients et une augmentation des résiliations. La concurrence de l'électricité en tant qu'énergie de chauffage et le manque de réponses aux attentes des consommateurs conduisent l'entreprise à repenser son positionnement. Elle se concentre sur le conseil en énergie et propose des solutions énergétiques diversifiées. Les commerciaux sont formés pendant un an et la société adopte une approche plus personnalisée, symbolisée par une citerne rose. Cette stratégie de différenciation permet à Primagaz de retrouver une croissance positive et de proposer de nouveaux services.

**Source :** Réalisé par nos soins, à partir de : *Le grand livre du marketing*, DUCREUX (J-M), Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2011, p118

#### 5.4. La tentation de l'ambivalence identificatrice

L'entreprise qui s'est créé un positionnement très fort peut parfois être tentée de s'aventurer aux frontières de ce positionnement. Les Résultats à court terme sont souvent bons : en effet, l'entreprise positionnée en différenciation et jouissant d'un privilège de prix peut attirer de nouveaux clients en lançant un programme promotionnel de baisse des prix ; mais, à moyen terme, un tel changement est mal perçu par les clients traditionnels qui ont le sentiment que la marque n'a pas respecté ses engagements vis-à-vis d'eux. L'entreprise met ainsi en jeu son positionnement<sup>40</sup>.

<sup>40</sup>DUCREUX (J-M), Op.Cit, p124

## 6. Les stratégies de repositionnement

Avec le temps, les segments évoluent, les marques vieillissent, des concurrents disparaissent, d'autres apparaissent, les préférences changent...etc, il peut devenir nécessaire de repositionner un produit. Plusieurs stratégies de repositionnement sont envisageables<sup>41</sup> :

- Modifier le produit ;
- Modifier les croyances à propos d'une marque ;
- Modifier les croyances à propos des marques concurrentes ;
- Modifier l'importance d'un attribut performant ;
- Attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ;
- Minimiser l'importance d'un attribut peu performant.

Les trois premières sont des stratégies d'amélioration des attributs du produit, les trois suivantes d'éducation de l'acheteur face à ces attributs.

C'est là que se pose la question : « Faut-il changer le nom de marque ou non ? » En faveur du maintien du nom de la marque vient la préservation du capital de notoriété acquis qui sera lent à reconstituer en cas de changement. En défaveur de sa conservation vient l'inertie de l'ancienne image de marque que l'on souhaite précisément faire oublier.

## 7. Le positionnement des enseignes

Au cours des dernières années, le marketing a gagné une importance considérable dans la stratégie des grands distributeurs. Pendant longtemps, il se limitait principalement à des actions visant à réduire les prix, et ce marketing était perçu comme limité, étant donné que la croissance du chiffre d'affaires ne montrait que peu de signes de fléchissement, malgré quelques périodes de ralentissement. Les consommateurs étaient naturellement attirés par l'idée de réaliser de bonnes affaires dans leur grande surface préférée.

## 8. La grande distribution

Distribuer des produits, c'est les apporter aux bons clients avec le bon assortiment, au bon endroit et au bon moment, en quantité suffisante, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien<sup>42</sup>.

Le secteur de la grande distribution regroupe l'ensemble des agents économiques et activités exerçant dans le commerce de détail de biens de consommation en s'appuyant sur un réseau physique ou numérique de points de vente à destination d'un nombre important de consommateurs<sup>43</sup>.

La distribution moderne appelée aussi « grande distribution » a contribué à révolutionner radicalement le rôle souvent critiqué du marchand « preneur de tout et faiseur de rien », simple intermédiaire s'enrichissant aux dépens des deux principaux pans de l'économie, industrie et agriculture, jugés seuls créateurs de richesses.

---

<sup>41</sup>DE MOERLOOSE (C), LAMBIN(J-J), Op.Cit, p324

<sup>42</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J) : *Mercator*, Ed12, Dunod, Malakoff, 2017, p297

<sup>43</sup> <https://www.rachatducredit.com/secteur-de-grande-distribution-definition/> (consulté le 02/05/2023 à 18h50)

Aujourd'hui, la distribution est devenue un acteur à part entière de la société, à la fois sur le plan économique, social et sociétal.

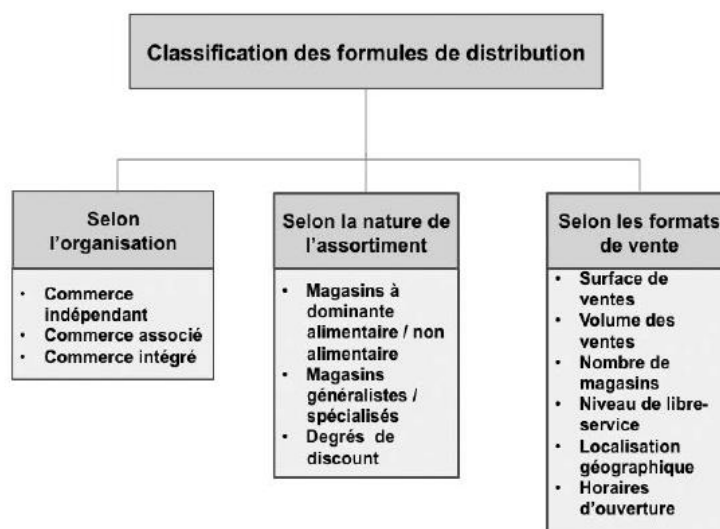
## 9. L'organisation de la distribution

Les entreprises de distribution se différencient sur de très nombreux critères : commerce de gros, de détail ou intégré ; méthodes de vente (sur stock ou avec livraison différée) ; lieux de vente (en magasin, à distance, à domicile, sur les marchés, à l'usine), etc.

Pour définir les formes d'organisation de la distribution, il est possible de classer les formats de distribution selon trois angles tel que présenté dans la figure n°15.

- Selon la gouvernance et la nature des relations unissant les détaillants et les propriétaires de l'enseigne.
- Selon la nature de l'assortiment et les catégories de produits vendues (alimentaire, spécialisation dans une catégorie, généraliste) avec des niveaux d'approfondissement comme le degré de discount du distributeur (hard discount, discount).
- Selon la taille acquise par les formats (nombre de mètres carrés, nombre de magasins...) <sup>44</sup>.
- 

**Figure n°15** : Classification des formules de distribution



Source : BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p44

### 9.1. La classification par organisation

#### 9.1.1. Le commerce indépendant

Le commerce indépendant fait référence à un modèle d'entreprise où les magasins de détail sont détenus et exploités par des entrepreneurs indépendants. Dans ce modèle, les propriétaires de magasins indépendants sont responsables de la gestion de leurs propres

<sup>44</sup> BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p43

magasins, de la prise de décisions stratégiques, des opérations quotidiennes et des bénéfices et pertes.

Dans les pays à économie développée, notamment en Europe, les commerçants indépendants sont en régression constante au profit des commerçants intégrés ou associés. L'essor de la grande distribution alimentaire, celui des grandes surfaces spécialisées et des hard discounters, puis le retour des supermarchés de centre-ville, ont laminé leur activité.

### 9.1.2. Le commerce associé

Selon Anne-Sophie BINNINGER, le commerce associé caractérise une relation contractuelle entre un propriétaire responsable d'une activité et des détaillants. Le propriétaire peut disposer d'une structure d'achat, d'une structure logistique, d'une marque notoire, d'un savoir-faire marketing - études d'implantation, merchandising, communication, concept de magasin... - et proposer une assistance financière. Ce caractère associatif se retrouve dans deux grands types d'organisation<sup>45</sup> :

- **La franchise** : La franchise permet une collaboration étroite entre deux partenaires juridiquement indépendants, le franchiseur et le franchisé, qui possèdent chacun leur propre patrimoine. Le franchisé reste le propriétaire de son ou ses magasins qu'il développe avec le franchiseur qui est le fournisseur du savoir-faire, des produits et des services.
- **Les groupements de détaillants** : Les groupements de détaillants ont soit un caractère associatif soit coopératif :
  - les premiers groupements ont d'abord été coopératifs : des détaillants se mettent ensemble pour regrouper leurs achats au sein d'une coopérative et dirigent le groupement à égalité entre membres ;
  - les mouvements associatifs ont comme caractéristique la mise en commun d'une activité dans le but de partager les bénéfices.

### 9.1.3. Le commerce intégré ou concentré

Le terme de commerce intégré vient initialement de la création des groupes de distribution et de l'intégration des fonctions de grossiste et de détail dans une même entreprise. Les magasins appartiennent financièrement à la même entité juridique qu'elle soit société, ou holding, détenue par des actionnaires, tandis que les employés, directeurs de magasins ou directeurs de filiales sont des salariés de l'entreprise.

Dans cette catégorie, on trouve les Grands Magasins, les magasins populaires, de nombreux groupes d'hypermarchés et supermarchés, de hard discount, la majorité des véricistes, des sites de e-commerce et la plupart des grandes surfaces spécialisées<sup>46</sup>.

## 9.2. La classification par la nature de l'assortiment

Nous reprenons et commentons ici l'arborescence des formats de distribution présentée par Cédric Ducrocq<sup>47</sup>, un spécialiste de la distribution, dans l'un de ses ouvrages :

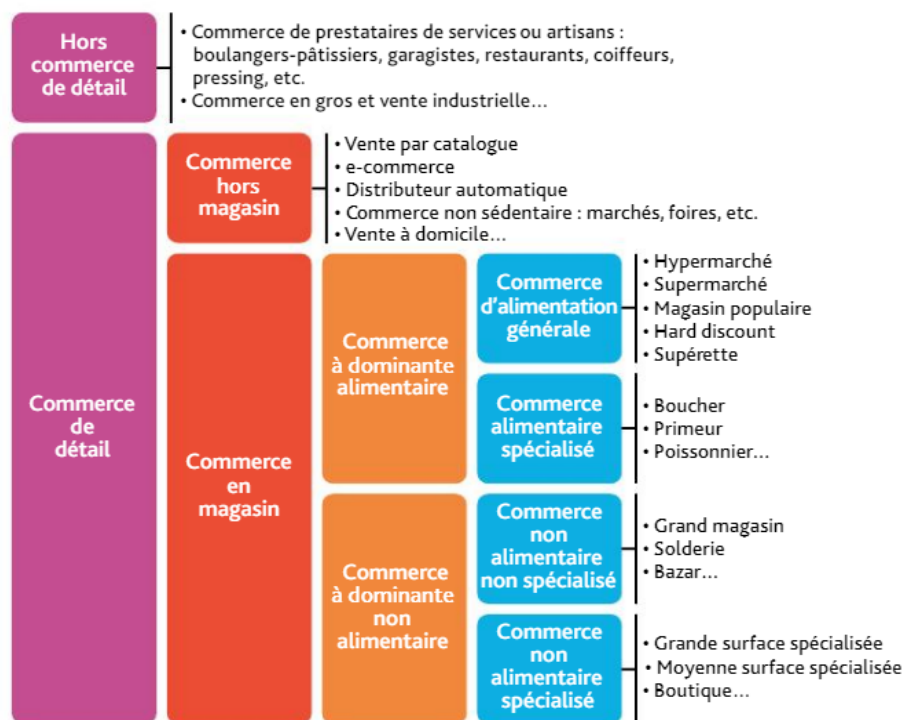
---

<sup>45</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p45

<sup>46</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p46

<sup>47</sup> DUCROCQ (C) : *La Distribution*, 4e édition, Vuibert, 2005, p58

Figure n°16 : Une arborescence des formats de distribution



Source : BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J) : *Mercator*, 12e édition, Dunod, Malakoff, 2017, p306

### 9.2.1. La nature de l'assortiment : le commerce à dominante alimentaire et à dominante non alimentaire

On appelle commerce alimentaire un magasin dont le rayon le plus développé est celui des *produits alimentaires*<sup>48</sup>, mais les produits non alimentaires (dont carburant) peuvent réaliser une part importante de son chiffre d'affaires.

Les formats à dominante alimentaire sont les supermarchés, les hypermarchés, les supérettes, les magasins populaires, les hard discount, les convenience stores et les membership's club (ou cash and carry).

### 9.2.2. La spécialisation de l'assortiment

On peut faire une distinction entre les magasins généralistes, parce qu'ils disposent de rayons multiples, et les magasins spécialisés qui se concentrent sur une ou quelques catégories de produits. Par exemple, dans le domaine alimentaire, une supérette sera considérée comme un magasin généraliste, tandis qu'une boulangerie sera spécialisée. De même, un hypermarché sera considéré comme généraliste dans le domaine non alimentaire, par rapport aux commerces spécialisés dans une catégorie de produits, tels que les parapharmacies.

<sup>48</sup> La distribution alimentaire est reliée généralement au secteur des PGC (Produits de Grande Consommation), qui inclut donc aussi des catégories comme l'hygiène beauté, les détergents et produits d'entretien, les paper-products...

### 9.2.3. Le degré de discount de l'assortiment

Le discount restant un des fondements du commerce moderne, le degré de discount d'un concept à l'autre peut donc constituer un niveau supplémentaire de distinction entre les magasins. Ainsi, dans toutes les catégories, on peut distinguer les concepts qui vont encore plus loin dans la recherche des prix bas : hard discounters face aux chaînes de supermarchés/hypermarchés, category-killers face aux grandes surfaces spécialisées, discount stores face aux supermarchés aux USA.<sup>49</sup>

### 9.3. La classification par la taille et le format

Enfin, le troisième mode de classification consiste à inclure des critères permettant une comparaison facile entre les différents concepts de points de vente. Il peut s'agir de la taille des magasins, du niveau de libre-service, des horaires d'ouverture, de la localisation géographique ou de la couverture géographique d'une zone donnée en fonction du nombre de magasins (voir tableau N°05). En utilisant ces critères quantifiables, il est possible d'évaluer la stratégie de différenciation de chaque type de point de vente sur le marché :

**Tableau N°05 : Principales formes de commerce de détail avec magasins**

Type de magasin	Nature de l'assortiment	Format et taille et principales caractéristiques	Principales enseignes dans le monde
Supermarché	Dominante alimentaire	Libre-service 400 et 2 500 m <sup>2</sup> Périphérie, quartiers suburbains, petites villes Assortiment large et peu profond	Delhaize le lion Colruyt (B), Albert Heijn (PB), Coop, Migros (S), Kroger, Publix (USA)
Hypermarché	Dominante alimentaire (initiale) puis généraliste	Libre-service 2 500 à 15 000 m <sup>2</sup> (voir > 15 000 m <sup>2</sup> ) Périphérie des villes	Wal-Mart Carrefour, Leclerc Target
Supérette	Dominante alimentaire	Libre-service 100 à 400 m <sup>2</sup> Centre-ville, quartiers suburbains, zones rurales Assortiment moyen et peu profond	Piggly Wigly
Convenience store (« Magasin dépanneur »)	Dominante alimentaire	Libre-service 50 à 300 m <sup>2</sup> Centre-ville, quartiers urbains et suburbains, quartiers résidentiels Assortiment étroit et peu profond Horaires d'ouverture larges (7/7, 24h/24, 8 h-22 h)	7-Eleven

<sup>49</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p48

Hard discount	Dominante alimentaire	Libre-service 600 à 800 m <sup>2</sup> Quartiers suburbains, périphérie, petites villes Assortiment court et étroit, une référence par produit, prix très bas	Aldi, Lidl, Norma
Magasin Populaire	Généraliste (alimentaire et non-alimentaire)	Libre-service 1500 à 2 500 m <sup>2</sup> , Centre-ville Assortiment large et peu profond	Woolsworth, ben Dollar
Grande surface spécialisée (GSS)	Spécialisée	Libre-service avec conseil, >1 500 m <sup>2</sup> , Périphérie ou centre-ville Assortiment spécialisé, large dans la catégorie et très profond	IKEA, Darty, Intersport, Habitat, C&A, H&M, Zara Kiabi, Darty, Fnac
Category Killer	Spécialisée	Libre-service > 1500 m <sup>2</sup> Périphérie. Assortiment spécialisé et très profond Discount (prix < 20 à 30 %)	Home Dépôt, Office Dépôt
Discount store	Généraliste non alimentaire	Libre-service Assortiment large et profond Prix très bas	KMart, WalMart, Circuit City, Crown Bookstores
Warehouse Club / Membership's Club / Cash and carry	Alimentaire ou spécialisé	Libre-service en entrepôt 10000-16 000 m <sup>2</sup> Assortiment large et peu profond Prix < 20 à 50 %	Sam's Club, Max Clubs, Price-Costco
Mégastore (flagship stores)	Spécialisée	> 2500 m <sup>2</sup> , Assortiment spécialisé large et profond Mise en scène des produits, théâtralisation	Niketown, Louis Vuitton, Gap, Adidas, Nokia store, Apple store
Grand magasin	Non alimentaire	2500 à 50000 m <sup>2</sup> Vente assistée, assortiment non alimentaire large et profond, Centre-ville	Kaufhof, Karstadt (All), Bloomingdale's, Fifth Avenue, Sears (USA) Harrods, Selfridges, Hamleys, Liberty, Woolworth's (GB), Printemps

Source : BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p49

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, après avoir cité la largeur et la profondeur de l'assortiment, il convient de préciser leur définition respective<sup>50</sup> :

**La largeur de l'assortiment** : elle correspond au nombre de familles (catégories) différentes de produits.

**La profondeur de l'assortiment** : elle correspond au nombre d'articles différents dans une même famille de produits.

En effet, un hypermarché se caractérise par une plus grande diversité de produits et une plus grande profondeur de gamme par rapport à un supermarché. De plus, la surface de vente est également un critère distinctif : un supermarché est généralement défini par une surface de vente allant de 400 à 2500 m<sup>2</sup>, tandis qu'un hypermarché s'étend de 2500 à 15000 m<sup>2</sup>. Il convient également de noter que les hypermarchés de 2500 m<sup>2</sup> sont souvent considérés aujourd'hui comme de très grands supermarchés.

## 10. Le marketing de la distribution

L'application des méthodes et techniques de marketing a d'abord concerné les produits de grande consommation. Puis, les produits industriels, les services et enfin la distribution ont été touchés. La conception d'une stratégie marketing pour une entreprise de distribution n'est pas différente dans ces grandes lignes de celle d'une autre entreprise. Ses objectifs sont du même ordre tant sur le plan commercial, que financier, social ou institutionnel (notoriété et image). Sa mise en place passe par la connaissance de l'environnement, l'identification des segments de marché, la formulation d'un positionnement et le choix d'un mix marketing adapté à l'environnement général et local, aux cibles définies et à ce positionnement<sup>51</sup>.

## 11. La segmentation et le positionnement stratégiques

### 11.1. La segmentation

La stratégie marketing s'enracine dans les motifs de fréquentation et de choix des magasins par les individus qui auront été identifiés comme porteurs pour le nouveau concept de vente. Elle consiste tout d'abord à identifier les segments de clients que l'enseigne souhaite viser. Il pourra s'agir d'une cible à dominante familiale pratiquant des activités sportives (Decathlon), de sportifs experts (Véloland), d'urbains de moins de 45 ans aimant la nature (Nature et Découvertes), de jeunes branchés chics et aimant la mode (The Kooples), de personnes aimant la cuisine sous tous ses aspects (Du bruit dans la cuisine), de populations rurale ou semi-rurale (Carrefour Contact, Les 5 fermes), d'individus socialement engagés (Biocoop)<sup>52</sup>...

### 11.2. Le positionnement

La stratégie de positionnement est considérée comme déterminante pour donner à une enseigne une plus grande longévité et une meilleure réactivité face aux attaques de ses concurrents, une personnalité différente des autres magasins et qui sera perçue et comprise par les clients. Le positionnement revêt donc deux dimensions :

---

<sup>50</sup> BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J), Op.Cit, p307

<sup>51</sup> CLIQUET (G), FADY (A), BASSET (G) : *Management de la distribution*, Dunod, Paris, 2006, p128

<sup>52</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p99

**Une dimension « catégorisation »** : le client est capable de comprendre ce qu'est le concept de vente, quels produits, services et prix il propose ;

**Une dimension « différenciation »** : l'enseigne dispose d'une identité qui apparaît comme différente de celle de ses concurrents. Cette identité ou personnalité lui donne quelque chose de plus que les autres et génère une plus grande attractivité des points de vente.

### 11.2.1. Les nouveaux positionnements dans la grande distribution

Ce n'est qu'assez récemment que les responsables des groupes de distribution ont utilisé le concept de positionnement pour leurs enseignes, alors que cet outil est largement développé par les directions marketing des entreprises industrielles pour les produits. La recherche actuelle de positionnements pour les enseignes du commerce s'explique par l'engorgement des marchés : il faut, pour chaque distributeur, essayer de se différencier de ses concurrents par des éléments tangibles et/ou intangibles concernant son enseigne<sup>53</sup>.

Pour qu'un positionnement soit optimum, il est indispensable que les trois facettes du positionnement convergent<sup>54</sup> :

#### 11.2.1.1. Le positionnement voulu

C'est le positionnement déterminé par les fondateurs et dirigeants et qui repose sur l'idée originelle de l'enseigne et ses valeurs. Deux axes génériques peuvent aider à situer le positionnement stratégique de l'enseigne. Ils ne permettent pas de voir de façon claire la façon dont l'enseigne va déployer le caractère différenciant du positionnement en termes de slogan, de communication et d'identité, mais il permet de situer celle-ci dans une perspective concurrentielle complète (voir où les autres enseignes se situent) :

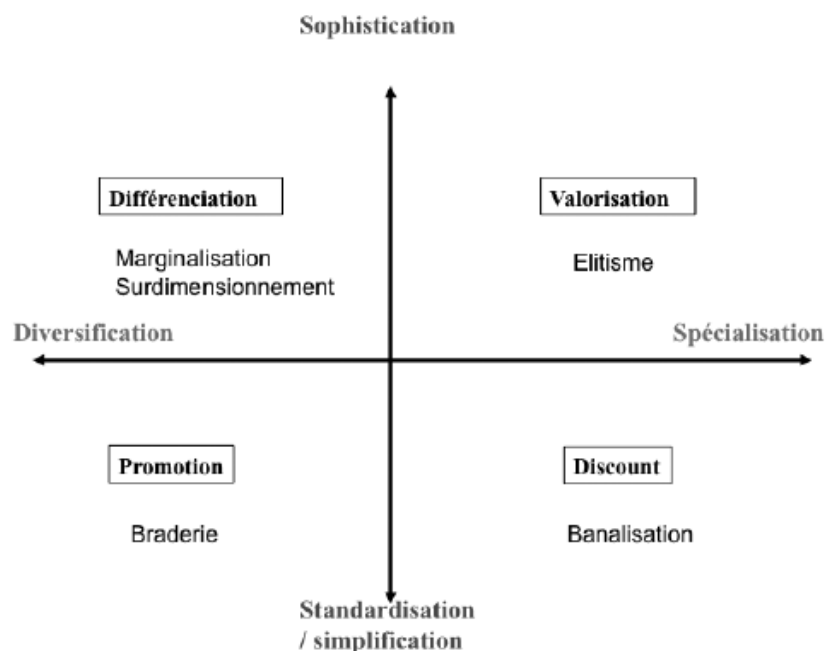
- Axe 1 : la sophistication versus la standardisation ou simplification ;
- Axe 2 : la diversification ou le caractère généraliste versus la spécialisation ou l'hyperspécialisation.

**Figure N°17** : Les positionnements d'un concept de vente et leurs dérives possibles

---

<sup>53</sup>CLIQUET (G), FADY (A), BASSET (G), Op.Cit, p141

<sup>54</sup>BINNINGER (A-S), Op.Cit, p100



Source : BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p101

Le premier axe fait référence au degré de discount de l'enseigne et le second à son degré de spécialisation. Le couplage des deux sous la forme d'un mapping permet de distinguer quatre grandes stratégies génériques et leurs principaux risques.

#### ❖ La stratégie sophistication/diversification

Elle concerne des enseignes qui ont opté pour un assortiment diversifié et une sophistication de leur offre et repose sur le principe stratégique de la différenciation. Si selon les degrés choisis, on peut y trouver de nombreuses enseignes ayant des métiers et des formats différents, les principaux risques d'une telle stratégie lorsqu'elle n'est pas la stratégie d'origine sont :

- Le manque de crédibilité de l'enseigne dans sa montée en gamme,
- Le surdimensionnement de l'offre qui se retrouve alors en inadéquation avec les attentes des clients voire la marginalisation générant une incompréhension du positionnement.

#### ❖ La stratégie sophistication/spécialisation

Elle concerne des enseignes qui restent des spécialistes ou des hyper-spécialistes et optent pour une offre qualitative : leur stratégie est la valorisation de l'offre et des clients. Dans ce cadre, la stratégie est plus lisible par les clients, mais elle doit rester en cohérence avec leurs attentes. Les risques encourus sont relatifs à un trop grand élitisme ou une spécialisation trop marquée. Mais ces deux éléments peuvent constituer une stratégie sélective voulue et justifiée pour des consommateurs recherchant l'expertise ou le très grand luxe.

#### ❖ La stratégie spécialisation/standardisation

Elle concerne toutes les enseignes qui se positionnent sur le prix en étant spécialisées sur un secteur d'activité (grandes surfaces spécialisées discount). Le risque principal dans un environnement concurrentiel difficile est la banalisation de l'offre et la dilution de l'image de

l'enseigne. Pour éviter cela, les prix doivent être en permanence garantis et l'offre régulièrement renouvelée.

❖ **La stratégie diversification/ standardisation**

Elle est le pendant du cadre précédent mais avec une volonté d'assortiment plus large : la stratégie revendiquée est la promotion. Le principal risque est que le client ne sache plus ce qu'il va trouver dans l'enseigne et qu'il n'y voit qu'une enseigne « braderie » : celle-ci n'étant plus une enseigne de destination. La clarification de l'offre constitue le principal vecteur permettant de pallier ce problème.

MOATI<sup>55</sup> propose quant à lui de distinguer quatre axes pour résumer les multiples choix de positionnements :

- ❖ **L'axe « prix-différenciation »** montre que de nombreuses enseignes tentent de s'éloigner du positionnement prix pour s'orienter davantage vers des politiques de différenciation :
  - **Le positionnement prix** : Le positionnement basé sur une stratégie de domination par les coûts est largement représenté par les magasins "hard-discount", qui visent à réduire systématiquement toutes les dépenses. Pour les clients, l'image-prix est excellente, avec de réels bas prix, peu d'achats impulsifs qui augmentent le panier moyen et des aménagements sommaires des magasins.
  - **Le positionnement différenciation** : Le positionnement basé sur la différenciation vise à créer une spécificité qui attire les consommateurs, même avec une concurrence équivalente. Cela peut être réalisé grâce à des campagnes publicitaires mettant en avant l'image de marque, un aménagement et une décoration distinctifs, et en proposant des services uniques. Les enseignes d'habillement, telles que Zara, Gap et H&M, se démarquent en offrant des assortiments spécifiques et ciblés, ainsi que des services originaux comme les compétences des vendeurs et les retouches.
- ❖ **L'axe « généraliste-spécialiste »** nécessite de bien comprendre la structure de l'offre du distributeur. L'assortiment peut être résumé par trois dimensions : la largeur concerne le nombre de besoins différents que le magasin souhaite satisfaire ; la profondeur indique le nombre d'alternatives proposées aux clients pour la satisfaction de chaque besoin ; la cohérence renvoie à la logique perçue par les consommateurs entre les diverses offres destinées aux différents besoins. Se spécialiser dans un domaine permet une distinction aisée des concurrents, tandis que les généralistes rencontrent des difficultés à trouver des positionnements originaux. Comprendre et maîtriser ces dimensions est essentiel pour un positionnement réussi.
- ❖ **L'axe « produit-bouquet »** oppose des commerces spécialisés qui définissent la cohérence de leur offre à travers des produits de même nature à d'autres qui proposent des articles hétérogènes par leur nature mais reliés par l'utilisation qu'en font les clients. Dans le premier cas, les produits sont substituables et l'achat concerne un seul article ;

---

<sup>55</sup> MOATI (P) : *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001

dans le second au contraire, tout est fait pour inciter le client à des achats simultanés d'articles complémentaires<sup>56</sup>. Les fonctions achat et vente sont simplifiées dans le premier positionnement, alors qu'elles sont beaucoup plus délicates pour les commerces orientés « bouquet ». Il s'agit de s'approvisionner auprès de fournisseurs très divers, avec des volumes limitant les possibilités d'économie d'échelle. Et la cohérence de l'assortiment proposé n'est pas évidente.

- ❖ **L'axe « achat-corrée/achat-plaisir »** (on dit aussi achat pratique au lieu d'achat plaisir) fait ressortir le besoin pour le consommateur de sans cesse compenser l'effort lié à l'acte d'achat par une recherche de plaisir.
  - **Le positionnement achat-plaisir** consiste à proposer à ses clients une offre de produits et de services qui apportent des avantages lors du shopping. Cela nécessite également la mise en place de politiques spécifiques telles que des produits originaux, des collections régulièrement renouvelées, des vendeurs compétents et efficaces, un aménagement agréable de l'espace et une variété d'animations. L'objectif est de rendre l'expérience d'achat attrayante et avantageuse pour les clients.
  - **Le positionnement achat-corrée** Certains distributeurs choisissent de minimiser les inconvénients de la "corrée des courses" pour leurs clients, notamment dans leurs magasins de proximité. L'objectif est de réduire les contraintes liées aux courses, offrant ainsi une alternative plus pratique et efficace.

#### 11.2.1.2. Le positionnement perçu

Il s'agit du positionnement réel de l'enseigne sur le marché, c'est-à-dire tel qu'il est perçu par l'ensemble des consommateurs potentiels dès que l'enseigne apparaît sur le marché.

#### 11.2.1.3. Le positionnement vécu

Celui-ci provient de l'expérience vécue par les clients dans les magasins. L'objectif du positionnement vécu est de faire coïncider l'expérience d'achat dans tous les points de vente. Certaines enseignes établissent alors un cahier des charges précis que tous les points de vente doivent suivre tandis que d'autres laissent aux propriétaires de magasin une certaine liberté de création.

## 12. L'identité de l'enseigne

Pour relayer le positionnement voulu par les fondateurs, l'enseigne doit devenir une marque à part entière. Elle doit donc disposer de plusieurs éléments qui vont lui permettre d'être perçue comme une marque<sup>57</sup> :

**Un drapeau de marque (brand flag)** qui représente l'ensemble des éléments visuels, sonores, figuratifs qui caractérisent l'enseigne : nom, slogan, code couleur, signature sonore, personnage ou objet, graphisme.

<sup>56</sup> CLIQUET (G), FADY (A), BASSET (G), Op.Cit, p144

<sup>57</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p105

**Une promesse de marque** qui représente les principales bénéfices que l’enseigne veut apporter à ses clients. Ainsi, on retrouve généralement deux catégories de bénéfices :

- Les bénéfices fonctionnels centrés sur les fonctions de base de la distribution : accès facilité aux produits, meilleur choix, prix les plus bas, plus de services, meilleure qualité, différents niveaux de qualité ou meilleure qualité/prix, accès rapide aux innovations, temps gagné, réductions personnalisées…,
- Les bénéfices symboliques et expérientiels comme la liberté, la santé, le bien-être, l’expérience vécue, l’image de soi, l’abolition des différences, la démocratisation, la valorisation…

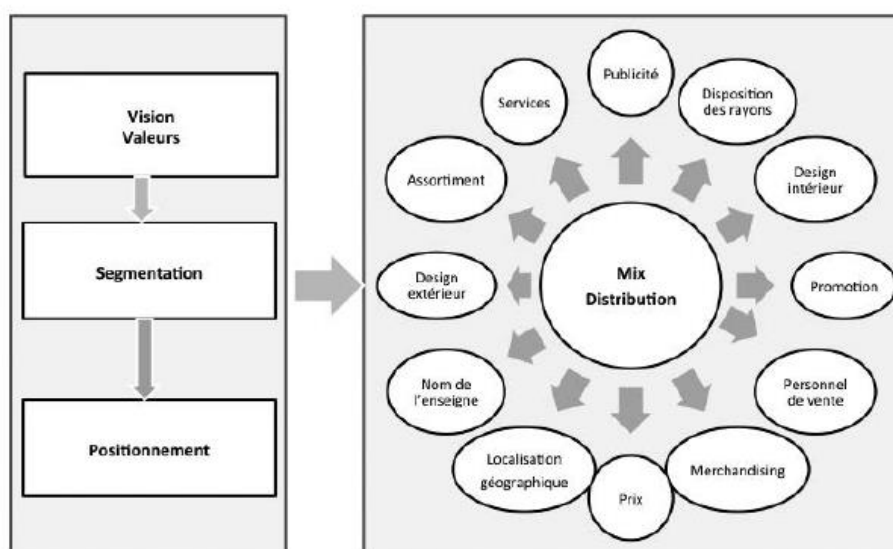
**Un territoire de marque** qui va se créer au fur et à mesure des années et qui représente les compétences reconnues de l’enseigne mais également les compétences spontanées pour lesquelles le consommateur considère que l’enseigne peut devenir compétente.

### 13. Le Mix Distribution

L’enseigne doit être conçue comme une marque, et le magasin considéré comme une somme d’attributs marketing. À ce titre, le Mix Distribution représente l’ensemble des attributs qui caractérisent le point de vente. Ils doivent être en cohérence parfaite avec la vision, les valeurs et le positionnement de l’enseigne. Le Mix Distribution comprend<sup>58</sup> :

- La localisation géographique du magasin ;
- L’offre commerciale : assortiment, services, gamme de prix ;
- La structure et l’organisation du magasin : merchandising du rayon, disposition des rayons, design interne et externe ;
- La communication du magasin : nom de l’enseigne, logo, slogan, publicité, promotion à l’intérieur et à l’extérieur du magasin ;
- Le personnel de vente et d’accueil.

**Figure N°18** : Les étapes de la stratégie d’enseigne et le Mix Distribution



**Source** : BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p107

<sup>58</sup> BINNINGER (A-S), Op.Cit, p106

Il est possible également de mettre en parallèle la comparaison entre le Mix d'un fournisseur et le Mix d'un distributeur en utilisant le concept des 4P : Produit, Prix, Place, Publicité. Le tableau ci-après indique les similitudes et les comparaisons entre les deux :

- ❖ **P comme Assortiment Produit** : pour une enseigne, le premier « P » s'apparente à l'assortiment constitué par tous les produits et services proposés. Les produits peuvent être des marques nationales et internationales, des marques de l'enseigne, des marques premiers prix, des produits sans marques ;
- ❖ **P comme Prix** : comme pour un industriel, le prix est constitué de la gamme des prix proposés. Celle-ci conditionne le positionnement et l'image perçue de l'enseigne ;
- ❖ **P comme Place** : le troisième P ayant trait pour un industriel à la stratégie de distribution mise en œuvre pour ses produits (place en anglais), il constitue le cœur du métier de l'enseigne et couvre deux dimensions :
  - La « place » vue sur le plan externe : politique d'implantation et de couverture géographique des magasins, design externe des magasins.
  - La « place » vue sous un angle interne : organisation générale des magasins, implantation et organisation des rayons, merchandising des linéaires ;
- ❖ **P comme Promotion** : le 4e « P » concerne l'ensemble de la politique de communication de l'enseigne et la distingue également d'un industriel en recouvrant également deux dimensions :
  - Une dimension externe (communication et promotion en dehors des lieux de vente: communication corporate, communication d'enseigne ou communication relative à un magasin),
  - Une dimension interne (communication et promotion dans les lieux de vente : affichage, publicités sur le lieu de vente, promotions, mises en avant...).

**Tableau N°06** : Une comparaison schématique du Mix Fabricant et du Mix Distributeur

Mix Fabricant	Mix Distributeur
Produit/Marque	Assortiment (Marques, MDD, MPP), Services
Prix	Gamme de prix
Place/ Distribution	1.Externe : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Couverture géographique</li> <li>● Localisation des magasins, design des magasins</li> </ul> 2.Interne : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Merchandising du magasin</li> <li>● Design interne</li> <li>● Présentation des rayons</li> </ul>
Promotion/ Communication	Communication externe Communication interne magasin

Source : BINNINGER (A-S) : *La distribution*, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013, p108

**Conclusion**

Une fois que l'entreprise a identifié son positionnement souhaité, elle doit faire un choix stratégique pour le mettre en œuvre de manière efficace. Cela implique de définir les messages de communication, de développer des actions marketing appropriées et de créer une expérience client cohérente. Cette étape est cruciale pour renforcer sa position sur le marché. et garantir que le positionnement est compris et perçu par les consommateurs de la manière souhaitée.

En combinant à la fois une compréhension approfondie de la démarche marketing et une analyse précise des concepts clés du positionnement stratégique dans son approche générale et dans la grande distribution, nous pouvons conclure que le positionnement est un outil puissant pour les entreprises souhaitant se démarquer et réussir dans un environnement commercial compétitif.

Toutefois, nous soulignons la nécessité de pérenniser le positionnement choisi, en adaptant constamment les stratégies marketing ainsi que l'importance de surveiller en continu les évolutions du marché et les changements de comportement des consommateurs pour éviter tout risque de dépositionnement.

**Chapitre II :**  
**La veille concurrentielle**

**Introduction**

Dans le contexte actuel de mondialisation, une entreprise se trouve confrontée à la nécessité de survivre et de maintenir sa compétitivité à long terme dans un environnement en constante évolution. Avec la dynamique qui caractérise cette période, chaque entreprise doit s'efforcer de devenir "intelligente" et de développer certaines qualités qui se manifestent à travers son comportement global : rapidité d'action, adaptabilité face aux changements, souplesse opérationnelle, compétences interpersonnelles, dynamisme, intuition, ouverture d'esprit, imagination et innovation. La capacité à anticiper l'avenir et à se doter des moyens nécessaires pour y jouer un rôle actif permet ainsi à une entreprise de se positionner en tant que leader dans son secteur d'activité.

Au centre de cette entreprise intelligente se trouve une ressource stratégique essentielle qui guide l'approche de la prévision-prospective : l'information. Cependant, pour que cette information puisse pleinement exploiter son potentiel stratégique, il est primordial qu'elle soit disponible au bon moment, dans un format approprié, et qu'elle parvienne aux personnes concernées au sein de l'entreprise. L'enjeu réside donc dans l'acquisition de ces informations de manière efficace, ainsi que dans leur utilisation judicieuse afin de saisir les opportunités à court, moyen et long terme.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit donc mettre en place une démarche de veille stratégique. Cela implique d'identifier les sources d'information pertinentes, de les collecter de manière proactive, de les analyser avec rigueur et de les partager avec les acteurs concernés au sein de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise sera en mesure de prendre des décisions éclairées et de se positionner de manière proactive dans un environnement en constante évolution.

L'objectif de ce chapitre est d'approfondir la pratique de la veille concurrentielle et de mettre en évidence son importance au sein d'une entreprise. La première section portera sur une immersion dans la veille stratégique de manière générale, en abordant son origine, sa mise en place dans l'entreprise, ses différents types, ainsi que ses limites. Dans la deuxième section, nous nous concentrerons spécifiquement sur la veille concurrentielle. Nous examinerons en détail le rôle de cette pratique au sein de l'entreprise et les éléments essentiels sur lesquels elle doit se concentrer en matière de surveillance de ses concurrents.

## Section 1 : Généralités sur la veille

Un environnement turbulent et complexe suscite de l'anxiété et de l'incertitude quant à l'avenir. Afin d'assurer sa survie et sa croissance, ce n'est ni la force ni l'intelligence qui permettent de survivre à moyen et long termes, mais plutôt l'adaptation aux évolutions de l'environnement. Afin de pouvoir s'adapter, une entreprise doit intégrer l'anticipation dans ses pratiques et en faire une habitude. C'est pourquoi, face à des situations complexes et tendues, l'entreprise a besoin d'outils tels que la veille stratégique, un processus par lequel elle s'informe de façon volontaire et organisée sur l'évolution de son environnement.

### 1. Origine de la veille

Depuis toujours, les armées ont considéré l'acquisition de renseignements et d'informations sur leurs adversaires comme une tâche essentielle dans la préparation de la guerre. Au III<sup>e</sup> siècle av. J.-C., SUN TZU a écrit : *“Ceux qui ne connaissent pas le plan de leurs adversaires ne sont pas prêts pour la négociation”*<sup>59</sup>, soulignant ainsi l'importance de la connaissance de l'ennemi pour être prêt à faire face à toute situation.

La pratique de la veille à ses origines dans le milieu militaire, comme l'a souligné Napoléon en déclarant *“ se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable”* Cela implique qu'il est essentiel de mener une surveillance attentive de l'environnement avant d'entrer en bataille, afin de ne pas être pris au dépourvu par les actions de l'ennemi. Il est donc crucial d'analyser attentivement toutes les données et informations disponibles sur la situation avant de se lancer dans une confrontation<sup>60</sup>.

De même que les guerriers, dès les années 1920-1930, les grandes entreprises ont cherché à anticiper l'avenir en établissant des plans prévisionnels de résultats à long terme (5-10 ans) grâce à leurs services de planification. Au fil du temps, cette démarche a évolué pour inclure une approche ascendante dans les années 1960-1970, notamment avec la DPO<sup>61</sup> (Direction participative par objectifs). Cela impliquait d'inclure les prévisions des unités régionales ou locales, supposées mieux connaître la clientèle et la concurrence grâce à leur proximité avec le terrain, pour obtenir une vision plus fine de l'avenir<sup>62</sup>.

Les grandes entreprises américaines auraient commencé à mettre en place des services de veille véritablement structurés uniquement à partir de 1950. Ce phénomène aurait été motivé par une réaction importante face à la menace étrangère, notamment celle du Japon.

---

<sup>59</sup> SUN TZU : *L'art de la guerre*, Flammarion, 1978.

<sup>60</sup> COSTA (N) : *Veille et Benchmarking*, Ellipses, Paris, 2008, p 48.

<sup>61</sup> *La Direction participative par objectifs est une méthode particulière dans laquelle les responsables concernés participent eux-mêmes à la définition des objectifs à atteindre et négocient les moyens accordés pour leur réalisation.*

<sup>62</sup> HERMEL (L) : *Maîtriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique*, Afnor, Éditions : La Plaine Saint-Denis, 2010, p01

En Europe, le développement de la veille a commencé dans les années 80. Il est intéressant de noter que, d'un point de vue historique, l'origine de la veille en Europe est étroitement liée à l'information technologique, tandis que celle qui vient des États-Unis est plutôt associée à la concurrence.

Les événements tels que les chocs pétroliers des années 1970 et les mutations dans les domaines sociaux, politiques et technologiques ont poussé les entreprises à réévaluer leurs modèles de prévision qui étaient devenus obsolètes. Cela les a amenées à mettre en place, souvent vers la fin des années 1980, des cellules de veille, principalement axées sur la technologie et la prospective.

De nos jours, la pratique de la veille est devenue essentielle pour les entreprises, qui l'abondent de manière méthodique et structurée. Elle permet à l'entreprise de recueillir des informations pertinentes et utiles, ce qui en fait une ressource précieuse.

## 2. Définition de la veille

Il est possible de trouver de nombreuses définitions de la veille. Afin d'avoir une compréhension approfondie de cette notion, nous avons compilé différentes définitions d'auteurs pour élaborer une définition complète et générale :

RIBAUT (J-M) donne la définition suivante de la veille *“La veille est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir, qu'elles concernent les marchés, la concurrence, les technologies, les normes, la réglementation ou toute autre donnée susceptible d'affecter l'entreprise dans son évolution.”*<sup>63</sup>

Selon cette définition, la veille est décrite comme une surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise. Cela implique une vigilance constante pour repérer des informations factuelles qui sont porteuses d'avenir, qu'elles concernent les marchés, la concurrence, les technologies, les normes, la réglementation ou tout autre élément pouvant influencer l'évolution de l'entreprise. Cette conception met en évidence l'importance fondamentale de la veille en tant qu'outil permettant aux entreprises de rester constamment informées et d'être à l'affût des évolutions externes susceptibles d'avoir un impact sur leur stratégie et leur performance.

Selon les chercheurs spécialistes de la veille, LESCA Nicolas et CARON-FASAN Marie-Laurence, la veille peut être définie comme suit : *“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”*<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> RIBAUT (J-M) : *Veille stratégique : surveillance, information, décision*, Editions Dunod, Paris, 2001, p09

<sup>64</sup> LESCA (N), CARON-FASAN (M.-L.) : *Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Science, Paris, 2006, p288

Cette définition souligne plusieurs éléments essentiels de la pratique stratégique de la veille. Elle met en évidence la nature globale, réflexive et itérative de ce processus, impliquant l'allocation de diverses ressources. De plus, elle souligne l'objectif ultime de la veille, qui est d'éclairer les décisions prises tant au niveau stratégique qu'opérationnel de l'entreprise. Cela démontre le rôle central de la veille dans l'assistance à la prise de décisions éclairées et informées, contribuant ainsi à l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

En effet, l'auteur LESCA Humbert <sup>65</sup> précise également que la démarche de veille ne devrait pas se limiter à une simple analyse de la concurrence. Elle devrait plutôt être prospective, en cherchant à anticiper les actions des concurrents plutôt que de simplement les observer. Il considérerait que la veille devrait être renommée « Écoute Prospective de l'Environnement Économique » (EPEE), et devrait s'articuler autour de quatre missions principales<sup>66</sup>.

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement.
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles).
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise.
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

Ainsi, il est possible de conclure que la veille stratégique englobe un ensemble d'actions visant à surveiller l'apparition d'informations pertinentes sur un sujet donné, avec pour objectif leur exploitation dans une perspective stratégique. Elle implique ainsi la mise en place d'une organisation pour la collecte, la sélection et la diffusion des informations en vue d'optimiser les décisions stratégiques de l'organisation.

La veille stratégique permet également de capter les informations d'anticipation, clés de l'environnement de l'entreprise, et de les traiter afin 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.

### 3. Les objectifs de la veille stratégique

La veille est une pratique essentielle pour les entreprises, impliquant une mise à jour régulière des informations. Allant au-delà d'une simple recherche, la veille consiste à collecter et synthétiser des informations, puis à en tirer des conclusions qui peuvent permettre de réorienter l'entreprise. Ce processus vise également à construire des renseignements critiques qui peuvent fournir un avantage concurrentiel significatif à l'entreprise à travers<sup>67</sup> :

---

<sup>65</sup> LESCA (H) : (1923-2015), Professeur émérite de l'Université de Grenoble et spécialiste de la veille stratégique.

<sup>66</sup> HERMEL (L), Op.Cit, p03

<sup>67</sup> BEN ROMDHANE (H) : *Etude sur le processus de la veille dans les pme : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la pme ?* Mémoire de fin de cycle Master, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 2005, p30

- **La prise de décision efficace et rapide** : Les décisions rapides soutenues par des informations fiables peuvent offrir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Les dirigeants peuvent tirer parti de cet outil pour acquérir des informations pertinentes et éclairer leurs décisions stratégiques.
- **La conversion rapide des données en informations** : En effectuant des recherches sur Internet et en encourageant la sensibilisation des employés, les entreprises peuvent recueillir une quantité considérable de données. Le traitement efficace de ces informations implique l'utilisation de technologies de l'information pour obtenir des résultats pertinents pour la prise de décisions.
- **Rationalisation de la prise de décision** : Il s'agit de définir des objectifs quantifiables, d'analyser les données à l'aide de faits, d'examiner plusieurs options pour parvenir à une solution, de fournir des commentaires actualisés et d'utiliser ces éléments pour la gestion de l'entreprise.
- **Anticiper les mutations sur le marché** : Les entreprises qui se concentrent sur une veille efficace envers les évolutions de leur marché sont généralement mieux préparées à faire face aux changements qui peuvent impacter leur activité. En surveillant régulièrement leur environnement et en analysant les informations collectées, ces entreprises sont en mesure d'anticiper les événements et d'adapter leur stratégie en conséquence. Ainsi, la veille stratégique leur permet de minimiser les risques et de maximiser les opportunités, ce qui contribue à leur succès à long terme.
- **Anticiper les actions des compétiteurs** : L'entreprise qui porte une attention particulière aux actions de ses concurrents peut élaborer une stratégie appropriée, ce qui est essentiel pour sa compétitivité à court terme. Cependant, la prise de décision ne doit pas être basée uniquement sur les intuitions du dirigeant, mais sur des informations continues sur l'environnement de l'entreprise. Ces informations sont indispensables pour définir une stratégie efficace et assurer la pérennité de l'entreprise.

#### 4. Cycle de la veille stratégique

L'AFNOR<sup>68</sup>, qui est l'organisme national de normalisation en France, a mis en place la norme AFNOR XP X50-053<sup>69</sup> pour répondre aux besoins des entreprises en matière de veille stratégique. Cette norme fournit un cadre méthodologique pour la mise en place d'un processus de veille stratégique et de surveillance de l'environnement. Elle décrit les différentes étapes à suivre pour collecter, analyser et diffuser de l'information pertinente pour l'entreprise, afin de lui permettre de prendre des décisions éclairées et d'anticiper les évolutions de son environnement concurrentiel, économique, technologique, réglementaire, etc.

L'objectif de l'AFNOR et de la norme AFNOR XP X50-053 est d'aider les entreprises à mieux gérer leur information stratégique et à s'adapter efficacement à leur marché. Dans ce

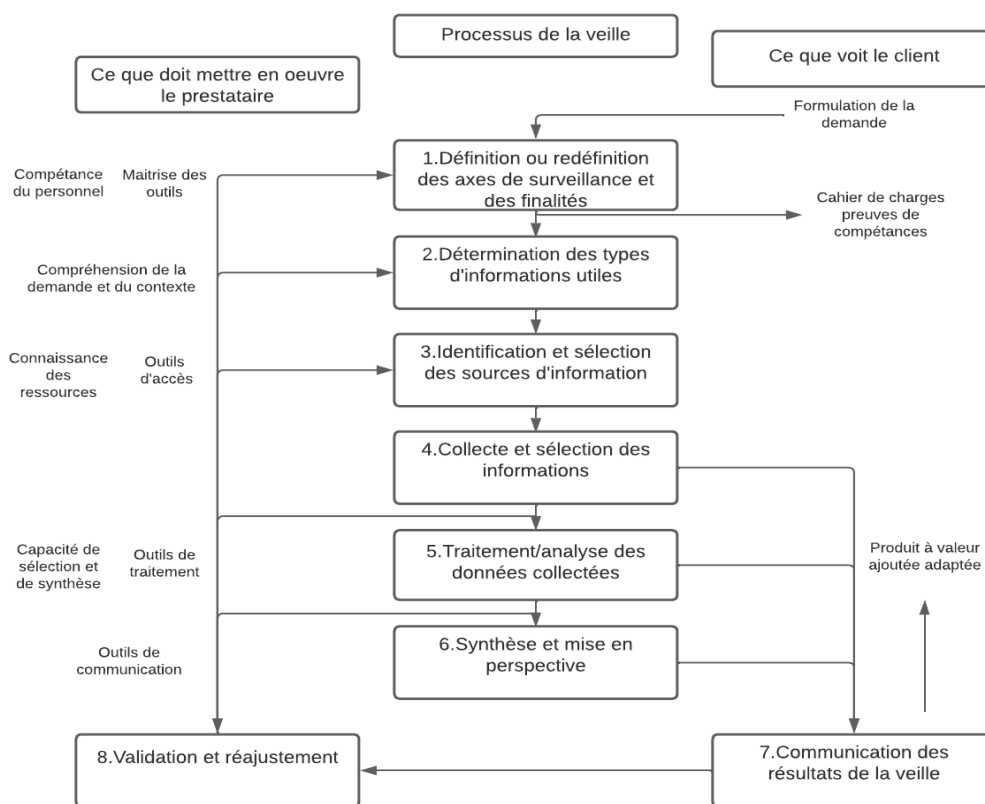
---

<sup>68</sup> AFNOR : (Association Française de Normalisation) est un organisme français chargé de définir et promouvoir les normes volontaires en France, en collaboration avec les parties prenantes. Il assure la qualité et la sécurité des produits et services proposés sur le marché français.

<sup>69</sup> AFNOR XP X50-053 : est une norme française élaborée en 2012 par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) qui fournit un cadre méthodologique pour la mise en place d'un processus de veille stratégique et de surveillance de l'environnement dans les entreprises.

cadre, la norme propose de directives spécifiques à suivre, dans lequel ce processus de veille est inclus :

**Figure N°19 : Processus de la veille**



**Source :** HERMEL (L) : *Maîtriser et pratiquer : Veille stratégique et intelligence économique, norme AFNOR XP X50-053*, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis, 2010, p48

Les différentes étapes du processus de veille stratégique décrit dans la norme AFNOR XP X50-053 peuvent être résumées comme suit<sup>70</sup>:

### 1. Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités

Il s'agit d'une part, de décrire ou de préciser les sujets qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, normatifs et réglementaires, économiques, concurrentiels, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les finalités visées par *le client*<sup>71</sup>.

### 2. Détermination des types d'informations utiles

Il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires, etc...

<sup>70</sup> HERMEL (L), Op.cit, p48

<sup>71</sup> Le terme client désigne ici une compagnie, une société, une firme, une entreprise ou une institution, ou une partie de celles-ci, qui souhaite réaliser une veille en faisant appel à un prestataire de veille.

### 3. Identification et sélection des sources d'information

Il convient de choisir la ou les sources pertinentes ou accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'organisme en matière de délais, de confidentialité et de coûts.

Ces sources sont de deux types<sup>72</sup> : internes et externes. En interne, les sources sont essentiellement :

- La direction commerciale au travers des commerciaux en contact avec le terrain et tous ceux qui gèrent la relation client.
- La direction marketing avec l'analyse des bases de données, les études, la pige concurrence.
- Le juridique, qui tient les dossiers réglementaires.
- La recherche et innovation, sur les brevets et technologies en développement.
- De manière générale, tous les collaborateurs susceptibles d'être impliqués dans le sujet.

Les sources externes sont pléthoriques :

- Institutions et organisations professionnelles nationales ou internationales, administrations, chambres de commerce.
- Fournisseurs d'infos, tels que les médias online ou offline, les bibliothèques, les centres d'information, les instituts d'étude.
- Les consultants, experts, blogueurs.
- Les réseaux personnels, y compris au travers de clubs et de médias sociaux.
- Les partenaires, fournisseurs, sous- traitants.
- Les sites, blogs, pages sur les réseaux sociaux de tous ceux qui sont sous surveillance, tels que concurrents ou clients.

### 4. Collecte et sélection des informations

La collecte des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable. Le prestataire prendra soin de donner le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.

### 5. Traitement/analyse des données collectées

Il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique).

### 6. Synthèse et mise en perspective

Il s'agit de dégager le « *sens* » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organisme.

### 7. Communication des résultats de la veille

Cette communication périodique peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc.

---

<sup>72</sup> VAN LAETHEM (N), LACROIX (V), HERMANN-FLORY (V) : *Marketing : Fondamentaux et Nouvelles Pratiques*. Eyrolles, 2015. P49

## 8. Validation et réajustement

La communication des résultats peut être l'occasion d'un ajustement par approfondissement et ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

## 5. Les compétences de veilleur

Le prestataire de veille ou le veilleur est une personne ou une équipe chargée de la réalisation de la veille. C'est lui qui assure la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à destination des différents utilisateurs au sein de l'entreprise<sup>73</sup>. Cependant, le rôle du veilleur ne se limite pas à ces tâches. En effet, il doit constamment s'adapter aux changements qui affectent les sources d'information, en particulier avec l'évolution rapide d'Internet. Par conséquent, il est essentiel pour le veilleur de se tenir régulièrement informé des dernières avancées en matière d'outils de recherche, d'analyse et de diffusion de l'information afin de fournir un service de veille efficace.

Ces compétences que le veilleur doit posséder peuvent être<sup>74</sup> :

### ❖ Des compétences classiques

- Compréhension du métier, de la stratégie, de la culture de l'entreprise.
- Compréhension de la problématique et la capacité à prendre du recul.

### ❖ Des Compétences plus spécifiques à la veille

- Accès à une large palette de sources d'information formelles et informelles.
- Maîtrise des techniques d'investigation aussi bien techniques (banques de données, réseaux documentaires...) que relationnelles.
- Capacité d'interprétation assez large permettant de traduire l'analyse réalisée en la restituant dans le contexte des axes de veille.
- Capacité à formuler de façon claire les résultats en sachant également, au cours de la prestation, alerter le client sur des éléments d'information pouvant avoir un impact jugé important pour la stratégie de l'entreprise.

## 6. Les outils de la veille stratégique

Les outils de la veille regroupent un ensemble de techniques et de méthodes permettant de collecter, d'analyser et de diffuser des informations pertinentes pour l'entreprise. Ces outils peuvent être utilisés pour surveiller les activités des concurrents, suivre l'évolution des tendances du marché, détecter les opportunités et les menaces, etc.

Il est possible de regrouper ces outils en quatre grandes catégories<sup>75</sup> :

- **Les moteurs de recherche automatisée ou non** : Ont des outils permettant de chercher de manière exhaustive de l'information sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web. Ils sont dotés de fonctions de recherche par mots clés ou par filtre et certains utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents. Ils

---

<sup>73</sup> MARTINET (F), FONING (F) : *La veille stratégique : Anticiper les marchés et les concurrents*, Dunod, 2010, p55

<sup>74</sup> HERMEL (L), Op.Cit, p31

<sup>75</sup> BEN ROMDHANE (H), Op.Cit, P32

recherchent l'exhaustivité tout en permettant l'élimination par des filtres et leur efficacité provient d'un savant dosage entre stratégie de recherche ou construction des filtres pour éviter le "bruit" dans les résultats sans pour autant éliminer des informations qui pourraient être utiles.

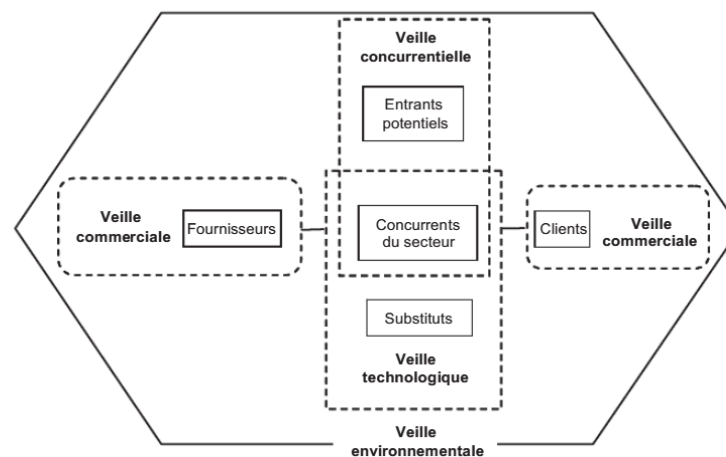
- **Les logiciels de veille ou de classement documentaires :** Ces outils permettent de stocker et organiser les informations collectées sur le web ou d'autres sources. Ils agissent comme des gestionnaires de bases de données qui indexent les fiches d'informations, tels que le logiciel Copernic<sup>76</sup>.
- **Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille.**
- **Les logiciels d'analyse de l'information :** ils permettent de manipuler un document spécifique ou d'effectuer des analyses statistiques sur une recherche, en fonction de différentes stratégies de recherche plus ou moins complexes.

### 7. Les différents types de veille stratégique

En fonction de leurs objectifs et de leur secteur d'activité, les entreprises peuvent adapter leur veille en privilégiant certains aspects tels que la technologie, la concurrence, les clients ou l'environnement général. En se basant sur le schéma de Porter, on peut identifier quatre grandes catégories de veille :

- Veille technologique
- Veille concurrentielle
- Veille commerciale
- Veille environnementale.

**Figure N°20 :** Les quatre grands types de veille



**Source :** HERMEL (L) : *Maîtriser et pratiquer : Veille stratégique et intelligence économique*, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis, 2010, p08

Ces différentes formes de veille sont complémentaires et permettent à l'entreprise d'obtenir une vision globale de son environnement pour anticiper les opportunités et les

<sup>76</sup> Copernic est un moteur de recherche de bureau qui indexe les fichiers et les données présentes sur un ordinateur ou un réseau local, permettant aux utilisateurs de les retrouver facilement. Il offre des fonctionnalités avancées pour faciliter la recherche, comme la recherche en temps réel et sur plusieurs ordinateurs.

menaces, et prendre les meilleures décisions stratégiques. Il est donc important de définir une stratégie de veille adaptée en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise, en sélectionnant les sources d'information les plus pertinentes et en utilisant des outils de collecte et d'analyse efficaces.

### 7.1. La veille technologique

ROUACH (D) présente la veille technologique comme « *l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier* »<sup>77</sup>. Elle consiste à observer l'environnement scientifique, technique et technico-économique afin de détecter les menaces et les opportunités de développement dans ce domaine. Cela permet de recommander la manière dont les processus de recherche, de collecte et de diffusion d'informations doivent être organisés.

Ensuite, il s'agit de déterminer comment utiliser de manière rationnelle et structurée ces informations condensées pour stimuler l'innovation ou réduire les risques de rupture technologique pour l'entreprise. En somme, la veille technologique est un outil essentiel pour l'entreprise qui lui permet de s'adapter aux évolutions technologiques, d'anticiper les changements à venir et de maintenir sa compétitivité. Elle nécessite une organisation rigoureuse des processus de collecte et d'analyse de l'information, ainsi qu'une utilisation pertinente des résultats obtenus pour alimenter la réflexion stratégique.

#### 7.1.1. Le classement des technologies

Les technologies peuvent être classées en plusieurs catégories<sup>78</sup> :

- **Les technologies de substitution** : Les nouvelles technologies remplacent les anciennes. La technologie nouvelle ne sera pas forcément supérieure (donc plus complexe) à l'ancienne, mais elle devra en revanche être plus rentable.
- **Les technologies critiques** : Ce sont les technologies « *obligées* » : sans elles, une entreprise peut être condamnée à disparaître.
- **Les technologies diffusantes** : Nées dans un secteur d'activité donné, ce sont les technologies qui se diffusent à l'ensemble des autres entreprises : comme l'intelligence artificielle, l'optique, etc.
- **Les technologies duales** : Elles s'utilisent aussi bien dans les domaines militaires et civils. Ce sont en général des retombées des recherches militaires ou spatiales : la robotique, les fibres de carbone, Internet, micro-onde, etc.
- **Les technologies émergentes** : Ce sont les plus récentes, qui intéressent, dans un premier temps, uniquement certaines entreprises et certains secteurs d'activité, mais elles semblent pouvoir devenir des technologies diffusantes.

---

<sup>77</sup> ROUACH (D) : *La veille technologique, L'entreprise en veille* : Economica, Paris 1992, p63.

<sup>78</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M.C) : *Veille stratégique à l'usage des décideurs*. EMS Editions, collection Pratiques d'entreprises, Paris, 2014, p90

### 7.1.2. Les formes de la veille technologique

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes<sup>79</sup> :

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

### 7.2. Veille concurrentielle

Selon TÉTARD Frank, *“La veille concurrentielle consiste en la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations relatives à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, dans le but d'anticiper les évolutions du marché et de prendre des décisions stratégiques éclairées”*<sup>80</sup>.

La veille concurrentielle vise à surveiller régulièrement et de manière stratégique les concurrents actuels ou potentiels, ainsi que les nouveaux entrants sur le marché susceptible d'introduire des produits de substitution. Elle implique généralement la surveillance de plusieurs canaux de données pour recueillir des informations utiles à la structure marketing qui les utilisera pour anticiper les menaces provenant de la concurrence et saisir les opportunités pour améliorer son efficacité.

#### 7.2.1. Éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller<sup>81</sup>:

- Gamme des produits concurrents
- Circuits de distribution empruntés
- Commercialisation et vente
- Analyse des coûts
- Organisation et culture d'entreprise
- Capacité de la direction générale
- Portefeuille d'activités de l'entreprise

Michael Porter souligne l'importance de certaines informations sur la concurrence, qui sont plus pertinentes que d'autres pour comprendre leur comportement et anticiper leurs futures actions<sup>82</sup>.

- Les performances actuelles du concurrent.
- Sa stratégie.
- Ses nouveaux objectifs.
- Ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.

---

<sup>79</sup> HERMEL (L), Op.Cit, p09

<sup>80</sup> TÉTARD (F), *La veille stratégique en entreprise*, Éditions Dunod, Paris, 2014, p22

<sup>81</sup> HERMEL (L), Op.Cit, p10

<sup>82</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M-C), Op.cit, p51

La deuxième section fournira une analyse détaillée des éléments mentionnés ci-dessus, accompagnée de leurs sources.

Il existe plusieurs formes de concurrence<sup>83</sup> :

- **Les concurrents directs** : Ceux-ci font exactement la même chose que l'entreprise dans le même secteur.
- **Les concurrents indirects** : Ils ne font pas la même chose mais sont dans des secteurs proches et pourraient venir concurrencer facilement en réorientant leurs procédés
- **Les nouveaux entrants** : Si votre secteur est en croissance et rentable, inutile de faire de la veille pour savoir que de nombreux acteurs vont avoir envie de se lancer sur vos traces. La veille permet de les identifier au plus tôt alors qu'ils sont potentiellement encore fragiles ;
- **Les substituts** : Ceux-ci opèrent une rupture dans le jeu concurrentiel en transformant le marché, souvent par l'utilisation d'une nouvelle technologie (le smartphone a été un produit de substitution multiple : lampe torche, GPS, appareil photo, caméra, téléphone...).

### 7.3. La veille commerciale

La veille commerciale, également connue sous le nom de veille marché, englobe plusieurs aspects tels que l'évolution à long terme des besoins des clients (tant les consommateurs que les distributeurs), la nature de la relation entre les clients et l'entreprise ainsi que la solvabilité des clients. Elle s'intéresse également à l'offre de nouveaux produits, à la création de nouveaux marchés et à la détection de créneaux inexploités, des éléments clés pour la survie et le développement de l'entreprise. La surveillance de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, ainsi que la capacité de ces derniers à fournir des produits à moindre coût, font également partie de cette veille.

#### 7.3.1. Les champs d'application de la veille commerciale

En peut les résumer dans deux points principales :

- ❖ **Les Clients** : Pour accroître leur rentabilité, devenir compétitives et se développer, les entreprises cherchent toujours à satisfaire les besoins de leurs clients. Cependant, pour atteindre cette satisfaction, il est essentiel de comprendre les facteurs influençant leurs comportements et attitudes. La veille commerciale, associée au service de recherche marketing, doit donc se concentrer sur le suivi et l'analyse des réclamations des clients, qui peuvent être une source précieuse pour identifier de nouveaux axes de recherche. Il est donc important de partager une liste d'informations sur les clients entre les deux services. Ces informations peuvent être résumées dans le tableau suivant :

---

<sup>83</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M-C), Op.cit, p51

**Tableau N°07 : Éléments de connaissance apportés par la veille commerciale et le marketing sur les clients**

Besoins en information sur les clients	Sources d'information
Classement des critères de qualité du point de vue des clients	Enquête sur échantillon par téléphone, dans les magasins, par lettre, par réseau
Détection des non-qualités actuelles du produit a) Aptitude à l'emploi b) Défauts de conformité	Enquêtes, essais en laboratoire, parc sous surveillance Analyse des retours et plaintes (les alertes)
Position du produit par rapport aux concurrents, pour ces critères et du point de vue des utilisateurs	Test en clientèle Essais comparatifs en laboratoire Étude de la presse (Associations de consommateurs)
Coût global d'usage du produit et son importance pour l'utilisateur final	Enquêtes Essais en grandeur réelle Test de contrats particuliers
Nature et importance des critères de la qualité de service attendue du produit	Essais de contrats de garantie différents Poursuite du produit en clientèle
Détection des sur-qualités éventuelles du produit	Essais en clientèle
Évaluation de la liaison entre ventes et niveau de qualité	Étude PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) Lancement de marques concurrentes Analyse des ventes dans une gamme de produits

**Source :** B. MARTINET, J.-M. RIBAUT, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Éditions d'Organisation, 1992

❖ **Les fournisseurs :** La veille commerciale ne se limite pas seulement aux clients et marchés, elle inclut également l'aspect fournisseur de l'entreprise. Bien que cela soit moins courant, certaines entreprises accordent une grande importance à cette approche, notamment celles dont l'accès aux matières premières est essentiel à leur survie. Dans ce contexte, une veille achat peut être mise en place, souvent gérée par les services achats, et les résultats peuvent être très significatifs. Les recherches d'informations portent principalement sur :

- Le coût des services.
- Les garanties liées aux délais de livraison.
- La continuité de la relation.
- La qualité des produits et services, au service après-vente.
- L'adaptabilité aux évolutions de la demande des marchés.

#### 7.4. La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement Politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents<sup>84</sup>.

##### 7.4.1. La veille juridique

Elle consiste en la surveillance constante de toutes les nouvelles dispositions juridiques et textes de droit qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise. Les sources d'informations utilisées pour la veille juridique peuvent être multiples :

- Les publications officielles.
- Les sites internet gouvernementaux.
- Les revues juridiques spécialisées.
- Les bases de données juridiques en ligne.
- Ou encore les cabinets d'avocats spécialisés.

##### 7.4.2. La veille sociétale

La veille sociétale s'intéresse à tout ce qui touche de près ou de loin aux questions de société. Elle consiste en la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société <sup>85</sup>C'est pourquoi la veille sociétale est parfois appelée veille sociologique, veille sociopolitique.

Enfin la veille sociétale permet de surveiller :

- Les comportements des consommateurs.
- Les habitudes, les mœurs et la consommation d'une clientèle ciblée.
- Les éventuels risques sociétaux (relations internationales, politiques...).
- Les différentes problématiques commerciales (degré d'importation, attractivité...).
- Les mouvements sociaux.
- Les phénomènes de mode (vestimentaire, loisirs, nouvelles technologies, alimentation...).

##### 7.4.3. La veille politique

Elle est une activité qui consiste à surveiller et à analyser l'environnement politique d'un pays ou d'une région afin de comprendre les enjeux, les évolutions et les décisions qui pourraient avoir un impact sur les entreprises, les organisations ou les individus. La veille politique permet de collecter des informations sur les politiques publiques, les lois, les réglementations et les décisions gouvernementales.

---

<sup>84</sup> Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p34

<sup>85</sup> PATEYRON (E.A) : *Management stratégique de l'information*, Economica, Paris, 1994, p26

**8. La relation entre les différentes veilles**

Il est impossible de tracer des barrières étanches entre chaque veille particulière développée dans les entreprises. Le tableau suivant montre de façon schématique les points de jonction entre différents types de veille.

**Figure N°21 : Les différents types de veille et leurs paramètres**

Type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal	
Veille technologique	Les acquis scientifiques		
	Les matériaux		
	Les systèmes d'information		
	La technologie		
	Les produits	Fonction de service principale	
		Fonctions de service complémentaires	
		Fonctions d'estime	
Performances			
	Résistance aux contraintes		
Veille concurrentielle	Les procédés		
	Économie Stratégie	Stratégie/Politique d'investissement	
		Santé économique	
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité	
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité	
		Riposte du domaine face aux nouveaux entrants	
Politique commerciale, prix pratiqués			
Veille commerciale	Les clients communs	Croissance du domaine d'activité	
		Évolution des parts de marché respectives	
	Les clients Les marchés	Évolution des besoins clients à long terme	
		La relation client/entreprise	
		La solvabilité des clients	
	Les fournisseurs	Les produits nouveaux	
		La relation entreprise/fournisseurs	
		La capacité à fournir et à fournir au moindre coût	
La main-d'œuvre	Évolution de l'offre de compétences nouvelles		
	Organisation du marché du travail		
	Coût de la main-d'œuvre		
Veille environnementale	Sociologie		
	Politique		
	Culture		
	Environnement économique général		
	etc.		

**Source :** MARTINET(B), RIBAUT(J.-M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Éditions d'Organisation, 1992

Le tableau permet de mettre en évidence les liens entre les différentes veilles et de montrer qu'elles sont souvent complémentaires et interdépendantes. Bien que l'entreprise ne mette en place que les veilles qui lui sont nécessaires, il est difficile de les dissocier complètement les unes des autres.

Par exemple, si une entreprise effectue une veille technologique et qu'elle identifie l'émergence d'une technologie ayant des impacts potentiels dans son secteur, il est probable qu'elle mette également en place d'autres veilles, telles que :

- Une veille commerciale pour surveiller les comportements d'achat des clients.

- Une veille concurrentielle pour surveiller les mouvements des concurrents.
- Une veille légale pour s'assurer que la nouvelle technologie est conforme à la réglementation en vigueur.

En somme, les différentes veilles sont complémentaires et permettent à l'entreprise d'adapter sa stratégie en temps réel en fonction des évolutions de son environnement.

## **9. L'organisation de la veille stratégique dans l'entreprise**

La veille stratégique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à anticiper les évolutions du marché et de leur environnement. Ainsi, pour collecter, analyser et diffuser les informations de manière pertinente et en temps utile, il est primordial d'établir une organisation adaptée. Néanmoins, cette tâche peut être complexe en raison des défis de ressources, de coordination et de diffusion de l'information. Par conséquent, une planification minutieuse et une mise en place efficace de la veille sont indispensables pour garantir le succès de cette activité stratégique.

### **9.1. Utilité de la veille stratégique dans les entreprises**

Pour que l'entreprise prenne de meilleures décisions stratégiques et puisse piloter efficacement ses activités, elle doit rechercher des informations pertinentes, identifier les limites potentielles et adapter son plan d'action en conséquence. Pour y parvenir, la mise en place d'un système de veille organisé est primordiale.

Ainsi, la mise en place d'un processus de veille permet à l'entreprise de :

- Optimiser, renforcer et diversifier les activités de l'entreprise.
- Identifier les risques potentiels afin de les anticiper et d'agir rapidement en cas de besoin, ce qui permet de minimiser les effets négatifs et d'optimiser les réponses de l'entreprise.
- Identifier de nouvelles opportunités commerciales, explorer de nouvelles pistes industrielles, et développer de nouvelles idées pour améliorer les activités de l'entreprise.
- La mise en place d'un système de veille peut favoriser l'adoption rapide de nouvelles technologies et ainsi accélérer l'innovation au sein de l'entreprise.
- Obtenir une évaluation objective de sa position concurrentielle actuelle et future.
- Identifier les enjeux futurs et anticiper les évolutions du marché, afin de participer activement aux décisions stratégiques de l'entreprise.
- Avoir une meilleure compréhension et une perspective plus claire des actions actuelles et futures de ses concurrents, ce qui lui permet de prévoir leurs intentions et de prendre des décisions éclairées en conséquence.
- Anticiper et surveiller les évolutions à venir, afin de ne pas être pris au dépourvu face aux changements technologiques et autres.

Peu importe sa taille ou son domaine d'activité, une entreprise doit avoir accès aux informations pertinentes au moment opportun pour mettre en œuvre sa stratégie de développement. Elle doit donc trier, traiter, analyser et diffuser la quantité importante d'informations qui circulent autour d'elle.

### 9.2. La veille passive et la veille active

La veille active implique une recherche régulière et précise d'informations en réponse à des besoins spécifiques, alors que la veille passive se limite à une écoute de l'environnement sans objectif défini. Les deux types de veille diffèrent également en termes de moyens utilisés, de personnel impliqué, d'objectifs visés, d'utilisation de l'information et de résultats obtenus. Ces différences peuvent être synthétisées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°08 : Les axes de différenciation de la veille passive et active**

Critères	Veille passive	Veille active
Définition	Recherche sans but fixe	Recherche ciblée et précise
Objectif	Être à l'écoute de l'environnement	Trouver des informations spécifiques
Moyens	Presse, colloques, rencontres, gestion quotidienne	Outils de recherche spécifiques
Niveau d'implication	Peut être réalisée sans effort particulier	Implique une démarche proactive
Définition des objectifs	Les objectifs sont définis en amont et communiqués aux employés	Les objectifs sont définis en fonction des besoins de l'entreprise
Communication	Les objectifs sont communiqués à l'occasion des grands temps forts de l'entreprise	Les objectifs sont clairement définis et communiqués aux employés
Collecte d'informations	Les informations sont collectées au fil de l'eau	Les informations sont recherchées activement
Motivation	Nécessite une motivation continue des employés	Nécessite une démarche proactive de l'entreprise pour encourager la recherche d'informations
Rapports	Les rapports peuvent être écrits ou oraux	Les rapports sont ciblés et spécifiques aux besoins de l'entreprise

**Source :** Réalisé par nos propres soins à partir de l'ouvrage : HERMEL (L) : *Maîtriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique*, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis, 2010, p16

### 9.3. Les structures de veille

Lorsque l'entreprise envisage d'instaurer une structure dédiée à la veille, elle doit choisir entre deux types d'organisations possibles :

- **Structure concentrée** : Une structure centralisée de veille, qui implique une équipe à temps plein située au sein de la fonction stratégie de l'entreprise.
- **Structure répartie** : Implique une veille réalisée par un réseau de correspondants travaillant à temps partiel et supervisés par un responsable de veille à temps plein. Cette structure peut également prendre la forme d'une veille gérée par projet et par groupe de travail. Ce type de structure est souvent utilisé dans le suivi des dossiers de *lobbying*<sup>86</sup>.

Le tableau ci-dessous présente les avantages des deux types d'organisations :

**Tableau N°09** : Comparaison des structures de veille « concentrée » ou « répartie »

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

**Source** : HERMEL (L) : *Le lobbying institutionnel*, Édition La Lettre du cadre territorial, 2000

Ces deux types d'organisation peuvent cohabiter dans la même entreprise. On peut avoir, par exemple, une veille concentrée pour la veille technologique et concurrentielle, et une veille très répartie pour la veille commerciale et environnementale.

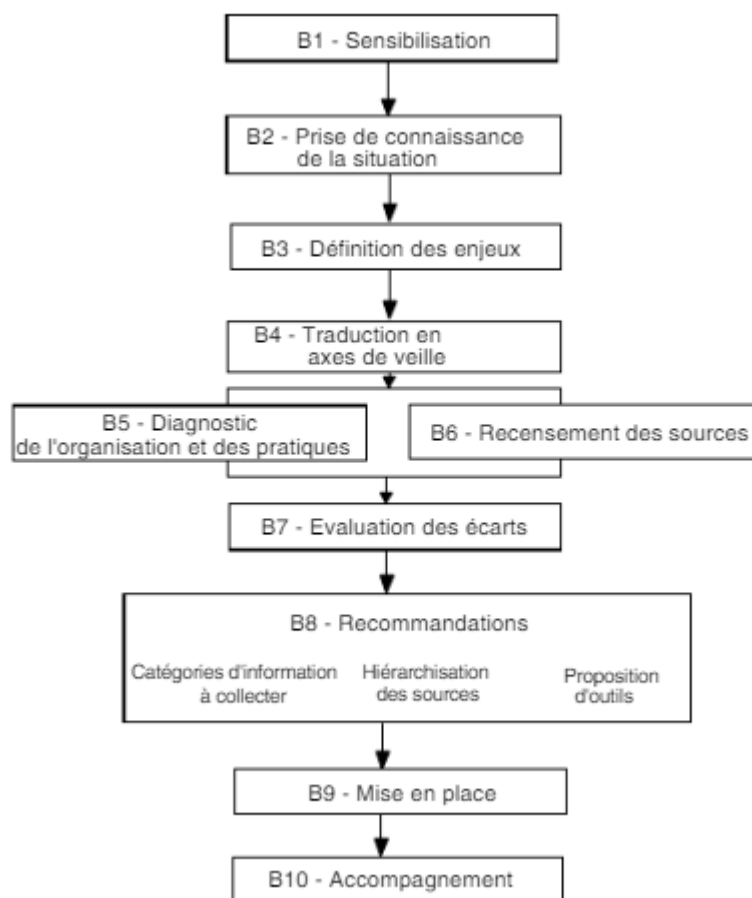
#### 9.4. La mise en place d'un système de veille

L'objectif de la mise en place d'un système de veille au sein d'une organisation est d'optimiser l'autonomie et l'efficacité de ce système dans la surveillance de son environnement. Cela implique une maximisation des capacités de collecte et de traitement d'informations pertinentes pour la prise de décisions à court, moyen ou long terme.

La réalisation d'une prestation de mise en place d'un système de veille peut être divisé en dix phases successives, qui peuvent être réalisées simultanément, avec la possibilité de validation, comme l'illustre le schéma ci-dessous :

<sup>86</sup> Terme anglais qui provient de lobby (groupe de pression) et qui fait appel à la pratique d'une pression exercée sur les parlementaires et par extension aujourd'hui sur les différents acteurs d'un système décisionnel pouvant agir sur l'environnement d'une organisation. Ces pressions peuvent prendre des formes multiples (information, argumentation, conseil, appel à l'opinion publique, diffusion d'un livre blanc...)

Figure N°22 : La mise en place d'un système de veille



Source : Norme AFNOR XP X50-053, *la mise en place d'un système de veille*, 1998

Les différentes étapes du processus de la mise en place d'un système de veille décrit dans la norme AFNOR XP X50-053 peuvent être résumées comme suit<sup>87</sup>:

### 1. Sensibilisation

Pour assurer le bon fonctionnement du système de veille, il est essentiel que les collaborateurs impliqués dans le processus y adhèrent. Par conséquent, le responsable de la veille doit leur expliquer les objectifs et les exigences de la veille, par exemple lors d'une réunion.

### 2. Prise de connaissance de la situation

Le prestataire doit acquérir une connaissance approfondie de l'entité bénéficiaire de la prestation afin de positionner sa démarche de manière optimale. Cette connaissance doit inclure des éléments incontournables tels que le métier, la qualification et l'organisation humaine, la culture, les produits, les moyens de conception, de production et de vente, les marchés, la concurrence et la situation financière de l'entité.

<sup>87</sup> HERMEL (L), Op.Cit, p52

### **3. Définition des enjeux**

Le système de veille à venir de l'organisme contribuera à la prise de décisions stratégiques ou opérationnelles. Pour cela, le prestataire doit avoir une compréhension approfondie des enjeux importants de l'entité à court, moyen et long terme, en tenant compte de l'évolution prévue de son environnement : ses objectifs, sa stratégie, les menaces et opportunités identifiées, etc.

### **4. Traduction en axes de veille**

Le but de cette étape pour le prestataire consiste à transformer les enjeux identifiés précédemment en domaines de surveillance (catégories d'informations à collecter et sources d'information à utiliser).

### **5. Diagnostic de l'organisation et des pratiques**

Le prestataire réalise une évaluation de l'organisation et des pratiques en vigueur au sein de l'entité en termes de collecte, de circulation, de traitement et d'utilisation de l'information dans le cadre de son processus décisionnel.

### **6. Recensement des sources**

Le prestataire doit également identifier les sources d'informations régulièrement ou occasionnellement utilisées par l'organisme, et décrire les différents types d'informations collectées et/ou utilisées.

### **7. Évaluation des écarts**

Une fois les phases 4 à 6 achevées, le prestataire est en mesure d'évaluer et d'analyser les écarts entre l'état actuel des processus d'information de l'organisme et la situation souhaitée, en tenant compte des axes de veille précédemment définis.

### **8. Recommandations**

Les recommandations du prestataire recouvrent trois thèmes :

- Il s'agit d'identifier les différentes catégories d'informations que l'entité doit collecter afin de nourrir les différents axes de surveillance qu'elle met en place
- La hiérarchisation des sources d'information pertinentes à mobiliser (sources maîtrisées ou non au moment du diagnostic) et l'évaluation des coûts d'accès.
- La proposition d'outils, de méthodes et d'une organisation adaptée à la culture d'entreprise et lui permettant d'optimiser la collecte (désignation de capteurs, définition des missions et des périodicités de collecte, ...), la circulation de l'information utile (manuelle, informatisée, ...), le traitement (interprétation, évaluation, intégration au processus de décision, ...) et éventuellement son stockage.

### **9. Mise en place**

Une fois que les recommandations du prestataire ont été acceptées par l'entité, celui-ci accompagne la mise en œuvre pratique du système de veille proposé, en suivant une méthode rigoureuse.

## 10. Accompagnement

Il est possible pour le prestataire de proposer une phase optionnelle d'accompagnement et de conseil à l'entité pour la mise en œuvre et l'évolution de son système de veille. Cette prestation nécessite la mobilisation de nombreux collaborateurs de l'entité, de différents niveaux hiérarchiques, tout au long de la mission réalisée par le prestataire. Si besoin est, les résultats de ce processus sont :

- En amont, une offre comportant le cahier des charges de la prestation de mise en place d'un système de veille et une garantie de moyens, notamment en termes de compétences du ou des intervenants.
- En aval, des recommandations en termes d'organisation humaine et technique pour la cellule de veille, une qualification des sources à mobiliser et de leurs conditions d'accès, une évaluation de leurs coûts et, éventuellement, l'accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle du système proposé.

## 9.5. Les limites de la veille stratégique

La veille stratégique peut rencontrer plusieurs limites au sein d'une entreprise, notamment:

- **La surcharge d'informations** : l'abondance des informations disponibles peut rendre difficile la sélection de celles qui sont pertinentes et importantes pour l'entreprise.
- **La qualité des informations** : certaines sources d'informations peuvent être biaisées ou peu fiables, ce qui peut conduire à des prises de décisions erronées.
- **La rapidité de l'obsolescence** : les informations peuvent rapidement devenir obsolètes, ce qui peut rendre inutile voire dangereux leur utilisation pour la prise de décisions stratégiques.
- **Le manque d'implication** : de la direction et du personnel dans le processus de veille.
- **La compétition** : d'autres entreprises peuvent également réaliser de la veille stratégique et obtenir les mêmes informations, réduisant ainsi l'avantage compétitif de l'entreprise.
- **Le coût** : la mise en place d'une veille stratégique efficace peut nécessiter des investissements importants en termes de ressources humaines, matérielles et financières.
- **La complexité** : la veille stratégique est un processus complexe qui peut être difficile à mettre en place et à gérer pour certaines entreprises, notamment les plus petites.
- **Le risque de ne pas prendre en compte les tendances émergentes ou les signaux faibles qui pourraient être importants pour l'entreprise.**

## Section 02 : Gestion de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise

La concurrence est présente dans tous les secteurs d'activité et les entreprises doivent y faire face. Pour saisir les opportunités qui se présentent, il est essentiel pour elles de surveiller attentivement leur environnement concurrentiel. En examinant les actions et les performances de leurs concurrents, les entreprises peuvent comprendre les tendances du marché, les attentes des consommateurs et les innovations émergentes. Cela leur permet d'ajuster leurs pratiques commerciales, de développer de nouveaux produits et de se positionner de manière optimale sur le marché.

Cette section débute en définissant les termes clés pour distinguer les différents concepts. Ensuite, elle explore la relation entre la veille et d'autres notions, tout en mettant en lumière l'importance de la mise en place d'un projet de veille concurrentielle au sein d'une entreprise. Enfin, elle met en évidence les éléments cruciaux à surveiller, ainsi que les moyens et les outils à utiliser dans ce processus.

### 1. Concepts relatifs à la veille

Avant d'approfondir les détails de la veille, il est primordial de se familiariser avec le vocabulaire spécifique et de distinguer certains concepts essentiels. Les définitions de ce lexique proviennent de diverses sources et auteurs tels que Laurent HERMEL<sup>88</sup>, Alphonse CARLIER<sup>89</sup>, Christian MARCON et Nicolas MOINET<sup>90</sup>.

**Tableau N°10 : Les mots clés liés à la notion de la veille**

Le terme	La définition
Donnée	Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeurs en elles-mêmes. Elles sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs. La différence essentielle entre donnée et information est que la donnée est objective, l'information est subjective.
Information	Une information est un ensemble de données. Ces données sont interprétées de façon à faire ressortir un fait. Une donnée est un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, acquisition, mesure, ... une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message sous une forme, visible, imagée, écrite ou orale, si cette dernière n'a pas été interprétée puis intégrée, elle ne suffira pas à orienter une décision pour passer à l'action.
Information blanche	Est l'information qui est librement et facilement accessible à tout le monde, elle représenterait 80 % de l'information générée par une

<sup>88</sup> HERMEL (L) : *Maîtriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique*, Afnor Éditions : La Plaine Saint-Denis, 2010, p78

<sup>89</sup> CARLIER (A) : *Intelligence économique et Knowledge Management*, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2012, p10

<sup>90</sup> MARCON (C) et MOINET (N) : *L'intelligence économique 2e édition*, Dunod, Paris, 2011, p12

	démarche de veille. Elle peut provenir d'un article publié sur les sites web des journaux, du rapport d'activité de l'entreprise rendu disponible sur leur site, et ainsi de suite.
Information grise	Licitelement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès (elle représenterait 15 % de la totalité des informations)
Information noire	Information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé (5 % des informations), 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.
Connaissance (renseignement)	La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision
Information stratégique	Information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation.
Information utile	Information pertinente directement exploitable par son destinataire.
Signal d'alerte	Information critique qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique.
Signal faible	Information qui annonce le changement d'une tendance et doit déclencher un travail de recherche d'informations complémentaires pour la confirmer et permettre le déclenchement d'une analyse stratégique
Signal fort	Information qui confirme une tendance actuelle et qui permet de bâtir une stratégie de réponse adéquate.
Champ concurrentiel	Domaine où l'entreprise entre en concurrence avec d'autres entreprises, ou d'autres acteurs privés ou publics, nationaux ou étrangers. La délimitation et la connaissance de ce champ sont indispensables pour la définition de la stratégie, pour la défense des intérêts et l'anticipation sur les projets
Position concurrentielle	Évaluation relative de la force d'une organisation par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité donné. Cette évaluation peut se faire en parts de marché ou en comparant ses positions respectives sur les différents facteurs clés de succès identifiés dans la phase d'élaboration de la stratégie.
Profil concurrentiel	Pour préparer des actions de veille, il est indispensable de bien connaître ses concurrents, leurs activités, leurs positions et leurs marges de manœuvres face à un problème donné.

**Source :** réalisé par nous même à partir des ouvrages cités auparavant

## 2. La relation entre la veille stratégique et d'autres notions clés

La notion de veille ne se présente jamais isolément, mais est fréquemment associée à d'autres termes complémentaires et interdépendants. En effet, la veille stratégique est souvent accompagnée de concepts tels que l'intelligence économique, le Knowledge Management, le benchmarking, et bien d'autres. Ces termes se combinent pour former un ensemble cohérent visant à optimiser la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations stratégiques au sein de l'entreprise.

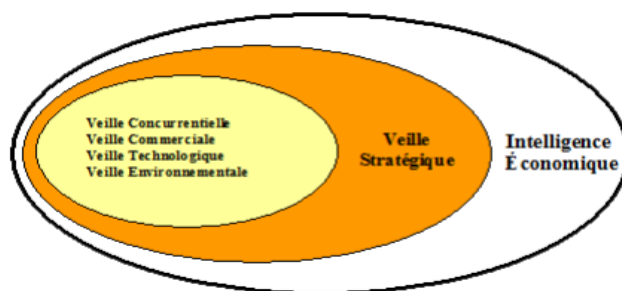
### 2.1. Veille et l'intelligence économique

D'après Alphonse CARLIER L'intelligence économique est “ *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leur stratégie individuelles et collectives*”<sup>91</sup>. Cependant, l'intelligence économique englobe également la capacité d'une entreprise à anticiper les changements, à s'adapter et à répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont adressées.

Dans le langage courant, le terme de veille stratégique et de l'intelligence économique sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais il convient de souligner qu'il existe une distinction et une relation entre eux.

La veille stratégique peut être résumée comme un processus permettant à une entreprise d'anticiper et de surveiller son environnement, afin de prendre des mesures efficaces. En réalité, cela représente l'un des trois volets de l'intelligence économique. Ainsi, l'intelligence économique peut être considérée comme une extension de la veille stratégique, car elle englobe cette dernière, comme illustré dans la figure ci-dessous.

**Figure N°23 : Veille stratégique et intelligence économique**



**Source:** [https://www.researchgate.net/figure/Relation-entre-veille-strategique-et-intelligence-economique-Lesca-1994-p9\\_fig5\\_341878144](https://www.researchgate.net/figure/Relation-entre-veille-strategique-et-intelligence-economique-Lesca-1994-p9_fig5_341878144), ( Consulté le 28/05/2023 à 05h22)

Dans ce cas, la veille stratégique fait référence au processus de collecte, de traitement et de diffusion d'informations qui constitue le fondement de l'intelligence économique.

<sup>91</sup> CARLIER (A), Op.Cit, p07

Malgré leur proximité, il existe quelques différences entre ces deux concepts. Selon GUY Massé et FRANÇOISE Thibaut “*la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique*”<sup>92</sup>. En se référant à leur ouvrage il est possible de résumer les différences entre la veille stratégique et l'intelligence économique de la manière suivante :

- ❖ L'intelligence économique se distingue de la veille stratégique en intégrant deux dimensions complémentaires qui sont la capacité d'influence qui consiste à maîtriser l'art d'utiliser l'information et la protection de patrimoine. Cela se réfère à la capacité de l'entreprise à préserver les informations liées à ses connaissances
- ❖ La veille stratégique permet de saisir les règles du jeu ainsi que les forces et faiblesses des concurrents, tandis que l'intelligence économique vise à agir sur l'environnement pour tenter de modifier ces règles.
- ❖ La veille stratégique se concentre principalement sur la surveillance d'éléments tels que la technologie, les marchés, la concurrence, etc., en se focalisant sur la collecte d'informations. En revanche, l'intelligence économique se concentre davantage sur les objectifs et les résultats attendus de cette démarche.

## 2.2. La veille et l'espionnage

La veille stratégique et l'espionnage sont deux notions qui suscitent souvent des discussions animées. Alors que la veille stratégique est une pratique largement acceptée et utilisée par les entreprises pour surveiller leur environnement et prendre des décisions éclairées, l'espionnage évoque une connotation négative et illégale<sup>93</sup>.

La frontière entre la veille stratégique et l'espionnage peut être délicate à définir. Dans certains cas, les pratiques de veille stratégique peuvent sembler similaires à celles de l'espionnage, en particulier lorsqu'il s'agit d'obtenir des informations confidentielles sur les concurrents. Cependant, la différence fondamentale réside dans la légalité et l'éthique de la collecte d'informations. La veille stratégique se base sur des sources publiques, légales et éthiques, tandis que l'espionnage recourt à des méthodes illégales et non éthiques.

La veille stratégique ne peut être assimilée à de l'espionnage, d'autant plus que l'association des entreprises de veille a mis en place un code d'éthique précis pour établir clairement la distinction entre la veille stratégique et l'espionnage industriel.

## 2.3. La veille et le benchmarking

Selon Fabien LEPOIVRE “*Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleur, afin de fixer*

---

<sup>92</sup> GUY (M), FRANÇOISE (T) : *Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p248

<sup>93</sup> BEN ROMDHANE (H), Op.Cit, p26

*des objectifs et des actions d'amélioration, ambitieux mais réaliste, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable*<sup>94</sup>.

Le benchmarking est une stratégie utilisée par les entreprises pour améliorer leurs performances et rester compétitives. Cette approche consiste à étudier et observer les pratiques des entreprises concurrentes opérant dans le même secteur d'activité ou dans d'autres domaines. L'objectif est de se comparer aux leaders du marché, de s'inspirer de leurs idées, pratiques, fonctionnement et expériences. En réalisant un benchmark, l'entreprise cherche à s'approcher de la perfection en tirant des enseignements des meilleures pratiques observées chez ses concurrents.

La veille stratégique et le benchmarking sont deux approches distinctes utilisées par les entreprises pour obtenir des informations stratégiques et améliorer leurs performances. Bien qu'ils partagent certains objectifs communs, ces deux processus diffèrent par leur portée, leurs méthodologies et leurs résultats attendus. Résumer dans le tableau suivant :

**Tableau N°11** : Les axes de différenciation entre le benchmarking et la veille stratégique

Critères	Benchmarking	Veille stratégique
Objectif principal	Comparer les performances avec des concurrents	Surveiller et anticiper les changements
Focus	Performances spécifiques et comparaison directe	Environnement externe et tendances du marché
Source d'informations	Concurrents identifiés et sélectionnés	Large éventail de sources d'information
Méthodologie	Étude approfondie des pratiques concurrentielles	Collecte, analyse et diffusion d'informations
Portée	Limitée à un domaine spécifique	Large couverture des domaines d'activité
Fréquence	Périodique ou ponctuelle	Continue et régulière
Utilisation des résultats	Amélioration des performances spécifiques	Prise de décisions stratégiques

**Source** : Réalisé par nos propres soins à partir du site :

<https://www.solidaritenumerique.org/connaissez-vous-la-difference-entre-benchmark-et-veille-concurrentielle/>, (Consulté le 28/05/2023 à 05h27)

En résumé, la veille stratégique se concentre sur la surveillance de l'environnement externe et l'anticipation des changements, tandis que le benchmarking se concentre sur la

<sup>94</sup> LEPOIVRE (F) : *Benchmarking concept et méthodologie*, Neva conseil, Nantes, 2005, p11

comparaison des performances. Bien que complémentaires, ces deux approches offrent des perspectives différentes et des résultats spécifiques à chaque processus.

#### **2.4. La veille et knowledge management**

Le Knowledge Management est une démarche de gestion des connaissances qui comprend deux versants distincts<sup>95</sup>:

Le premier aspect concerne la collecte et la classification des informations, telles que les ressources documentaires, les expertises métiers et les projets formalisés. Le deuxième aspect favorise les échanges, les réactions et les réflexions basés sur ces informations, permettant ainsi un enrichissement mutuel et une création de valeur.

En résumé, La veille contribue donc à enrichir les connaissances disponibles dans le cadre du Knowledge Management. Les informations collectées par la veille peuvent être intégrées aux bases de connaissances de l'entreprise, ce qui permet aux employés d'accéder à des informations actualisées et pertinentes pour prendre des décisions éclairées. Le Knowledge Management, à son tour, peut soutenir la veille en fournissant des outils et des processus pour organiser et diffuser les informations collectées de manière efficace.

#### **2.5. La veille et le système d'Information marketing**

Le Système d'Information Marketing (SIM) est une combinaison de personnes, d'équipements et de procédures visant à collecter, trier, analyser et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux responsables marketing afin de les aider à prendre des décisions.

Pour que le Système d'Information Marketing soit un outil opérationnel et efficace, il est impératif qu'il collecte en permanence les informations provenant de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces informations peuvent provenir de plusieurs origines :

- Il rassemble les informations internes provenant des différentes fonctions de l'entreprise, telles que les fonctions commerciales, financières et techniques.
- Il consolide les informations externes à l'entreprise, notamment par le biais de l'intelligence marketing et de divers moyens mis en œuvre dans le système d'intelligence marketing. Cette approche de recherche d'informations sur les événements et les tendances de l'environnement permet aux dirigeants de rester continuellement informés.

Le système d'information marketing est donc un système plus global dont la veille fait partie : il centralise toutes les informations utiles pour des prises de décision. Ce qui différencie la veille du SIM est l'attitude volontariste des « veilleurs » ou dirigeants qui mènent la veille.

L'information est peut-être existante mais dans une démarche de veille elle est exploitée et ce dans le but de répondre à un objectif opérationnel (lancement de produit) ou stratégique (avantage concurrentiel).

---

<sup>95</sup> STORHAYE(P), BOUVARD(P) : *Le knowledge management*, Éditions EMS, Paris, 2002, p19

Parmi les différentes formes de veille, la veille concurrentielle occupe une position centrale et est largement favorisée et mise en œuvre par les entreprises afin d'enrichir leur système d'information marketing. Son rôle essentiel consiste à fournir des informations stratégiques et précieuses, permettant aux entreprises de mieux appréhender et analyser leurs concurrents, ainsi que l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent.

Une fois que nous avons clairement saisi la distinction entre la veille et les autres concepts clés, afin d'éviter toute confusion et de comprendre pleinement son importance, nous pouvons alors approfondir notre exploration de l'un des types de veille les plus couramment utilisés dans les entreprises : la veille concurrentielle. Il est crucial de reconnaître l'importance primordiale de cette pratique stratégique, qui va bien au-delà de la simple collecte d'informations et qui exige une analyse approfondie des concurrents et de l'environnement concurrentiel dans lequel une entreprise évolue. Nous nous plongerons ainsi dans les aspects spécifiques de cette pratique stratégique, en analysant ses différentes composantes et son rôle essentiel dans la prise de décisions éclairées.

Afin de saisir pleinement cette notion de veille concurrentielle, nous examinerons minutieusement les divers aspects qui la composent. Cette exploration approfondie nous permettra d'acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'importance de cette pratique stratégique en commençant par une définition claire et précise.

### 3. Définition de la veille concurrentielle

Selon l'institut de l'innovation et de l'informatique pour l'entreprise "*La veille concurrentielle est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence actuelle et potentielle au niveau économique et financier (marques, effectifs, investissements, projets en cours..., etc.). l'objectif de la veille concurrentielle est de connaître la stratégie de ses concurrents afin d'anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise*"<sup>96</sup>.

Cette définition de la veille concurrentielle, proposée par l'institut de l'innovation et de l'informatique pour l'entreprise, met en évidence l'importance de l'identification de la concurrence actuelle et potentielle au niveau économique et financier. L'objectif principal de la veille concurrentielle est de comprendre la stratégie adoptée par les concurrents afin de pouvoir anticiper les décisions qui pourraient avoir un impact sur l'avenir de l'entreprise. En surveillant de près les marques, les effectifs, les investissements, les projets en cours et autres aspects pertinents, l'entreprise peut prendre des décisions éclairées pour maintenir sa compétitivité et sa position sur le marché. La veille concurrentielle devient ainsi un outil essentiel pour rester réactif et proactif dans un environnement commercial en constante évolution.

L'Association Française de Normalisation a également fourni une définition précise de la veille concurrentielle en la décrivant comme étant "*une activité continue qui consiste à*

---

<sup>96</sup> Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : *la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, France, rapport décembre 2001, p.11.

surveiller de manière dynamique l'environnement concurrentiel afin d'anticiper ses évolutions”<sup>97</sup>. En outre, la veille concurrentielle permet à l'entreprise de comparer ses performances à celles de ses concurrents, ce qui lui permet de mettre en place des méthodes efficaces pour s'améliorer. Avant d'aborder la réalisation d'une étude de veille concurrentielle, il est important de définir le domaine concurrentiel.

Cette définition de la veille concurrentielle fournie par l'Association Française de Normalisation met en évidence l'importance de surveiller de manière continue l'environnement concurrentiel afin d'anticiper les évolutions. Elle souligne également l'avantage pour une entreprise de pouvoir comparer ses performances à celles de ses concurrents et de mettre en place des méthodes efficaces pour s'améliorer. Enfin, elle rappelle l'importance de définir clairement le domaine concurrentiel avant de procéder à une étude de veille.

#### **4. Mettre en place un projet de veille concurrentielle**

Le développement d'un projet de veille au sein de l'organisation peut se dérouler en suivant les étapes suivantes<sup>98</sup>:

##### **4.1. Définir le projet de veille concurrentielle**

Dès son lancement, le projet de veille est promu en mettant en avant sa contribution et son intérêt stratégique pour le service marketing et l'organisation dans son ensemble. Voici quelques questions qui peuvent aider à définir un projet de veille concurrentielle :

- Comment le projet s'intègre-t-il à la stratégie de l'organisation ?
- Quels sont les objectifs de ce projet de veille concurrentielle ?
- Ses livrables donnent-ils une performance supplémentaire à la structure marketing ?
- Comment ces résultats doivent être communiqués ?

Le choix du chef de projet repose principalement sur sa maîtrise du management de projets, de la veille et sa solide connaissance de l'organisation et de ses enjeux stratégiques. Il est essentiel que le chef de projet de veille concurrentielle prenne en compte la problématique du client, faute de quoi le projet de veille concurrentielle ne pourra pas être correctement défini.

##### **4.2. Planifier le projet de veille concurrentielle**

Le plan d'un projet tactique à faible valeur ajoutée sera plus simple que celui d'un projet stratégique à forte valeur ajoutée.

###### **4.2.a. Déterminer les questions de recherche**

Il est nécessaire de rendre les questions générales du projet opérationnelles dans le contexte de la veille afin de faciliter leur traitement. Une technique d'analyse consiste à formuler une série de questions de recherche distinctes qui, lorsqu'elles sont traitées de manière appropriée dans leur ensemble, conduisent à des conclusions significatives.

---

<sup>97</sup><https://bivi.afnor.org/notice-details/mener-une-etude-de-veille-concurrentielle/1294385#:~:text=L%20veille%20concurrentielle%201%20est,%C3%A0%20celles%20de%20l%20concurrence>.(consulté le 27/05/2023 à 8h51).

<sup>98</sup> DROUZI (Y) : *Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing* : Université de Boumerdes, Al Bashaer Economic Journal Algérie, Article dans le journal universitaire, consulté le 22/11/2019, p993

**4.2.b. Choisir une démarche analytique**

La méthodologie analytique a une incidence sur les besoins en matière d'information. Par exemple, si l'approche adoptée est celle des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM), les informations recueillies se concentrent principalement sur les données économétriques. Des exemples de méthodes d'analyse incluent l'étalonnage (benchmarking), le profil de la concurrence, la satisfaction client, les cinq forces, l'écart, le SWOT (FFOM), etc.

**4.2.c. Préciser l'information requise**

La collecte d'informations adéquates est essentielle pour répondre aux questions de recherche. De plus, il est nécessaire de rendre chaque question pratique afin de déterminer précisément les informations nécessaires pour y répondre.

**4.2.d. Indiquer les sources pour la collecte**

Les sources d'information peuvent être classées en sources internes ou externes, ainsi qu'en sources primaires ou secondaires. Les sources "primaires" font appel à des spécialistes (renseignement humain), tandis que les sources "secondaires" se basent sur la documentation ou l'information archivée. Dans les projets stratégiques à forte valeur ajoutée, environ 80% de l'information utilisée provient de sources primaires internes et externes. En revanche, les rapports tactiques ont généralement recours en premier lieu à des sources secondaires. Plus les besoins en information sont importants, plus la validation de l'information est essentielle. Le tableau suivant présente une grille d'évaluation de l'information pour faciliter cette validation.

**Tableau N°12 : Grille d'évaluation de l'information**

Utilité Fiabilité	A	B	C	D
1				
2				
3				
4				

**Source :** DROUAZI (Y) : *Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing* ; Université de Boumerdes, Al Bashaer Economic Journal Algérie, Article dans le journal universitaire, 2019, p993

- 1 : Source d'information digne de foi (rapport technique interne).
- 2 : Source d'information digne de foi mais soumise à des risques de subjectivité et d'erreurs.
- 3 : Source peu sûre (source informelle à recouper).
- 4 : Source suspecte et subjective (rumeur, bruit, forum de discussion ...).
- A : Information très importante et prioritaire.
- B : Information intéressante.
- C : Information utile à l'occasion.
- D : Information sans doute inutile.

**4.2.e. Affecter le personnel à la collecte et l'analyse**

Lors de l'affectation d'un analyste à la collecte d'informations, trois critères doivent être pris en compte :

- Spécialisation dans le domaine concerné
- Connaissance spécifique de la source d'information
- Maîtrise des méthodes de collecte.

Il est essentiel de s'assurer que l'analyste correspond aux besoins spécifiques et qu'il maîtrise la méthode d'analyse ciblée.

#### **4.2.f. Établir la logistique nécessaire**

Pour organiser la logistique du projet, il est nécessaire de créer un calendrier détaillé. Voici quelques questions qui peuvent aider à établir une logistique appropriée :

- À quelle fréquence le chef de projet et les membres de l'équipe doivent-ils se rencontrer?
- À quelle fréquence l'information doit-elle être transmise au chef de projet ?
- L'agent de collecte transmettra-t-il les renseignements directement à l'analyste ou le gestionnaire doit-il les filtrer ?
- Quels sont les moyens nécessaires aux méthodes de collecte utilisées ?

#### **4.3. Recueillir l'information**

L'agent de collecte est responsable de la création de tous les formulaires de collecte. Il doit élaborer un plan détaillé qui précise principalement les éléments suivants :

- Les besoins en information.
- Les stratégies de recherche (y compris éventuellement sur Internet).
- Les outils de recherche utilisés.
- Les requêtes de recherche.

#### **4.4. Créer les renseignements à partir de l'information**

Dans le domaine de la veille concurrentielle, il est souvent dit que tant que l'information n'est pas analysée et qu'aucune recommandation concrète n'en découle, elle n'a aucune valeur. Les données brutes, prises de manière isolée, sont dépourvues de sens. Cependant, lorsqu'elles sont regroupées et analysées dans le cadre d'une analyse approfondie, elles prennent toute leur signification. C'est lors de l'étape d'analyse que les recommandations peuvent être formulées.

#### **4.5. Évaluer le produit final**

Le but est de déterminer si le rapport de renseignements fournit une veille efficace en répondant aux questions suivantes : Est-ce que le rapport apporte une valeur décisive à la veille ? Est-ce qu'il utilise principalement des données primaires plutôt que des données secondaires ? Est-ce que l'information interne prédomine ? Est-ce qu'il se concentre sur la compréhension des causes des événements ? Est-ce qu'il propose des recommandations concrètes plutôt que de simplement communiquer des données ?

#### **4.6. Communiquer le produit final**

Beaucoup de projets de veille échouent à ce stade. Si le rapport n'est pas lu par personne et si aucune mesure n'est prise, si l'information n'a aucun impact sur les décideurs, alors le projet

est considéré comme un échec. Il est donc essentiel de présenter les résultats du projet de manière appropriée.

## **5. L'analyse structurelle de secteurs et des concurrents**

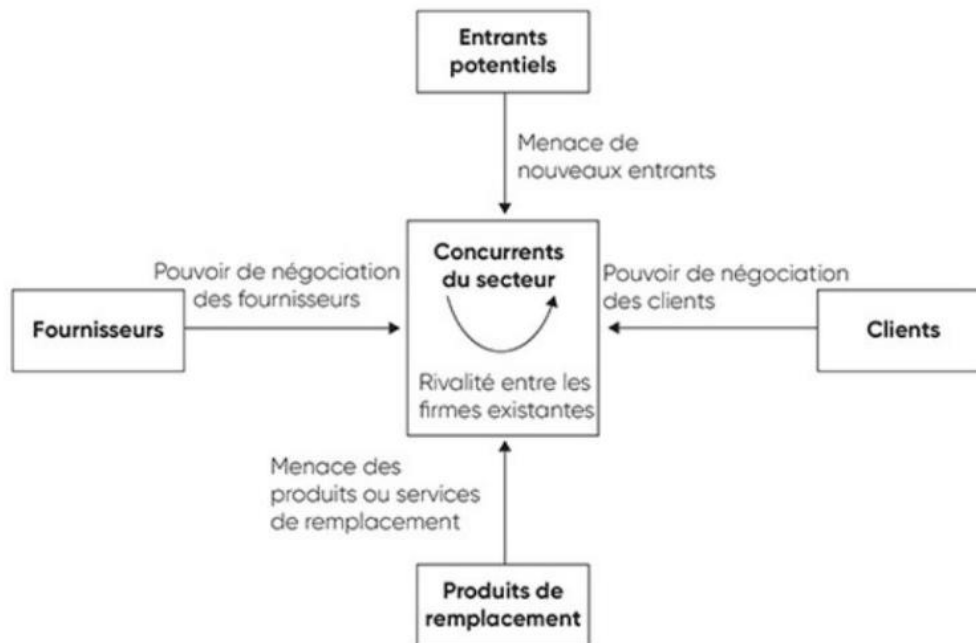
Grâce à la veille concurrentielle, l'entreprise acquiert une compréhension approfondie de son secteur, ce qui lui permet de détecter les opportunités émergentes, d'anticiper les tendances du marché et de réagir proactivement aux changements concurrentiels. De plus, en évaluant attentivement les forces et les faiblesses de ses concurrents, l'entreprise peut identifier des avantages compétitifs et élaborer des stratégies distinctives pour se démarquer et attirer la clientèle.

### **5.1. L'analyse structurelle de secteur**

Avant de diriger sa veille directement vers ses concurrents, l'entreprise doit préalablement effectuer une analyse approfondie du secteur dans lequel elle exerce ses activités. En effet, l'attractivité de ce dernier constitue le facteur initial déterminant sa rentabilité. Ainsi, la stratégie concurrentielle de l'entreprise doit émerger d'une compréhension approfondie des règles de concurrence qui influent sur l'attrait du secteur. L'objectif ultime de cette stratégie, face à la concurrence, consiste à utiliser, voire à modifier ces règles en faveur de l'entreprise. Peu importe le secteur, qu'il soit national ou international, qu'il se consacre à la production de biens ou de services, le jeu concurrentiel est façonné par cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants, comme montre la figure suivante<sup>99</sup> :

---

<sup>99</sup> PORTER (M.E) : *Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, paris,2023, p23

**Figure N°24** : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur

**Source** : PORTER (M.E) : *Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 2023, p23

Le modèle des 5 forces de Porter est un outil fondamental pour appréhender la structure concurrentielle d'un marché. Cet outil d'analyse simple et efficace permet d'identifier les concurrents, dans un sens large, d'une entreprise, ainsi que de comprendre dans quelle mesure ces acteurs peuvent affecter sa capacité à générer des profits<sup>100</sup>.

- **Le pouvoir de négociation des clients** : L'influence des clients dans un contexte concurrentiel est déterminée par leur capacité de négociation. En effet, les clients ont le pouvoir de faire baisser les prix, d'exiger une meilleure qualité ou des services supplémentaires, ainsi que de stimuler la concurrence entre les différents acteurs. Ainsi, les consommateurs ont un impact direct sur la rentabilité du marché, car ils influencent les coûts liés au produit.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : De façon similaire, les fournisseurs ont la capacité d'influencer la rentabilité d'une entreprise en imposant leurs propres conditions en termes de coûts ou de qualité, tout comme le font les clients.
- **La menace des produits de substitution** : Les produits de substitution proposent des solutions alternatives à l'offre existante dans un secteur donné. Ils répondent à des besoins similaires de manière différente ou innovante.
- **La menace des nouveaux entrants** : Les nouveaux entrants perturbent le marché en occupant une position précédemment non exploitée, en offrant une valeur supérieure à de nouveaux consommateurs. Leur ambition de conquérir de nouvelles parts de marché

<sup>100</sup> MICHAUX (S), CADIAT, (A.C) : Les 5 forces de Porter, Comprendre les sources des avantages concurrentiels, 50 Minutes, p15

accroît la pression sur les prix ainsi que les politiques liées aux coûts et aux investissements.

La figure met en évidence aussi les différents éléments de la structure d'un secteur qui ont un impact sur la concurrence à l'intérieur de celui-ci. Dans chaque secteur, les cinq forces ne sont pas toutes également importantes et la structure présente des variations significatives. Chaque secteur possède ses propres caractéristiques distinctives. L'utilisation du cadre d'analyse des cinq forces permet à une entreprise de gérer la complexité et d'identifier précisément les éléments essentiels de la concurrence dans son secteur.

La stratégie concurrentielle consiste à choisir judicieusement son secteur et à maîtriser les cinq forces plus efficacement que ses concurrents. Pour devenir leader dans son secteur, une entreprise doit façonner sa structure, sachant que ses actions auront des conséquences importantes en raison de son influence sur les clients, les fournisseurs et les concurrents. Les modifications de la structure du secteur auront un impact direct en raison de la part de marché de l'entreprise. Ainsi, un leader doit constamment évaluer sa position concurrentielle en tenant compte de la santé du secteur. Il est souvent préférable d'agir pour renforcer ou protéger la structure du secteur plutôt que de rechercher un avantage concurrentiel plus important.

## 5.2. L'analyse des concurrents

À mesure que l'économie se développe et que les marchés se mondialisent, l'identification des concurrents revêt une importance capitale. Dans ce contexte de concurrence croissante et d'interconnexion des marchés, il est essentiel pour les entreprises de bien connaître leurs concurrents générique, puis de focaliser son attention sur la concurrence directe<sup>101</sup>.

### 5.2.a. La nature de la concurrence

La concurrence générique comprend toutes les alternatives potentielles à un produit ou à un service donné, offrant aux consommateurs des options similaires pour satisfaire leurs besoins ou leurs désirs. Il s'agit de reconnaître une concurrence qui peut avoir été négligée jusqu'à présent, mais qui peut devenir très menaçante à l'avenir. En comprenant et en identifiant cette concurrence générique, les entreprises peuvent prendre des mesures pour se positionner de manière compétitive sur le marché et anticiper les évolutions potentielles dans leur secteur d'activité.

Une approche pratique pour aborder la concurrence consiste à regrouper les concurrents ayant des stratégies similaires dans des groupes stratégiques. Ces groupes stratégiques comprennent les concurrents directs qui proposent des produits ou services similaires, ciblent les mêmes marchés de manière similaire et possèdent des caractéristiques, des capacités et des compétences relativement similaires à l'entreprise étudiée.

La deuxième façon, très pratique d'ailleurs, d'aborder la concurrence, consiste à regrouper les concurrents qui ont des stratégies semblables dans les mêmes marchés : c'est ce que l'on appelle le groupe stratégique. Ce sont les concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui

---

<sup>101</sup>FILIATRAULT (P) : *comment faire un plan marketing stratégique*, les éditions transcontinental inc, Montréal, 2010, p131

offrent les mêmes produits ou services (ou relativement semblables), qui visent les mêmes marchés cibles, de la même manière, et qui ont des caractéristiques, des capacités et des compétences relativement semblables à celles de l'entreprise.

### 5.2.b. L'évaluation des concurrents

Une fois que la concurrence générique a été étudiée et que la concurrence directe a été identifiée, la prochaine étape consiste à évaluer les concurrents directs. Il est primordial de connaître les concurrents aussi précisément que possible, ainsi que leurs produits, services et toutes informations pertinentes concernant les prix et les conditions de vente. Une analyse approfondie de leurs produits et services permettra d'acquérir une meilleure compréhension de leurs avantages concurrentiels.

Pour une analyse complète, il est essentiel de déterminer les forces et les faiblesses des principaux concurrents, ceux qui font partie du groupe stratégique. Il est important de comprendre comment ils réagissent face à la concurrence et aux erreurs, ainsi que d'identifier leurs principaux clients et la nature de leurs relations avec eux. Grâce à ces informations, vous pourrez cibler certains concurrents et éviter des confrontations avec d'autres. Cela vous permettra de prendre des décisions éclairées face à la concurrence.

Un tableau de questions est présenté ci-dessous, utilisant une grille d'analyse concurrentielle :

**Tableau N°13 : La grille d'analyse de l'environnement externe (les concurrents)**

La concurrence générique	Y a-t-il d'autres façons de satisfaire le même besoin que combient les produits et services actuels de l'entreprise ? Existe-t-il des produits ou services substitutifs ? Qu'est-ce qui pourrait menacer l'entreprise, à part les concurrents directs ?
La concurrence stratégique	Qui sont précisément les concurrents directs actuels ? Potentiels ? Parmi tous les concurrents possibles, quels sont ceux qui ont des stratégies semblables aux vôtres ? Des stratégies concurrentielles semblables ? Existe-t-il des barrières au marché ? Existe-t-il des tendances importantes dans le marché ?
La nature des concurrents	Quels sont la taille, la rentabilité, le taux de croissance et les autres caractéristiques de chacun des principaux concurrents ? Quels sont leur vision, leur mission, leurs valeurs et leurs objectifs ? Qui sont leurs principaux clients ? Quelles sont leurs stratégies actuelles ? Passées ? Futures ?

**Source :** FILIATRAULT (P) : *Comment faire un plan de marketing de stratégie*, 3e édition, Les Éditions Transcontinental inc, Montréal, 2010, p135

## 6. Les éléments clés à surveiller de la concurrence

L'analyse de la concurrence, un domaine très vaste et largement étudié, met en évidence des éléments essentiels à connaître sur les concurrents, comme le mentionne Marie-Christine

Chalus-Sauvannet dans son livre "*Veille stratégique à l'usage des décideurs*"<sup>102</sup>. Ces éléments clés permettent d'obtenir une vision approfondie des concurrents et de prendre des décisions éclairées en matière de stratégie commerciale.

### **6.1. Évaluer les coûts et les performances probables des concurrents**

Dans un contexte de concurrence intense, il est crucial de détecter rapidement et avec précision les écarts de coûts. Dans cette perspective, la veille se concentre sur l'acquisition d'informations économiques précises permettant de connaître les coûts de la concurrence. Par exemple, des indications précieuses peuvent être obtenues en surveillant les coûts des matières premières.

L'élément clé est d'incorporer les informations externes dans un cadre qui permet des comparaisons fiables avec les coûts des produits. Il peut être intéressant pour l'entreprise de développer une grille de référence pour évaluer les coûts des produits, par exemple.

Une veille attentive permettra de mieux cerner certains travaux fondamentaux tels :

- Les coûts réels d'assemblage.
- Les coûts de non-qualité, les coûts de changement de travaux.
- Les taux de recyclage.

En effet, selon Marie-Christine Chalus-Sauvannet, en analysant de près ces paramètres, il est possible de détecter, dans certains cas, des situations anormales qui peuvent préfigurer des événements rares tels que des ventes à perte, une sous-activité préoccupante ou un recyclage excessif. Le recoupement de plusieurs sources d'informations peut s'avérer précieux dans cette démarche.

La veille sera alors centrée sur une meilleure compréhension des zones d'incertitude concernant les coûts et les performances des produits concurrents, ainsi que sur la détection rapide des écarts de coûts significatifs résultant de l'introduction d'innovations clés. L'objectif est de fournir des informations pour orienter les décisions stratégiques.

L'objectif principal de la veille concurrentielle est d'analyser en profondeur les produits des concurrents actuels et futurs, en les situant sur leur marché et dans leurs stratégies respectives. Cette pratique permet également de recueillir des informations sur la performance financière des concurrents. Ainsi, la veille concurrentielle vise à examiner attentivement les produits des concurrents, à comprendre leur positionnement sur le marché et leurs stratégies, tout en fournissant des indicateurs sur leur santé financière.

### **6.2. Les systèmes de distribution et leur maîtrise, logistique et supply chain**

Le perfectionnement des systèmes logistiques est souvent une donnée clé dans l'évolution des jeux concurrentiels. Comment les concurrents font-ils tourner leurs stocks,

---

<sup>102</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M.C), Op.Cit, p57

quelle supply chain management ont-ils mis en place pour quelle performance ? Une telle observation peut permettre de dégager des informations qui sont des gisements considérables de profitabilité.<sup>103</sup>

Lors de l'analyse concurrentielle dans le domaine de la logistique, il est essentiel de surveiller attentivement certains points clés. En effet, la gestion efficace de la logistique peut jouer un rôle déterminant dans la performance d'une entreprise. Voici quelques éléments importants à prendre en compte lors de l'évaluation de la logistique des concurrents :

- Leur délai de livraison.
- Leur capacité à personnaliser leurs produits aux besoins du client.
- Les services associés aux produits.
- Leur capacité à livrer dans les délais.
- Les quantités.
- La qualité et les coûts.
- Leur clients et distributeurs, et aussi éventuellement leurs prestataires de services logistiques.

Par conséquent, il est essentiel de surveiller de près ces critères, car des délais de livraison plus rapides peuvent influencer la satisfaction des clients et affecter la performance globale de l'entreprise.

### **6.3. La stratégie, passée, présente et à venir**

Afin d'anticiper les futures stratégies de vos concurrents, il est également intéressant d'analyser leurs stratégies passées et présentes. L'étude du passé permet de comprendre comment l'entreprise a réagi aux événements et comment elle s'est développée. Cela inclut l'évaluation de ses capacités de gestion des crises et d'anticipation. De plus, il est important de déterminer si ses stratégies sont plutôt défensives, offensives ou proactives. L'analyse de ces événements passés fournit des informations précieuses sur ses capacités de réaction et ses stratégies futures.

Ces informations peuvent être retrouvées dans divers documents de l'entreprise, tels que les rapports d'activité, le site internet et les interviews accordées dans les médias. Les clients et les fournisseurs de l'entreprise constituent également d'autres sources d'informations, car ils interagissent avec elle dans la préparation de ses futures stratégies. L'entreprise envoie également des signaux dans son environnement, tels que des annonces de recrutement de profils particuliers ou des dépôts de brevets, qui peuvent donner des indications sur ses orientations stratégiques.

### **6.4. Les prix et leurs évolutions selon le portefeuille d'activités**

---

<sup>103</sup>CHALUS-SAUVANNET (M.C), Op.Cit, p58

La surveillance des prix est un « basique », elle peut être automatisée grâce à des logiciels dans le cas du e-commerce ou par des relevés dans les magasins. Elle est beaucoup plus complexe dans le cas du B to B où il faut connaître les pratiques du secteur en matière de négociations et de remises, lesquelles peuvent avoir une forte variance. Les salons peuvent être une source d'information ainsi que les clients qui n'hésitent pas à divulguer les éléments de prix des concurrents qui pourraient leur servir dans le cadre d'une négociation<sup>104</sup>.

La surveillance des prix des concurrents revêt une importance primordiale car les prix jouent un rôle décisif dans les choix des clients et peuvent avoir un impact considérable sur la part de marché et le positionnement d'une entreprise.

Voici quelques raisons pour lesquelles la surveillance des prix des concurrents est essentielle :

- **Positionnement concurrentiel** : La connaissance des prix pratiqués par les concurrents permet de se positionner de manière compétitive sur le marché. En comparant les prix, une entreprise peut ajuster sa stratégie tarifaire pour rester attractive pour les clients tout en préservant sa rentabilité.
- **Évaluation de la valeur perçue** : La surveillance des prix des concurrents permet d'évaluer la valeur perçue par les clients pour des produits similaires. Cela aide à comprendre comment les clients évaluent la relation entre le prix et la qualité, et à ajuster en conséquence les stratégies de tarification et de différenciation.
- **Réactivité aux changements de prix** : Les concurrents peuvent ajuster leurs prix en fonction des fluctuations du marché, des coûts des matières premières ou d'autres facteurs. En surveillant activement les variations de prix, une entreprise peut réagir rapidement en ajustant ses propres prix pour maintenir sa compétitivité.
- **Détection des stratégies de prix agressives** : La surveillance des prix permet de repérer les concurrents qui adoptent des stratégies de prix agressives, telles que des réductions temporaires ou des offres spéciales. Cela permet à une entreprise de mieux comprendre les dynamiques du marché et de prendre des mesures appropriées pour protéger sa part de marché.

La surveillance des prix des concurrents offre à une entreprise l'opportunité d'optimiser sa compétitivité en s'alignant de manière stratégique sur le marché. En analysant les prix pratiqués par les concurrents, elle peut prendre des décisions éclairées en matière de tarification, ce qui lui permet de positionner ses produits ou services de manière compétitive tout en préservant sa rentabilité.

### 6.5. Les technologies utilisées et les capacités d'innovation

La surveillance des technologies des concurrents revêt une importance capitale dans la veille concurrentielle. En surveillant de près les avancées technologiques adoptées par les concurrents, une entreprise peut bénéficier de plusieurs avantages stratégiques.

---

<sup>104</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M.C), Op.Cit, p59

Les concurrents tirent souvent des avantages de leurs technologies utilisées. Les capacités d'innovation peuvent être évaluées en étudiant la fréquence et la qualité des nouveaux produits lancés, ainsi que par l'analyse des brevets, des licences et des accords de coopération technologique qu'ils ont établis.

### 6.6. Le système de production

Comment est organisé le système de production des usines concurrentes, quels sont leurs points forts et leurs points faibles ? Par exemple, grâce à une veille concurrentielle assez simple, on peut s'apercevoir que l'espace géographique ou les espaces géographiques où se situent les unités de production, n'ont plus de possibilité d'extension. Cette information nous indique que tout lancement de produits nouveaux sera compliqué pour le concurrent sans ajout de ressources conséquentes<sup>105</sup>.

### 6.7. Les compétences distinctives des concurrents

Les compétences distinctives des concurrents font référence aux capacités uniques et spécifiques qu'ils possèdent, leur permettant de se démarquer sur le marché. Ces compétences sont souvent considérées comme des avantages concurrentiels, car elles confèrent aux concurrents une position privilégiée et renforcent leur capacité à atteindre des performances supérieures à celles de leurs concurrents.

La compréhension des compétences distinctives des concurrents permet à une entreprise d'évaluer plus précisément sa position sur le marché, d'identifier les opportunités de différenciation et de renforcer ses propres compétences afin de maintenir sa compétitivité. Cela implique de répondre à des questions telles que : Quels sont les facteurs clés de succès des concurrents ? Quelles capacités développent-ils pour se démarquer dans l'environnement concurrentiel ? Quels sont leurs savoir-faire essentiels sur le marché ? Ces savoir-faire sont-ils rares et difficiles à imiter ?

En outre, il est important de noter que des employés motivés, compétents et loyaux peuvent constituer un atout précieux pour l'entreprise.

Ensuite, il serait possible de créer un tableau synthétisant les éléments essentiels à surveiller lors de la mise en place d'une veille concurrentielle, tels que présentés dans un autre ouvrage des auteurs Bruno Martinet et Jean-Yves Ribault<sup>106</sup>.

**Tableau N°14 : Éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle**

Produits	Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur. Extension et caractère serré de la gamme de produits.
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>105</sup> CHALUS-SAUVANNET (M.C), Op.Cit, p62

<sup>106</sup>MARTINET (B), RIBAUT (J.M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Éditions d'Organisation, 1992.

Négociants/circuit de distribution	Qualité et couverture du circuit de distribution Force des relations avec le circuit de distribution Capacité d'approvisionnement des circuits de distribution
Commercialisation et vente	Compétences dans chacun des domaines du plan de commercialisation Compétences en matière d'études de marché et de développement de nouveaux produits Formation et compétence de la force de vente
Fonctionnement	Situation dans le domaine des coûts de fabrication économies d'échelle, courbe d'apprentissage, modernité de l'équipement, etc. Complexité technologique des installations et des équipements Flexibilité des installations et des équipements Propriété du savoir-faire et brevet unique, ou avantages dans le domaine des ventes Compétences pour des extensions de capacité, pour un contrôle de la qualité, pour un équipement des usines, etc. Emplacement, y compris coûts de main-d'œuvre et de transport État d'esprit de la main-d'œuvre, situation dans le domaine syndical Accès aux matières premières et coût des matières premières -Degré d'intégration verticale
Recherche et ingénierie	Brevets et droits de reproduction Capacités internes de recherche et développement (recherche de produits, recherche de processus, recherche et développement : créativité, simplicité, qualité, fiabilité, etc.) Accès à des sources externes de recherche et d'ingénierie (auprès de fournisseurs, de clients, de co-contractants)
Coûts complets	Coûts complets relatifs Coûts ou activités partagés avec d'autres unités de l'entreprise Domaines dans lesquels le concurrent engendre les facteurs d'échelle ou autres qui ont une importance majeure pour sa situation dans le domaine des coûts
Force financière	Cash-flow Capacité d'emprunt à court terme et à long terme (ratio relatif de l'endettement par rapport aux capitaux propres) Capacité d'augmentation du capital dans un avenir prévisible Capacité dans le domaine de la gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, stocks, et effets à recevoir
Organisation	Unité du système de valeurs et clarté de l'objectif de l'organisation Fatigue de l'organisation due à des exigences récentes -Cohérence des dispositions en matière d'organisation et de stratégie
Capacité de la direction générale	Qualités de commandement du directeur général ; capacité du directeur général à motiver les autres Capacité à coordonner des fonctions particulières ou des groupes de fonction (comme la coordination entre la production et la recherche) Âge, formation et orientation fonctionnelle des hauts dirigeants Acuité de vue des hauts dirigeants Flexibilité et adaptabilité des hauts

	dirigeants
Portefeuille de la société	Capacité de la société à soutenir des modifications d'orientation planifiées dans toutes ses unités, dans le domaine des ressources financières ou autres Capacité de la société à développer ou renforcer l'unité
Autres	Traitement spécial de la part d'organismes publics ou accès spécial à des organismes publics Rotation du personnel

Source : B. MARTINET, J.-M. RIBAUT, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Éditions d'Organisation, 1992

## 7. Les moyens à la disposition de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle dispose d'une variété de sources pour collecter des informations sur les concurrents et leur environnement. Ces sources peuvent être trouvées sur le terrain, dans les supports de communication des concurrents, sur Internet ou grâce à l'utilisation de logiciels spécialisés<sup>107</sup> :

### 7.1. Sur le terrain

- La visite d'un client ou d'un distributeur.
- Le salon professionnel.
- Les conférences, forums ou colloques sont intéressants à double titre : pour les sociétés et les experts qui interviennent et, d'autre part, pour les thèmes traités. Il est également utile d'obtenir la liste des personnes et des entreprises ayant assisté à la manifestation.
- Les syndicats professionnels, les associations ou les groupements sont des organismes qui offrent de nombreuses données chiffrées très fiables (indicateurs, études sectorielles). Connaître leurs membres permet d'apprécier les rôles et les influences de chacun. Devenir l'un d'entre eux ouvre à d'autres formes d'échanges avec les concurrents du secteur.
- Les comités de normalisation, les commissions politiques sont des haut lieux d'influence. C'est ainsi que des entreprises concurrentes sont amenées à travailler ensemble sur des projets de normes, d'actions ou de directives. Elles ne manquent pas de mettre en avant les avantages de leur technologie ou de leur savoir-faire auprès des institutions (lobbying).

### 7.2. Les supports de la concurrence

- Les publications spécialisées telles que les magazines et les lettres d'information se distinguent des revues généralistes très populaires, car elles se concentrent sur des sujets spécifiques tels que les marchés, les produits ou les services.

<sup>107</sup> CHALUS-SAUVANNET, (M.C), Op.Cit, p67

- Le rapport annuel est une source extrêmement précieuse d'informations pour ceux qui savent l'exploiter. Il fournit des détails sur l'origine de l'entreprise, ses activités (où et pour qui), sa mission, ses réalisations, ses bénéfices et ses investissements. Malheureusement, l'accès à ce document est souvent assez difficile à obtenir.
- L'analyse de la campagne publicitaire d'un concurrent constitue un moyen efficace pour comprendre les orientations de sa politique commerciale et marketing. Le message véhiculé (thème, expression, cible) révèle inévitablement sa stratégie. Il convient d'accorder une attention particulière à tout changement dans le choix des médias utilisés, aux modifications des noms de marque ou à l'évolution de l'image de l'entreprise.
- La plaquette de communication est une source d'informations précieuse, car elle permet de mettre en évidence certains aspects importants mis en avant par les concurrents à travers les textes, la présentation, le contenu et les images. Cela permet de mieux comprendre leurs stratégies et leurs priorités.

### 7.3. La veille avec Internet

Internet offre un large éventail de possibilités. Bien qu'il soit largement maîtrisé de nos jours, il est essentiel d'apprendre à approfondir les informations qu'il propose et à croiser les sources autant que possible. Voici une brève liste des catégories utilisées pour effectuer une veille concurrentielle.

#### ❖ Les sites web

- Les sites de presse et les revues spécialisées offrent la possibilité d'effectuer des recherches dans leurs archives, permettant ainsi d'accéder rapidement et à moindre coût à tous les articles publiés sur un concurrent spécifique ou sur un marché donné en utilisant des mots-clés pertinents.
- Les plateformes dédiées aux brevets permettent de mener des recherches par nom de société, d'inventeur ou par produit, offrant ainsi la possibilité de se renseigner sur les innovations entreprises par les concurrents.
- Les sites économiques (bourse, chroniques financières) offrent des informations sur les actions, les rapports annuels et les mouvements de capitaux. Ils permettent souvent de se renseigner sur des points tels que les intentions d'acquisition des concurrents, les actionnaires et les projets de rachat.
- Les sites web des concurrents fournissent des informations précieuses sur divers aspects tels que l'entreprise elle-même (implantations, filiales, distributeurs), les produits (fiches techniques, tarifs...), la stratégie (marchés ciblés, arguments commerciaux, offres d'emploi) et la communication (informations destinées aux actionnaires, lancements de produits). Ils constituent une ressource essentielle pour la veille concurrentielle.
- Les sites portails, qui sont des répertoires spécialisés dans un marché ou un secteur donné, offrent l'avantage de regrouper sur une seule page un grand nombre de liens vers des sites pertinents liés au thème de recherche.

#### ❖ Les logiciels utilitaires

- Les moteurs de recherche sont des outils puissants utilisant des algorithmes sophistiqués pour trouver et afficher instantanément les pages contenant les mots-

clés recherchés. Cependant, il est souvent nécessaire de parcourir plusieurs pages de résultats pour trouver des informations moins populaires ou moins référencées.

- Les métamoteurs sont des outils qui permettent d'exécuter des recherches simultanément sur plusieurs moteurs de recherche. Ils sont capables d'identifier des sites web ainsi que des forums de discussion, tout en éliminant les résultats redondants. Parmi les exemples de métamoteurs, on peut citer "*DogPile*"<sup>108</sup> et "*DuckDuckGo*"<sup>109</sup>. Ces plateformes offrent la possibilité d'obtenir des résultats de recherche provenant de différentes sources en effectuant une seule requête de recherche.
- L'intelligence artificielle avancée surveille attentivement toutes les pages des sites qui ont été configurés par l'entreprise. Elle est capable de remplir des questionnaires et d'interagir via des chats. De plus, elle détecte rapidement les moindres changements effectués dans la programmation d'un site et envoie des alertes immédiates.
- Les forums et les groupes de discussion sont des plateformes où des individus partageant des centres d'intérêt communs échangent leurs points de vue et connaissances. Ils regroupent une multitude d'informations informelles (opinions, désinformation, etc.). Les repérer et y participer permet de se tenir au courant et de contrôler les discussions sur les concurrents, leurs produits, etc. Ils constituent une précieuse source d'informations pour la veille.
- Les marketplaces, qu'est-ce qui se vend ? Quels sont les avis de ceux qui ont acheté ? Quelle est la proposition de valeur du concurrent ? Source très précieuse.

---

<sup>108</sup> *DOGPILE* est un moteur de recherche en ligne qui a été créé en 1996. Il est considéré comme l'un des premiers métamoteurs, car il agrège les résultats de recherche de plusieurs moteurs de recherche populaires tels que Google, Yahoo, Bing, et d'autres encore.

<sup>109</sup> *DuckDuckGo* est un moteur de recherche créé en 2008 qui se distingue par son engagement envers la protection de la vie privée des utilisateurs. Son objectif est de faciliter la recherche en fournissant des résultats pertinents provenant de différentes sources en une seule recherche.

**Conclusion**

La veille stratégique se révèle être une arme stratégique puissante pour les entreprises. En surveillant de manière proactive leur environnement, en recueillant et en analysant les informations pertinentes, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel significatif, cette dernière englobe plusieurs veilles spécifiques, qui peuvent être concurrentielles, commerciales, technologiques, etc.

Ensuite la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de l'entreprise revêt une importance primordiale pour toute entreprise qui souhaite préserver sa compétitivité dans un environnement concurrentiel en constante évolution. En exploitant efficacement la veille concurrentielle, une entreprise peut renforcer sa compétitivité, saisir les opportunités de croissance et maintenir sa pertinence dans un paysage commercial dynamique. Ainsi, la veille concurrentielle se positionne comme un investissement stratégique incontournable contribuant au succès à long terme de l'entreprise.

## **Chapitre III :**

**L'analyse du rôle de la veille concurrentielle  
pratiquée au sein de HDA-Carrefour  
Algérie dans son positionnement**

## **Introduction**

Au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, le paysage de la distribution a connu une transformation majeure, donnant naissance à la forme moderne que nous connaissons aujourd'hui. C'est à cette époque que la grande distribution a émergé, se développant rapidement et s'implantant à travers le monde. Cette nouvelle forme de commerce, qui prédomine dans les pays développés, regroupe une variété de magasins de différentes tailles, se distinguant par leurs méthodes de gestion distinctes par rapport aux petits commerces indépendants.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse de la contribution de la veille concurrentielle au positionnement de l'hypermarché Carrefour en Algérie.

Dans la première section de ce chapitre, nous nous concentrerons sur le secteur de la grande distribution en Algérie, en examinant en détail ses caractéristiques clés ainsi que les défis auxquels il est confronté. Une attention particulière sera portée sur le groupe Carrefour, qui occupe une position de premier plan dans ce secteur. Nous analyserons également la présence et l'importance d'Hyper distribution Algérie, une société majeure dans la distribution en Algérie, et les stratégies qu'elle déploie pour s'adapter au marché local et faire face à la concurrence.

Dans la deuxième section, nous détaillerons les études réalisées, puis nous présenterons les résultats obtenus, en les analysant de manière approfondie et en fournissant des synthèses concises. Enfin, nous formulerons des recommandations et suggestions basées sur les conclusions des études, afin de guider l'avenir de l'hypermarché Carrefour Algérie.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et son secteur d'activité**

### **1. Le secteur de la grande distribution en Algérie**

Le secteur de la grande distribution en Algérie se caractérise par la coexistence de différents formats commerciaux. Tout d'abord, il y a le format traditionnel basé sur les épiceries et les boutiques, qui joue un rôle essentiel dans le secteur. En parallèle, le commerce informel s'est développé et représente également une part importante du commerce urbain. Il repose sur des circuits de distribution informels échappant au contrôle de l'État et sur des pratiques commerciales informelles des acteurs impliqués. De plus, la période de transition économique à la fin des années 1980 a favorisé l'émergence progressive de la distribution moderne, notamment dans le secteur alimentaire, grâce à l'investissement privé. Malgré les opportunités offertes par le marché algérien, la grande distribution a connu une évolution lente. Cette situation est influencée par la forte concurrence d'autres formes de commerce, les facteurs économiques et institutionnels de l'environnement, ainsi que les attentes des consommateurs<sup>110</sup>.

À travers ce qui suit, nous allons approfondir certains termes mentionnés précédemment et qui seront nécessaires pour une meilleure compréhension de la partie pratique, tels qu'abordés par GHIDOUCHE Faouzi<sup>111</sup>. En examinant ces éléments, on peut mieux appréhender la dynamique du marché et les transformations qu'il a connu :

- **Le commerce traditionnel** : Le commerce traditionnel est prépondérant dans la société algérienne et représente la première source d'approvisionnement des populations. Il assure la répartition et la distribution des biens auprès des populations, participe à l'animation et la vitalité des quartiers, villes et villages et remplit une fonction de lien social et de conseil. Il est un élément essentiel de l'identité des villes et des villages. Dans ce commerce, il existe aussi une dualité entre d'un côté les commerçants opérant dans la sphère formelle (installés dans des boutiques et inscrits au registre du commerce) et ceux qui sont versés dans la sphère informelle (commerce ambulante, commerce des rues, trabendo...).
- **Le petit commerce traditionnel** : Le petit commerce qui compte en Algérie plus de 900 000 unités est largement dominant et reste très ancré dans le comportement d'achat des populations. Ce petit commerce, composé principalement d'épiceries, propose aux consommateurs du quartier, outre les produits d'épicerie de première nécessité, de la biscuiterie-viennoiserie et même du tabac et des recharges téléphoniques. Les épiceries proposent également, sur une base opportuniste souvent, des fruits et légumes, sachant que pour l'essentiel les fruits et légumes sont vendus dans des petits commerces spécialisés dits khadars.
- **Les souks et les places marchandes** : le commerce intérieur en Algérie était animé par les souks locaux, les souks régionaux, les foires et les magasins. Alger, en particulier, avait un quartier de souks situé dans la basse Casbah, regroupant une grande variété de commerces et d'activités artisanales. Les souks régionaux, quant à eux, étaient caractérisés par leur périodicité, leur diversité d'activités commerciales et leur zone d'influence.

---

<sup>110</sup> GHIDOUCHE (F) : *Du commerce traditionnel à la distribution moderne « La longue marche » algérienne*, Commerce et distribution dans les pays du Maghreb, Collection Travail Et Gouvernance, 2021, p149

<sup>111</sup> Ibid, p150

- **Le commerce de gros** : Le secteur du commerce de gros en Algérie, autrefois détenu exclusivement par l'État, s'est depuis libéralisé, donnant lieu à de nombreux grossistes privés. Cette activité est largement familiale, impliquant un investissement personnel important mais des capitaux relativement modestes. On observe une forte spécialisation des structures, avec l'émergence de marchés spécialisés en périphérie des villes. La croissance du commerce de gros a été régulière depuis le début des années 2000, en raison de la désarticulation de l'appareil commercial, de l'attrait et de la rentabilité élevée du secteur, ainsi que de la dispersion des détaillants et du développement de l'offre.
- **Le commerce informel** : En Algérie, l'économie informelle occupe une place prépondérante dans le paysage commercial, se traduisant par une croissance significative. Cette situation est le résultat du développement du commerce informel et la généralisation des pratiques informelles. tant dans le petit commerce de subsistance que dans le grand commerce informel observé notamment chez les importateurs. Cette économie informelle joue un rôle majeur dans le contexte commercial du pays.
  - **Le petit commerce informel de survie** : Selon l'Union Générale des Commerce et Artisans Algériens (UGCAA), en 2008, on recensait plus de 2400 marchés informels et plus de 500 000 commerçants travaillant dans l'économie informelle en Algérie. Une grande partie du commerce informel concerne les fruits et légumes, échappant ainsi au contrôle étatique à hauteur de plus de 35% du marché<sup>112</sup>. Les commerces informels les plus visibles sont les étals ambulants, les vendeurs de rue et les activités de commerce à la sauvette. Ces commerces, souvent tenus par des jeunes, se trouvent dans les souks, les rues commerçantes, devant les magasins ou dans les quartiers populaires, jouant un rôle important dans l'économie urbaine. Cependant, le commerce informel présente des défis en termes de conditions de travail, d'accès restreint et de risques sanitaires liés à la traçabilité, à l'hygiène et à la conservation des produits.
  - **Le grand commerce informel** : Le commerce informel en Algérie repose principalement sur l'importation des marchandises, à l'exception d'une grande partie de la production agricole. Depuis la libéralisation du commerce extérieur dans les années 1990, les importateurs jouent un rôle essentiel dans une économie algérienne fortement dépendante du commerce international. Bien que ces importateurs exercent leur activité de manière légale, en étant enregistrés fiscalement et en disposant d'un registre de commerce et d'un local commercial, ils recourent souvent à des pratiques informelles telles que l'absence de facturation ou la sous-facturation, la sous-déclaration fiscale, la contrefaçon et le manque de traçabilité. De plus, les importateurs bénéficient de la convertibilité partielle du dinar algérien, ce qui leur permet de régler leurs factures d'importation au taux de change officiel avantageux par rapport au taux de change parallèle, qui influence les prix de vente des produits importés. Cette situation perdure en raison de la faiblesse du secteur productif national, de la rentabilité économique des opérations d'importation, de la corruption, des lacunes juridiques et de la faiblesse de l'administration, dont la responsabilité est largement engagée.

La prolifération du commerce informel soulève la question de l'absence d'une politique visant à moderniser le commerce de détail en Algérie. La prévalence du secteur informel limite les possibilités d'expansion des circuits de distribution modernes, qui pourraient garantir la

---

<sup>112</sup> GHIDOUCHE (F), Op.Cit, p152

transparence des pratiques commerciales et établir de nouvelles règles de fonctionnement en tant qu'alternatives aux pratiques actuelles. Ainsi, il est essentiel de mettre en place des mesures visant à moderniser le secteur du commerce de détail, permettant ainsi d'améliorer la transparence et de créer de nouvelles opportunités commerciales.

## **1.2. L'émergence et le développement des formes commerciales modernes**

Le commerce traditionnel de proximité reste le circuit dominant. Dans le paysage commercial algérien. La grande distribution moderne accuse un retard important par rapport aux autres pays du Maghreb. À ce jour, la part de la grande distribution dans le commerce de détail reste marginale (3,1 % de la totalité du commerce de détail). Il n'en demeure pas moins que la modernisation est en cours. Elle s'est faite par étapes avec d'abord dans les années 90 la diffusion des supérettes. Ce n'est qu'à partir des années 2005-2006 que l'on voit arriver les grands supermarchés et surtout les hypermarchés :

- **Les supérettes** : Au cours des années 1990, le paysage du commerce de détail en Algérie a connu l'émergence des supérettes, un nouveau format de vente qui est apparu à la suite du retrait de l'État des circuits de distribution. Les supérettes ont rapidement et massivement gagné en popularité, grâce à des facteurs qui se renforcent mutuellement tels que : la faiblesse (relative) des capitaux engagés, la faiblesse de l'emprise spatiale, la proximité avec les consommateurs et le potentiel de vente très large.
- **Les supermarchés et hypermarchés** : Depuis 2005-2006, on observe une certaine expansion de la grande distribution moderne en Algérie, avec l'émergence d'hypermarchés et de supermarchés. Cependant, malgré sa croissance et sa part de marché croissante, la grande distribution reste encore relativement limitée par rapport au vaste potentiel de développement et aux opportunités d'investissement offertes par le marché algérien.

Actuellement, le secteur de la grande distribution est largement dominé par deux enseignes principales, que nous présenterons par la suite. Cependant, il convient de noter que d'autres initiatives privées, souvent entrepreneuriales, ont également émergé, y compris des supermarchés indépendants. Nous citons à titre d'exemple : les supermarchés ElBaraka et Kheyar.

## **1.3. Les acteurs de la grande distribution en Algérie**

Depuis environ une décennie, le marché de la grande distribution alimentaire moderne en Algérie a été largement dominé par trois principaux acteurs : UNO-Numidis, ARDIS et HDA-Carrefour.

- **UNO-NUMIDIS** : La filiale du groupe Cevital : Numidis, s'est engagée dans le secteur de la grande distribution depuis 2007, sous l'enseigne "UNO". Présente dans plusieurs régions d'Algérie, l'entreprise n'a cessé de croître depuis sa création. Le groupe détient actuellement deux supermarchés Uno City, d'une surface de 500 et 2 000 m<sup>2</sup> respectivement, situés dans la ville d'Alger. En 2010, Numidis a fait ses premiers pas dans le domaine des hypermarchés en ouvrant son premier hypermarché, au sein du centre commercial de Bab-Ezzouar à Alger. Au cours des années 2010 à 2016, quatre autres hypermarchés ont vu le jour, à Bouira, Ain-Defla, Mostaganem et Sétif, accompagnant ainsi son expansion.

En plus de son supermarché et ses 5 hypermarchés, elle exploite 16 Relais Routiers et un magasin de proximité. Aujourd'hui, la stratégie de l'enseigne se déploie

autour d'axes structurants<sup>113</sup> :

- Un développement sélectif, privilégiant les marchés et région à fort ou le groupe potentiel ;
- Une structure hyper et magasins de proximité ;
- Une prise en compte ciblée des attentes de chaque consommateur « commerce de précision » ;
- Une offre de produits qualitative, innovante et attractive pour les consommateurs.

- **HDA (Hyper distribution Algérie) -Carrefour** : HDA est le dernier venu dans la grande distribution moderne algérienne (tout au moins en ce qui concerne les opérateurs d'hypermarchés). Carrefour a fait un retour remarqué sur le marché algérien à travers l'implantation d'un premier hypermarché de 4 000 m<sup>2</sup> à Alger sis aux Bananiers (El Mohammadia) et d'un deuxième à BBA<sup>114</sup>.

Carrefour avait déjà ouvert une première fois en 2006 en partenariat avec le groupe Arcofina, titulaire de l'autre surface de shopping Ardis avant de se retirer cinq ans plus tard et de se considérer comme un échec.

La nouvelle implantation introduite par le détenteur de la franchise de Carrefour en Tunisie, le groupe Chaïbi, s'appuie sur son partenariat avec la société algéro-saoudienne Asicom (70%-30%). Ainsi l'Algérie est le 4eme pays africain où s'implante Carrefour après l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. L'enseigne est présente dans 34 autres pays à travers le monde.

- **Ardis-Arcofina** : qui n'est pas un nouveau venu sur la scène distributive algérienne. En effet, sa maison mère Arcofina avait signé un accord de partenariat avec Carrefour en 2006 afin de développer l'enseigne française au travers d'une franchise. Pour différentes raisons, cet accord s'est soldé par un échec. Le groupe Ardis-Arcofina a cependant continué l'aventure de la grande distribution sans Carrefour. Ainsi, Ardis-Arcofina a largement profité de l'expérience de son partenaire qui a accéléré sa maîtrise et son apprentissage du métier. En 2012, Ardis-Arcofina ouvre même un centre commercial et de loisir de grande ampleur : le média center bâti sur 34000 m<sup>2</sup> et qui compte un supermarché Ardis de 9000 m<sup>2</sup> ainsi qu'une galerie commerciale<sup>115</sup>.

Six ans plus tard, en septembre 2022, Arcofina referme les portes des ses hypermarchés UNO à alger et Oran sans éclairer les raisons de son deuxième échec laissant donc son espace pour l'exploitation et l'implantation du groupe français Auchan Retail prévue au quatrième trimestre de l'année en cours 2023<sup>116</sup>.

---

<sup>113</sup> CHALABI (W) : L'évaluation du comportement du shopper dans les grandes surfaces de distribution Cas : « Uno Bab Ezzouar », Mémoire de Master en Sciences Commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, p23

<sup>114</sup> Wilaya de Bordj Bou Arreridj

<sup>115</sup> GHIDOUCHE (F), Op.Cit, p162

<sup>116</sup> <https://lalgerieaujourd'hui.dz/auchan-debarque-a-alger/?fbclid=IwAR3NyjiWN-5oTqZa5Sl4G44w4rlfdCmfQ6OOfykAuv0VuWsbx5JAJCvPes> (Consulté le 18/05/2023 à 20h40)

### 1.4. Principaux déterminants et contraintes pour le développement de la grande distribution en Algérie

Plusieurs facteurs se conjuguent pour freiner l'essor de la grande distribution en Algérie. Ils influent directement ou indirectement sur le développement de ce secteur. Les critères freins qui empêchent une implantation d'enseignes de grande distribution trouvent leur origine dans les facteurs endogènes au secteur, les facteurs favorisant la demande et les facteurs environnementaux<sup>117</sup>.

#### 1.4.1. Les facteurs environnementaux

L'environnement est défini comme l'ensemble des règles politiques, sociales et juridiques servant de support à la production, à l'échange et à la distribution.

Le développement de la grande distribution en Algérie est entravé par divers obstacles. L'un des principaux freins est la présence du marché informel, qui amplifie la concurrence déloyale imposée au secteur formel, ainsi qu'une détérioration du climat des affaires en Algérie. Cela a un impact sur les coûts et compromet la compétitivité. Ainsi, le paysage commercial reste largement dominé par une économie informelle en expansion, due à la dualité entre la croissance du commerce informel et la généralisation des pratiques informelles telles que l'absence de facturation ou sous-facturation, sous ou non-déclaration fiscale, commercialisation de produits de contrefaçon, absence de traçabilité...

Le tableau présenté ci-dessous illustre les éléments suivants, basés sur la matrice des forces et opportunités du secteur informel en Algérie proposée par GHARBI en 2012 :

**Tableau N°15** : Les forces et les opportunités du secteur informel

Forces (Strengths)	Opportunités (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principe du « tout sous le même toit » parfaitement assimilé (marchés informels).</li> <li>• La spécialisation en une famille de produits.</li> <li>• La facilité de changement du domaine d'activité.</li> <li>• Le choix des emplacements stratégiques</li> <li>• La possibilité de tester les emplacements.</li> <li>• La maîtrise des techniques de fixation des prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La multiplication des sources d'approvisionnement.</li> <li>• L'absence ou l'intervention tardive de l'Etat.</li> <li>• Le développement de la corruption au niveau des administrations publiques.</li> <li>• La proximité des clients.</li> <li>• La coopération des grossistes ;</li> <li>• La logistique informelle (transport, entrepôts...)</li> <li>• La liberté de détermination des prix.</li> </ul>

**Source :** HAMMOUI (S), LAMMALI (R) : *Le développement de la Grande Distribution en Algérie : les facteurs et les contraintes*, La revue "Sawt Al-Qanoun", 5eme volume, N°20, Octobre 2022, p582

<sup>117</sup> HAMMOUI (S), LAMMALI (R) : *Le développement de la Grande Distribution en Algérie : les facteurs et les contraintes*, La revue "Sawt Al-Qanoun", 5eme volume, N°20, Octobre 2022, p580

Il est important de noter que ces forces et opportunités sont propres au secteur informel qui peut bénéficier d'une plus grande liberté et flexibilité en termes de prix et de choix d'activité, ce qui lui permet de s'adapter rapidement aux demandes du marché et ce qui ne s'appliquent pas nécessairement au secteur formel de la grande distribution.

#### **1.4.2. Problématique du foncier industriel**

La problématique de disponibilité du foncier industriel revêt une grande importance dans le secteur de la grande distribution fortement « consommatrice » d'espace (points de vente, parkings, centrales d'achat, etc.). La gestion foncière n'a jamais été considérée comme une priorité majeure par les pouvoirs publics. Malgré les mesures prises pour faciliter l'accès des investisseurs au foncier industriel, la situation actuelle de ce secteur se caractérise par la rareté du foncier (en raison notamment du rythme d'urbanisation et de la forte demande foncière), les problèmes de gestion cadastrale et d'organisation des zones industrielles.

L'insuffisance des infrastructures et du foncier demeure un obstacle majeur au développement de la grande distribution, car chaque projet nécessite des surfaces importantes (de 2 à plus de 10 hectares selon la taille souhaitée). Non seulement ces terrains sont rares autour des grands centres urbains, mais lorsqu'ils sont disponibles, leur prix est souvent exorbitant, ce qui rend la plupart des projets non rentables. De plus, la problématique de la fiscalité devrait être revue afin d'établir une équité entre les opérateurs de ce secteur.

#### **1.4.3. L'offre logistique territoriale**

La logistique occupe actuellement une place centrale dans l'activité et la stratégie des enseignes de grande distribution, en raison de la croissance du nombre de références, de la réduction des niveaux de stocks dans l'ensemble de la chaîne et de la mondialisation des échanges. La logistique de distribution repose sur une organisation et des outils logistiques adaptés à différents paramètres tels que la nature des produits, les lieux d'approvisionnement, les moyens de transport et la configuration des réseaux de distribution. Bien que la responsabilité de la logistique incombe principalement aux entreprises, elle est également une préoccupation des pouvoirs publics et a un impact significatif sur l'attractivité territoriale. L'Algérie est loin de maîtriser le transport et la logistique. Elle occupe la 140ème place mondiale sur 150 pays<sup>118</sup>.

### **1.5. Les apports du développement de la grande distribution en Algérie**

La grande distribution en Algérie peut jouer un rôle prépondérant dans la conjoncture actuelle notamment pour booster le commerce intérieur. Elle est à la fois un atout pour le produit national et une clé de l'économie puisqu'il rassemble l'ensemble des activités qui permettent d'accéder à la consommation<sup>119</sup>.

La commercialisation des produits locaux par le biais de la grande distribution encourage les producteurs à : augmenter les quantités, améliorer la qualité et à réguler les approvisionnements.

---

<sup>118</sup> Ce classement est établi par la Banque Mondiale à partir des résultats d'une enquête réalisée auprès des professionnels de la logistique, tel que rapporté dans l'édition spéciale "Transport et logistique" du journal La vie éco, numéro 4496, Rabat, janvier 2009.

<sup>119</sup> HAMMOUI (S), LAMMALI (R), Op.Cit, p585

Elle leur permet également d'améliorer les différents facteurs conditionnant la mise sur le marché (transport, conditionnement, emballage... etc); développer le marketing pour positionner les produits dans l'univers concurrentiel dans lesquels ils sont mis sur le marché; ajuster les productions à ces nouveaux marchés en termes de variétés et de périodes de forte demande; améliorer la productivité (en incluant des coûts logistiques réduits).

En effet, le produit national peut se positionner dans la grande surface en assurant ses débouchés, sa compétitivité et sa qualité du fait des avantages qu'elle lui procure, notamment à travers : les prix abordables qui y sont pratiqués, constituant un atout important et en participant grandement à la protection et la préservation du pouvoir d'achat des citoyens; la promotion de la concurrence et de la compétitivité au niveau des circuits de distribution.

Ainsi, en réalisant des économies d'échelle, la grande distribution, peut présenter une incitation supplémentaire à la production nationale notamment par l'offre de débouchés et par conséquent, une valorisation de la production nationale, un moyen de développement des PME, un créneau et des opportunités pour les entreprises et un cadre de partenariat gagnant-gagnant PME-Grande distribution.

Un commerce intérieur insuffisamment développé conduit à une offre de marchandises régie par les capacités d'écoulement plutôt que par la demande. En Algérie, le commerce est perturbé, ce qui engendre des pénuries artificielles causées par des spéculateurs qui contrôlent les prix, notamment pendant des périodes de forte demande comme le mois de ramadan. La présence excessive d'intermédiaires dans la distribution rend la traçabilité des produits opaque, réduit les profits des producteurs et les force parfois à vendre à perte, notamment dans le secteur agricole où les marges des intermédiaires surpassent celles des producteurs. Cette situation ubuesque est l'une des sources d'inflation dans le pays.

Après avoir effectué des recherches bibliographiques sur le secteur de la grande distribution, nous avons décidé de réaliser notre étude au sein de Carrefour Algérie, et ce pour plusieurs raisons, notamment le manque d'études et d'informations disponibles à son sujet, nous exprimons donc la volonté de combler un manque de recherche sur cette entreprise dans le contexte de la grande distribution en Algérie. Cela nous permettra en quelque sorte d'appréhender les spécificités du marché local. Ainsi que son rôle dans le développement économique du pays.

Afin de garantir une meilleure compréhension au lecteur, nous commencerons par présenter en premier lieu le groupe Carrefour, suivie d'une présentation détaillée de HDA, l'entreprise qui exploite son enseigne en Algérie.

## **2. Présentation générale de groupe Carrefour**

Fondé en 1959, Carrefour est un groupe français majeur dans le domaine de la grande distribution. Il occupe la position de leader en Europe et se classe deuxième au niveau mondial, juste après le géant américain Wal-Mart<sup>120</sup>.

Présent en Europe, en Amérique du Sud et en Asie, Carrefour est un acteur mondial majeur dans le domaine de la grande distribution. Avec plus de 321 000 collaborateurs à travers le monde, il se positionne comme le neuvième employeur privé mondial. En 2019, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de près de 80,7 milliards d'euros, dont plus de la moitié provient de

---

<sup>120</sup> <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-carrefour-presentation-et-histoire-356.htm> (consulté le 12/06/2023 à 22h24)

ses activités hors de France. Avec une présence dans plus de 30 pays, Carrefour exploite un réseau de 12 225 magasins à l'échelle internationale<sup>121</sup>.

Dans le monde, les magasins du Groupe se déclinent aujourd'hui sur différents formats et canaux : l'hypermarché avec une offre généraliste au meilleur prix, le supermarché, format alimentaire de référence, les magasins de proximité, pour le service et la praticité, les magasins de cash & carry pour les professionnels, les magasins d'hypercash, le drive et l'e-commerce pour satisfaire de nouvelles attentes<sup>122</sup> :

**Tableau N°16 : Les différents formats des magasins Carrefour**

<b>Le format</b>	<b>Description</b>	<b>Le nombre de magasin</b>
<b>L'hypermarché :</b> Le format des grandes courses	Ce sont de magasins exploités en libre-service et présentant une superficie consacrée à la vente entre 2 400 à 23 000 m <sup>2</sup> Dans ces magasins, les clients ont accès à un large assortiment de produits alimentaires et non alimentaires. Ils peuvent ainsi trouver entre 20 000 et 80 000 références, comprenant des produits frais, des produits de grande consommation, des produits locaux, ainsi que des articles d'habillement, d'électronique, de décoration et de culture.	247 magasins en France 460 magasins dans les autres pays d'Europe 193 magasins en Amérique latine 365 magasins en Asie 111 magasins dans les autres pays
<b>Le supermarché :</b> Le choix près de chez vous	Ce sont des magasins de grande surface de 1 000 à 3 500 m <sup>2</sup> Concernant ce type de grande surface en Europe, Carrefour se positionne en première Place. la stratégie n'est pas de construire une marque mondiale, mais de conserver la notoriété que possède chaque supermarché dans son pays d'origine	1 060 magasins en France 1 756 magasins dans les Autres pays d'Europe 147 magasins En Amérique latine 58 magasins en Asie 222 magasins dans les Autres pays
<b>La proximité :</b> Des produits allant à l'essentiel	Les magasins de proximité du Groupe se concentrent sur une offre de produits essentiels, adaptés aux habitudes de consommation et aux besoins des clients locaux. Ils proposent des prix compétitifs et des horaires d'ouverture étendus,	4 267 magasins en France 2 446 magasins dans les

<sup>121</sup> <https://www.carrefour.com/fr/groupe> (consulté le 12/06/2023 à 22h25)

<sup>122</sup> <http://aicha.amara1.free.fr/carrefour.pdf> (consulté le 12/06/2023 à 22h29)

	offrant ainsi praticité et proximité aux clients qui peuvent effectuer leurs achats quotidiens dans une atmosphère moderne et agréable magasins de 200 à 900 m <sup>2</sup>	Autres pays d'Europe 521 magasins En Amérique latine 41 magasins En Asie 52 magasins dans les autres pays
<b>Le Cash &amp; Carry :</b> Des prix de gros et des services sur mesure	Proposent aux professionnels de la restauration et du commerce une large sélection de produits alimentaires et non alimentaires à des prix de gros. Ils offrent également des services personnalisés tels que des horaires d'ouverture adaptés aux métiers de bouche, des options de livraison pratiques et des programmes de fidélisation	144 magasins en France 42 magasins dans les autres pays d'Europe 153 magasins en Amérique latine 2 magasins en Asie 13 magasins dans les Autres pays
<b>Le commerce multicanal</b>	De nombreux sites d'e-commerce proposent une large gamme de produits alimentaires et non alimentaires. Ces plateformes en ligne offrent des avantages tels qu'une accessibilité facile, une livraison rapide et des prix compétitifs, ainsi que des promotions attractives et des conseils utiles. De plus, ces sites ont développé des services de proximité tels que le click & collect, le drive et la livraison à domicile, y compris la livraison en une heure.	

Source : [https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions\\_d\\_actionnaires/Presentations/Presentations\\_2018/carrefournancy08112018.pdf](https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions_d_actionnaires/Presentations/Presentations_2018/carrefournancy08112018.pdf), (consulté le 16/06/2023 à 23h28)

## 2.1. Histoire du groupe

Carrefour a commencé son histoire il y a plus de 60 ans, lorsque Marcel Fournier, un entrepreneur-visionnaire, a ouvert le tout premier hypermarché en France. Depuis lors, Carrefour a conservé un esprit pionnier et s'est engagé dans un processus continu de réinvention. Les dates-clés retracent les étapes importantes de l'évolution du groupe et sont présentées dans le tableau suivant<sup>123</sup> :

**Tableau N°17 : Historique de groupe Carrefour**

<sup>123</sup> <https://www.carrefour.com/fr/groupe/histoire> (consulté le 12/06/2023 à 23h56)

<b>L'année</b>	<b>L'événement</b>
1959	Création de la société Carrefour
1960	Ouverture du 1er supermarché Carrefour
1963	Ouverture du 1er hypermarché Carrefour
1966	Création de l'emblématique logo Carrefour
1970	Entrée de Carrefour à la Bourse de Paris
1973	Début de l'internationalisation de Carrefour
1981	Carrefour lance la carte PASS
1982	Poursuite de l'internationalisation de Carrefour
1992	Carrefour investit dans la qualité et la sécurité de ses produits
1993	Poursuite de l'internationalisation de Carrefour
1996	Carrefour, un groupe solidaire qui lutte contre le gaspillage alimentaire
1997	Poursuite de l'internationalisation de Carrefour et lancement de Reflets de France
1999	Carrefour propulsé au 2e rang mondial de la distribution
2000	Lancement du supermarché en ligne Ooshop
2005	Carrefour renforce sa présence internationale
2008	La marque Champion devient Carrefour Market
2010	Renforcement du développement de Carrefour sur les marchés émergents
2013	Carrefour fête les 50 ans de son 1er hypermarché et s'exporte en Afrique
2014	Carrefour développe la gestion des centres commerciaux
2016	Carrefour investit dans le e-commerce et dans les enseignes de proximité
2019	Adoption de la raison d'être et cession des activités en Chine

Source : <https://www.carrefour.com/fr/groupe/histoire> (consulté le 13/06/2023 à 00h25)

### **2.3. Les valeurs du groupe Carrefour**

Les 7 valeurs fondamentales qui façonnent la culture du Groupe Carrefour sont :

- **La Liberté**
  - Garantir la liberté de choix des clients en offrant une large gamme de formats, de produits et de marques

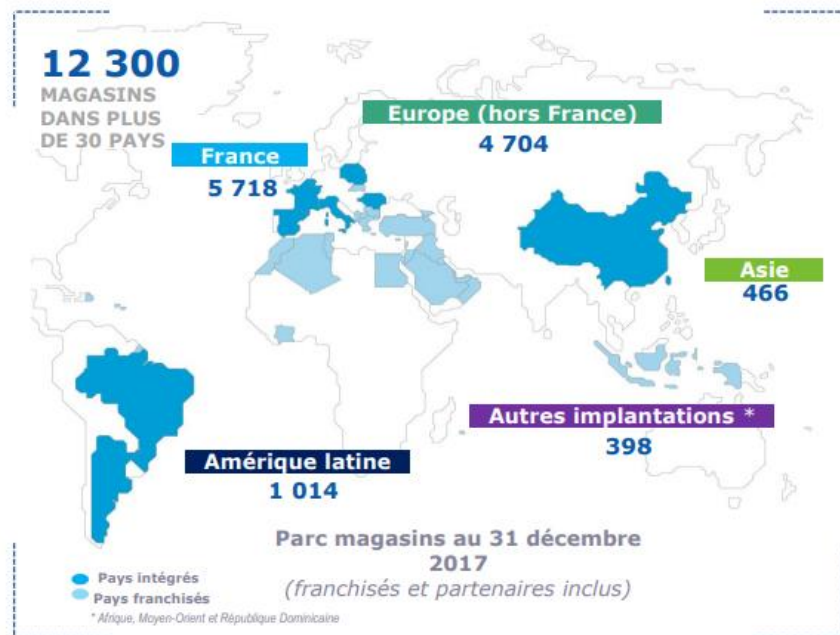
- Permettre aux consommateurs de faire leurs achats en toute liberté, en proposant des prix justes et en maintenant une intégrité exemplaire.
- Permettre au plus grand nombre d'avoir accès à la consommation
- Accorder à chaque collaborateur le droit d'initiative et la liberté d'entreprendre.
- ❖ **La Responsabilité**
  - Assumer entièrement les conséquences de ses actions envers les clients, l'entreprise, ses collaborateurs, les institutions et l'environnement.
- ❖ **Le Partage**
  - Utiliser leur savoir-faire et la puissance de l'entreprise pour créer de la valeur à partager entre les clients, les collaborateurs, les actionnaires, les partenaires et les fournisseurs.
- ❖ **Le Respect**
  - Faire preuve de respect envers les collaborateurs, les fournisseurs et les clients en les écoutant et en reconnaissant leurs différences. Comprendre et respecter les modes de vie, les habitudes, les cultures et les intérêts de chacun
- ❖ **L'Intégrité**
  - Faire preuve de respect envers les engagements pris et maintenir l'honnêteté dans leurs relations avec les clients, les collaborateurs et les fournisseurs en respectant notre parole donnée.
- ❖ **La Solidarité**
  - Dans les collectivités où Carrefour exerce ses activités, que ce soit dans des pays, des villes ou des quartiers, elle s'engage à contribuer au développement de l'économie locale, à la création d'emplois, à la formation et à la lutte contre l'exclusion.
  - Carrefour met en place une politique de commerce équitable en favorisant le partage de la valeur. De plus, Carrefour encourage la solidarité entre les membres du groupe, quel que soit leur métier, leur fonction ou leur enseigne.
- ❖ **Le Progrès**
  - Encourager le progrès et le développement des nouvelles technologies au bénéfice de l'humanité. Adopter le changement de manière constante et pionnière. Promouvoir l'innovation.

## **2.4. Carrefour en quelques chiffres**

### **2.4.1. L'implantation de carrefour dans le monde**

Carrefour, l'une des principales chaînes de distribution au niveau mondial, a étendu son empreinte à travers le monde. Présent dans de nombreux pays, Carrefour a solidement établi sa marque et joue un rôle essentiel sur les marchés internationaux. La présence mondiale de Carrefour est illustrée dans la figure suivante :

Figure N°25 : l'implantation du groupe Carrefour à travers le monde



Source : [https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions\\_d\\_actionnaires/Presentations/Presentations\\_2018/carrefournancy08112018.pdf](https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions_d_actionnaires/Presentations/Presentations_2018/carrefournancy08112018.pdf) (consulté le 13/06/2023 à 04:12)

Présent sur trois marchés clés, à savoir l'Europe, l'Asie et l'Amérique Latine, le groupe Carrefour a enregistré 52% de son chiffre d'affaires provenant de l'étranger en 2019. Dans chaque ville et territoire où Carrefour est implanté, l'entreprise s'engage activement dans le développement économique local en privilégiant le recrutement d'équipes issues de la communauté environnante. De plus, Carrefour favorise les filières d'approvisionnement locales en donnant la préférence aux fournisseurs présents sur le territoire : 73% des produits alimentaires vendus par Carrefour sont d'origine locale.

#### 2.4.2. Chiffres clés

- Près de 380 000 collaborateurs
- Près de 12 300 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays
- 13 millions de passages clients en caisse chaque jour
- 88,2 Mds€ de chiffre d'affaires TTC en 2017
- Plus de 21 000 producteurs Filières Qualité Carrefour
- 83% du chiffre d'affaires réalisé dans l'alimentaire

#### 2.4.3. L'activité du groupe Carrefour se répartit de la façon suivante

- Hypermarchés (1395 magasins) : 62 % du chiffre d'affaires
- Supermarchés (2949 magasins sous les enseignes Carrefour Market, Champion) : 21,5 % du chiffre d'affaires
- Magasins de hard discount (Ed) : 11,2 % du chiffre d'affaires
- Magasins de proximité (Carrefour City) : 5,2 % du chiffre d'affaires.

#### 2.5. Le slogan de Carrefour : un message fort pour les consommateurs

Carrefour, une enseigne de renommée tant en France qu'à l'international, s'est forgé une réputation solide grâce à sa proposition de produits et de services de haute qualité. Cependant, une composante essentielle de cette réussite réside également dans le pouvoir évocateur de leur slogan publicitaire<sup>124</sup>.

Depuis un certain temps, Carrefour utilise le slogan « Avec Carrefour, je positive ! ». Cette expression concise et directe transmet plusieurs messages essentiels tant pour l'entreprise que pour ses clients :

- **Optimisme** : Ce slogan encourage les consommateurs à adopter une attitude positive et à tirer parti des possibilités offertes par Carrefour afin d'améliorer leur quotidien.
- **Qualité** : En mettant en avant les produits et services proposés par l'enseigne, ce slogan encourage les clients à opter pour Carrefour afin de profiter d'une expérience d'achat de qualité.
- **Engagement** : Ce slogan met en avant les produits et services de Carrefour, incitant ainsi les clients à choisir l'enseigne pour bénéficier d'une expérience d'achat de qualité supérieure.

### 2.5.1. L'évolution des slogans de Carrefour

Au fil du temps, Carrefour a opéré des changements de slogans pour s'adapter à l'évolution de l'enseigne. Avant d'adopter le slogan actuel, « Avec Carrefour, je positive ! », plusieurs autres slogans ont marqué son histoire, dont voici quelques exemples :

**Tableau N°18 : L'évolution des slogans de Carrefour**

Le slogan	L'année	La signification
Deux fois moins cher	1960-1976	Ce tout premier slogan traduit l'ambition originelle de Carrefour : offrir des prix abordables à tous.
Toujours là pour vous servir	1976-1988	Avec ce nouveau slogan, Carrefour met l'accent sur la qualité du service et l'accueil chaleureux réservé à sa clientèle.
Le choix malin	1988-1999	Ce slogan met en évidence l'importance accordée à une sélection méticuleuse des produits afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix possible.
Le positif est de retour	1999-2009	Cette période marque le commencement de l'optimisme en tant que valeur centrale de la communication de Carrefour. Les changements de slogans illustrent clairement la volonté de l'enseigne de s'adapter en permanence aux attentes des clients et aux tendances du marché.

Source : <https://sloganmarque.com/quel-est-le-slogan-de-carrefour-decouvrez-la-reponse-et-son-impact-dans-cet-article/>, (consulté le 13/06/2023 à 15h19)

### 2.5.2. Un positionnement renforcé grâce à un slogan adapté

<sup>124</sup> <https://sloganmarque.com/quel-est-le-slogan-de-carrefour-decouvrez-la-reponse-et-son-impact-dans-cet-article/>, (consulté le 13/06/2023 à 15h19)

En adoptant le slogan « Avec Carrefour, je positive ! », l'enseigne a souhaité renforcer son positionnement autour de valeurs d'optimisme et de qualité. Ce slogan, qui allie simplicité et efficacité, permet à Carrefour de se démarquer de ses concurrents et d'afficher clairement ses ambitions auprès des consommateurs.

- **Une image renouvelée et modernisée**

Le slogan « Avec Carrefour, je positive ! » modernise et rend l'image de l'enseigne plus attrayante. En mettant l'accent sur l'optimisme et la qualité, Carrefour se présente comme une entreprise attentive aux besoins de ses clients et capable de s'adapter aux changements du marché. Ce slogan reflète la volonté de Carrefour de se positionner en tant que partenaire positif et fiable pour les consommateurs.

- **La création d'un lien émotionnel avec les consommateurs**

Carrefour vise à établir un lien émotionnel avec ses clients en adoptant un slogan résolument optimiste. Cette invitation à la positivité crée une connexion profonde entre l'enseigne et les consommateurs, les incitant ainsi à choisir Carrefour comme leur distributeur privilégié par rapport à d'autres concurrents. Ce choix est motivé par la volonté de vivre une expérience d'achat empreinte de positivité et de confiance envers Carrefour.

- **Un impact sur la notoriété et la fidélisation client**

Un slogan percutant et mémorable tel que « Avec Carrefour, je positive ! » joue un rôle essentiel dans l'accroissement de la notoriété de l'enseigne et la fidélisation de sa clientèle. Lorsque les consommateurs parviennent à associer aisément le slogan à Carrefour, ils sont davantage enclins à penser à cette enseigne lorsqu'ils doivent faire leurs courses ou trouver des produits de qualité. Ainsi, la facilité d'identification du slogan renforce la présence de Carrefour dans l'esprit des consommateurs et consolide sa position concurrentielle.

### **3. Présentation de HDA-Carrefour Algérie**

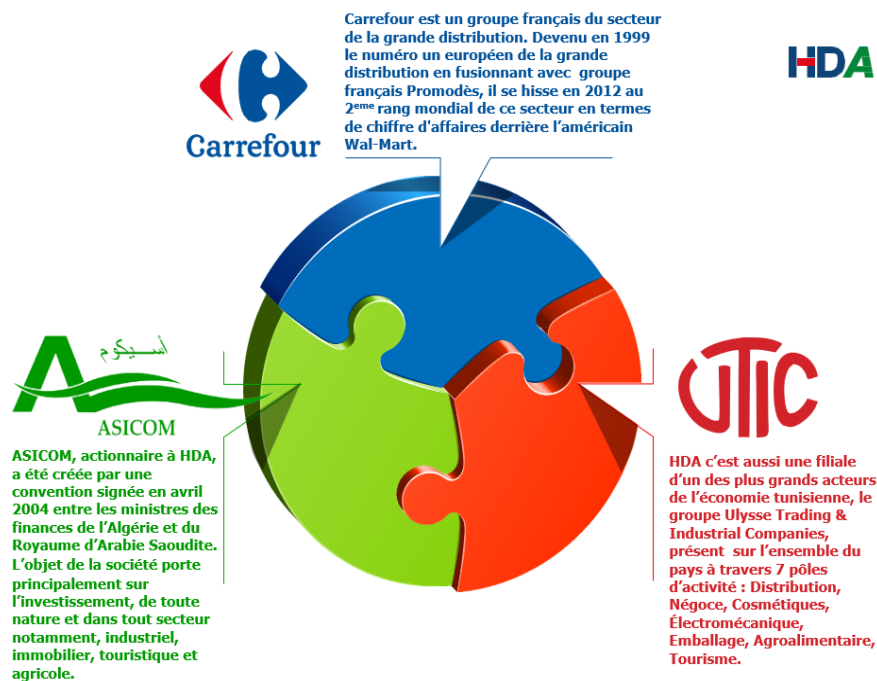
Hyper Distribution Algérie (HDA – SPA), société de droit algérien, spécialisée dans la grande distribution et qui exploite l'enseigne de la multinationale « Carrefour ».

HDA a été créée en Décembre 2013 dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe Tunisien UTIC, le Groupe Français Carrefour et le Groupe Algérien ASICOM. La coopération de ces trois groupes se base sur une complémentarité de leur expérience et de leur savoir-faire. Les deux Groupes UTIC et Carrefour à travers leur maîtrise des métiers de la grande distribution, et ASICOM par sa connaissance de l'environnement économique local.

Les deux sociétés actionnaires de HDA sont :

- La Société Algéro-Saoudienne d'Investissement (ASICOM : fonds d'investissement, propriété de l'Etat Algérien)
- Le Groupe Tunisien UTIC (à travers sa filiale UHD qui exploite l'enseigne « Carrefour » en Tunisie) depuis 2001.

Figure N°26 : Les partenaires de HDA



Source : Documentation interne, service marketing

### 3.1. Les partenaires de HDA

Les trois partenaires de HDA sont :

**3.1.1. Utic :** Le Groupe UTIC (Ulysse Trading & Industrial Companies) devenu, en un peu plus de 4 décennies, un acteur majeur de l'économie tunisienne présent sur l'ensemble du pays à travers 7 pôles d'activité :

- Distribution
- Négoce
- Cosmétiques
- Électromécanique
- Emballages
- Agroalimentaire
- Tourisme

Le Groupe UTIC c'est une culture d'entreprise. Une culture profondément empreinte de bon sens et doublée d'un souci constant de faire les choses dans les règles de l'art. C'est là, assurément, la graine de M. Taoufik Chaïbi, le fondateur du Groupe. Cette culture qu'il a su instiller est devenue, au fil du temps, la marque de fabrique du Groupe.

C'est ainsi que le Groupe UTIC a pu naturellement devenir le partenaire local – et régional – de grandes marques et enseignes internationales avec lesquelles il pratique une gestion “open book” ; en privilégiant, un modèle de gestion décentralisée, autonome, fondée sur le respect des engagements et en instituant des règles simples et transparentes.

Cette culture se traduit par des valeurs et un état d'esprit. C'est cet état d'esprit qui permet de construire et pérenniser les relations du Groupe, avec des partenaires forts, des collaborateurs de talents et, au final, des clients chaque jour plus nombreux.

Le Groupe UTIC participe au projet de HDA à travers sa société filiale Ulysse Hyper Distribution. UHD est l'un des acteurs majeurs de la grande distribution en Tunisie. Tout a commencé le 16 avril 2001 lorsque UHD a ouvert le premier hypermarché en Tunisie, sous l'enseigne Carrefour. Le concept novateur du « Tout sous le même toit », de par sa dimension shopping-plaisir, a connu un succès retentissant auprès des clients. Forte de cette réussite, UHD a introduit Carrefour Market et Carrefour Express, les formats de supermarchés qui proposent aux clients « Le choix près de chez eux ».

- **UHD en quelques chiffres**

- Co-leader de la grande distribution en Tunisie.
- 70 magasins (1 hypermarché, 35 supermarchés, 32 magasins de proximité et 2 Cash & Carry ) avec un programme d'ouverture d'une dizaine de magasins par an.
- 350 millions d'euros de chiffre d'affaires TTC en 2013.
- 3 700 collaborateurs.

**3.1.2. Groupe Carrefour :** Deuxième distributeur mondial et premier en Europe, le Groupe Carrefour emploie 365000 collaborateurs. Présent dans 34 pays avec plus de 10100 magasins. Commerçant multilocal, multiformat et multicanal, Carrefour est le partenaire de la vie quotidienne. Il accueille chaque jour près de 10 millions de clients dans le monde, leur proposant un large choix de produits et de services au prix juste.

Partout où il est présent, le groupe Carrefour est un acteur engagé dans le développement économique local. Parce que le commerce est un métier au contact des populations, il donne systématiquement la priorité au recrutement local et forme sur place ses équipes de managers et salariés.

Le Groupe Carrefour est, le plus souvent, un des premiers employeurs privés des pays dans lesquels il est implanté. C'est le cas en France bien sûr, pays d'origine du Groupe, mais aussi dans des pays comme le Brésil, l'Argentine, ou encore l'Italie. Parallèlement, le Groupe privilégie les filières d'approvisionnement du pays. Ainsi, 75% des produits alimentaires vendus par Carrefour dans les différents pays où il est implanté proviennent de fournisseurs locaux.

### **3.1.3. ASICOM**

La Société Algéro-Saoudienne d'Investissement (ASICOM) a été créée par une convention signée en avril 2004 entre les ministres des finances de l'Algérie et du Royaume d'Arabie Saoudite. La convention a été ratifiée par l'Algérie en septembre 2004 et au mois de mai 2005 par l'Arabie Saoudite. L'activité de la société a démarré au mois de juin de l'année 2008, son capital social est de huit milliards de dinars algériens (8 000 000 000 DZD) soit 110 millions de dollars US, détenu à part égale entre les deux Etats Algérien et Saoudien 50%/50%.

L'objet de la société porte sur :

- L'investissement, de toute nature et dans tout secteur notamment industriel, immobilier, touristique et agricole ; il peut être réalisé, soit par la création de sociétés et/ou par des prises de participations dans des sociétés existantes, soit par des acquisitions.
- Le crédit d'investissement (alloué seulement aux sociétés dans lesquelles ASICOM est actionnaire - financement en compte courant).
- Le leasing (ASICOM ne compte pas lancer directement le financement en leasing du fait qu'elle est actionnaire dans une société spécialisée dans le domaine).

ASICOM intervient à travers plusieurs modes de financement, souvent combinés dans des montages financiers spécifiques, répondant aux besoins de chaque projet d'investissement :

- Prise de participation dans le capital de sociétés en activité ou en création ;
- Apport de financements complémentaires sous forme de titres participatifs et/ou en compte courant d'associés.

ASICOM agit également dans les processus de maturation des projets et de bouclage des montages financiers, associant plusieurs intervenants.

### **3.2. Premier hypermarché Carrefour en Algérie**

Carrefour a ouvert ses portes le 18 Juin 2015 au centre commercial « City Center » propriété de la société par actions « Oceano Center », filiales de la Société Algéro-Saoudienne d'investissements (ASICOM Spa). Situé dans le quartier à forte chalandise des Bananiers à Mohammedia, le centre commercial bénéficie également d'une grande facilité d'accès par la voie express menant vers l'Aéroport d'Alger et par le Tramway (station à 200 m).

Implanté sur un terrain de près de 33 000 m<sup>2</sup>, le Centre Commercial comprend un hypermarché, diverses boutiques, un « food Center » offrant une restauration variée, ainsi que des espaces de loisirs et un parking à étages. Grâce à sa conception moderne, sa facilité d'accès et ses prestigieuses enseignes, le Centre Commercial s'affiche comme un lieu d'attraction privilégié pour le shopping et les sorties familiales, tel que montré par la figure ci-dessous, le plan charté ce l'hypermarché Carrefour d'Alger :

Figure N°27 : Plan de l'hypermarché Carrefour Alger



Source : <https://www.carrefour.dz/mon-magasin/alger/> (Consulté le 16/04/2023 à 09h30)

### 3.3. Deuxième hypermarché Carrefour en Algérie

Le 26 Novembre 2020, Carrefour Algérie a ouvert son deuxième hypermarché à Bordj Bou Arreridj, au centre commercial du groupe AMARA, construit sur 47 000 mètres carrés, il propose différents articles dans l'espace-vente qui s'étend sur 6500 mètres carrés.

Le centre commercial comprend notamment un parking pouvant accueillir jusqu'à 800 voitures.

Il représente un acquis notable pour la wilaya de Bordj Bou Arreridj qui manquait de ce genre de structures avec 300 emplois directs et 400 directs à la clé.

Figure N°28 : Plan de l'hypermarché Carrefour BBA



Source : <https://www.carrefour.dz/mon-magasin/bba/> (Consulté le 16/04/2023 à 09h35)

L'ouverture d'un hypermarché Carrefour à BBA vient en phase avec l'objectif clairement annoncé par HDA de participer au développement du commerce moderne sur l'ensemble du territoire algérien en capitalisant sur une expérience concluante avec son premier hypermarché aux Bananiers-Bab Ezzouar-Alger.

### 3.4. Analyse SWOT de HDA

Ci-dessous l'analyse SWOT de HDA-Carrefour Algérie :

Figure N°29 : Analyse SWOT de HDA



Source : Documentation interne, Service marketing, Dernière actualisation : 2023

En conclusion, Carrefour en Algérie possède des atouts importants tels que son service à la clientèle, ses emplacements stratégiques et son secteur de produits frais traditionnels en croissance. Les nouveaux axes stratégiques, tels que la carte de fidélité, offre également des perspectives de développement. Cependant, des faiblesses subsistent, notamment des prix relativement élevés pour certains produits ainsi qu'un manque de dynamisme commercial durable dans le centre commercial City Center.

Malgré ces défis, Carrefour peut saisir des opportunités telles que la production de marques de distributeur locales et la collaboration avec les agriculteurs et producteurs. De plus, l'absence d'autres enseignes internationales constitue une possibilité d'expansion. Cependant, il convient de rester vigilant face aux menaces telles que l'instabilité de la réglementation, la baisse du pouvoir d'achat des clients, la concurrence potentielle d'UNO et l'évolution croissante du marché parallèle et des petites boutiques de proximité.

## **Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche et la pratique de la veille au sein de HDA-Carrefour Algérie**

Dans la présente section, nous entamerons une présentation de la méthodologie suivie pour mener notre étude. Ensuite, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des données collectées lors de notre enquête qui se concentrera sur le cas de Carrefour Algérie.

### **1. Méthodologie de la recherche**

Dans cette première partie, nous présenterons en détails la méthodologie de recherche que nous avons choisie et expliquerons pourquoi nous l'avons adoptée pour cette étude. Notre objectif est de vous offrir une vision claire et complète de notre démarche, en mettant en évidence les différentes étapes que nous avons suivies pour obtenir des résultats fiables et pertinents.

#### **1.1. L'objectif de la recherche :**

Après avoir analysé la situation de l'entreprise, il est temps de procéder à la présentation de la méthodologie du travail pour pouvoir passer à la présentation et la discussion des résultats.

En guise de rappel, notre problématique s'intitule : « Quel est le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché ? ». En plus de la problématique principale, nous espérons pouvoir répondre aux hypothèses suivantes :

- **H1** : Les informations obtenues grâce à la pratique de la veille concurrentielle aident l'entreprise à atteindre son positionnement voulu.
- **H2** : La veille concurrentielle offre à l'entreprise une compréhension constante de son environnement concurrentiel, ce qui lui permet d'ajuster son positionnement, le maintenir sur le long terme.
- **H3** : La différenciation de Carrefour Algérie vis-à-vis de ses concurrents résulte de sa pratique de la veille concurrentielle.

Afin de répondre à notre problématique et à nos hypothèses, nous avons réalisé une étude qui s'est ainsi déroulée :

Une étude qualitative a été menée au sein des départements des Achats et du Marketing de Carrefour Algérie dans le but de la bonne compréhension de la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de ces deux départements. L'objectif était de comprendre comment la veille concurrentielle est mise en œuvre et comment les informations obtenues sont utilisées de manière générale pour prendre des décisions stratégiques, en particulier pour maintenir le positionnement de l'entreprise.

#### **1.2. Présentation de l'étude qualitative**

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche d'étude qualitative basée sur des entretiens. Cette méthodologie nous permettra de recueillir des informations pertinentes afin d'obtenir une compréhension générale de la situation. Dans cette partie, nous présenterons en détail la méthodologie de recherche que nous avons suivie pour mener cette étude.

### **1.2.1. Le choix d'une étude qualitative**

Nous avons commencé par organiser un premier entretien avec le responsable des achats, qui est la personne la mieux placée pour nous expliquer en détail le processus de mise en place de la veille concurrentielle, y compris les différentes étapes de collecte et d'analyse des informations. Ensuite, nous avons réalisé un deuxième entretien avec la responsable marketing afin de discuter de l'importance de ces informations collectées et de leur utilisation dans la prise de décisions stratégiques. Enfin, nous avons également organisé un entretien complémentaire avec la digital manager pour qu'elle nous expose sa contribution spécifique dans la collecte des informations stratégiques à travers les canaux digitaux.

D'après RISPAL (2002) : « *Cette méthode de recherche est utilisée non pas dans L'explication de faits, mais sur les explications de processus* », ce qui correspond parfaitement à l'étude de notre problématique.

Dans le cas d'une enquête qualitative, il existe deux types de données :

- **Les données qualitatives primaires** : elles sont collectées par entretien individuel ou de groupe, ou par observation.
- **Les données qualitatives secondaires** : ce sont des données plus anciennes que les données primaires. Elles peuvent provenir de documents d'entreprises, d'articles de presse etc.

### **1.2.2. L'entretien**

Pour réaliser une enquête qualitative, plusieurs modes d'entretien pourront être privilégiés. Avant de voir ces modes, nous allons commencer par une définition de l'entretien car c'est la méthode la plus adéquate pour notre approche : « *Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche*<sup>125</sup> ».

- **Les différents types d'entretien**

Il existe 3 types d'entretien comme cité ci-dessus, nous allons seulement les aborder de façon plus détaillée pour mieux comprendre notre choix d'étude<sup>126</sup> :

- **Les entretiens non-directifs** : Dans les entretiens non-directifs, souvent nommés entretiens libres, l'interviewer présente brièvement le thème qu'il demande à l'interviewé d'aborder et il le laisse ensuite parler librement pendant une durée relativement longue (une à deux heures dans la plupart des cas). L'interviewer se manifeste assez peu, ses interventions sont destinées uniquement à aider l'interviewé à développer son discours. Cette technique permet de faire des découvertes en repérant des schémas de pensée ou des comportements qui n'avaient jamais retenu l'attention des chercheurs. En marketing, les entretiens libres. Sont utilisés par

---

<sup>125</sup> CHABANI (S), et OUACHRINE (H) : Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales, 1ère édition, 2013, p.72

<sup>126</sup> FENNETEAU : *L'enquête : entretien et questionnaire*, 3e Édition, Dunod, Paris, 2015, p.11

exemple pour découvrir le sens que les consommateurs donnent à leurs actions ou pour étudier les freins à l'achat.

- **Les entretiens semi-directifs** : L'interviewer aborde l'entretien semi-directif avec un guide qui dresse la liste des sujets que l'interviewé doit aborder. Lorsque ce dernier n'évoque pas spontanément un thème figurant dans le guide d'entretien, l'interviewer l'invite à en parler. A l'intérieur de chaque thème, l'interviewé s'exprime librement. En marketing, les entretiens semi-directifs sont utilisés notamment pour réaliser des études portant sur les représentations et les attentes des consommateurs.
- **Les entretiens directifs** : Quand l'interviewer emploie cette méthode, il dirige l'entretien en posant des questions. Les interviewés répondent librement, aucune modalité de réponse ne leur est proposée. Chacune des questions les invite à développer un mini discours, ils peuvent s'exprimer longuement s'ils le souhaitent. Dans ce type d'entretien, l'interviewer intervient pour demander des précisions lorsque les réponses s'avèrent trop laconiques, il peut également réorienter les interviewés quand ils s'égarer. Ce type d'entretien est fréquemment employé en marketing pour évaluer un message publicitaire ou tester un nouveau conditionnement. L'entretien directif ne saurait être confondu avec l'enquête par questionnaire. Dans les questionnaires, la plupart des questions sont accompagnées de modalités de réponse et celles qui n'en comportent pas appellent des réponses relativement brèves, un nom ou quelques phrases que les enquêteurs se contentent d'enregistrer sans intervenir. Dans les entretiens directifs, en revanche, l'interviewer n'hésite pas à prendre la parole pour aider la personne interrogée à se concentrer sur les questions qui lui sont posées et pour l'inciter à développer un discours approfondi.

Étant donné la nature de notre recherche, nous avons décidé d'adopter une approche qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs. Cette méthodologie nous permet de maintenir un certain contrôle sur le déroulement des entretiens, tout en laissant une flexibilité dans les réponses des participants.

En utilisant cette approche, nous avons la possibilité d'obtenir des informations en profondeur et détaillées, offrant aux participants la possibilité de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs perspectives uniques. Cela nous permettra de recueillir des données de haute qualité qui seront essentielles pour répondre de manière précise et pertinente à nos objectifs de recherche

### **1.2.3. L'élaboration d'un guide d'entretien**

Afin d'effectuer notre mission, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir annexe 01). Ainsi le guide d'entretien est défini comme : « *Liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien*<sup>127</sup> ».

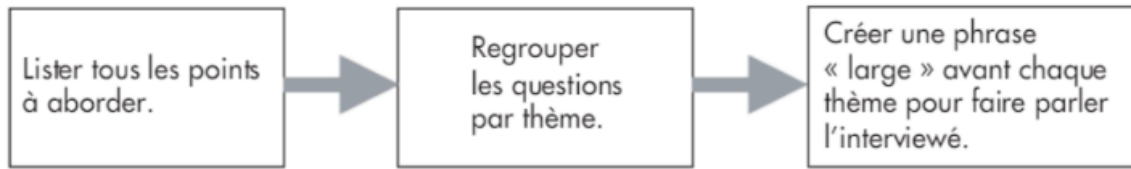
La création du guide d'entretien est l'une des étapes les plus décisives dans la réalisation d'une étude qualitative car c'est lui qui : « *conditionne toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse*<sup>128</sup> ».

<sup>127</sup> [Http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien) , (consulté le 11/06/2023 à 18h11).

<sup>128</sup> ROCHE (D) , Réaliser une étude de marché avec succès, Editions groupe EYROLLES, PARIS, 2009, p.37

Sa construction se fait en trois étapes :

**Figure N°30** : Les étapes de construction d'un guide d'entretien.



**Source** : ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Editions groupe EYROLLES, PARIS, 2009, p.37

Les étapes de la réalisation du guide d'entretiens sont très importantes pour la réussite de l'entretien, de plus un bon guide d'entretien doit être composé de la façon suivante :

**Phase d'ouverture** : Présentation du sujet tout en restant assez évasif pour ne pas trop influencer l'interviewé. On peut commencer par une question générale et vague pour mettre en confiance l'individu interrogé.

**Phase de centrage** : On aborde chacun des thèmes afin d'obtenir un maximum de réponses.

**Phase de l'approfondissement** : Creuser les thèmes clés de l'étude, reformulation etc.

Phase de conclusion : Remerciement.

Concernant notre cas, nous avons choisi les questions de telle sorte à traiter tous les aspects de notre problématique et aussi pour répondre à toutes les sous-questions de notre thème.

On a donc composé notre guide d'entretien de la façon suivante :

- Description et identification du profil de l'interviewé
- L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de Carrefour Algérie
  - Mise en place de la veille concurrentielle
  - Source et utilisation des informations collectées
  - Identification, état et analyse de la concurrence
- Évaluation du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement
- Perspectives

#### 1.2.4. Les axes du guide d'entretien

Le tableau ci-dessous décrit les objectifs de chaque axe de l'entretien :

**Tableau N°19** : Objectifs des axes d'entretien

Axe	Objectifs
Description et identification du profil de l'interviewé	Questions introductives, dont l'objectif est de favoriser une conversation légère et ouverte, permettant ainsi à l'interviewé de se sentir à l'aise pour mener à bien l'entretien et de connaître sa fonction et ses missions principales au sein de Carrefour Algérie.
Mise en place de la veille concurrentielle	Cet axe englobe des questions qui visent à explorer la compréhension de l'interviewé en ce qui concerne la définition de la veille concurrentielle, ainsi que l'élaboration, la structure et la mise en œuvre de celle-ci au sein du département.

Source et utilisation des informations collectées	Le but de cet axe est de comprendre les raisons pour lesquelles la veille concurrentielle est mise en place, ainsi que le processus d'exploitation des informations obtenues grâce à cette dernière.
Identification, état et analyse de la concurrence	Cet axe contient des questions qui ont pour objectif de recueillir des informations sur l'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue et d'évaluer les avantages qu'elle tire de la pratique de la veille concurrentielle afin de renforcer sa position sur le marché.
Évaluation du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement	Le but de cet axe est de comprendre le positionnement choisi dans la stratégie globale et marketing actuelles de l'entreprise en Algérie, d'évaluer la perception de l'interviewé quant à ce positionnement, ainsi que d'explorer l'efficacité de la veille concurrentielle dans l'amélioration de ce positionnement et des résultats commerciaux.
Perspectives	Questions de perspectives, permettant de conclure l'entretien et d'obtenir un aperçu sur la vision future de l'entreprise concernant le secteur de la grande distribution, ainsi que d'évaluer son intention d'améliorer sa structure de veille concurrentielle.

**Source :** Réalisé par nos soins

Lors de l'entretien avec la digital manager, il est important de noter que des ajustements ont été apportés aux questions du guide afin de mettre davantage l'accent sur l'aspect digital. Ces ajustements ont permis d'adapter les questions à sa fonction et à son rôle spécifique au sein de l'entreprise. Néanmoins, les principaux axes de l'entretien sont restés les mêmes. Cette approche nous a permis de prendre en considération les compétences et les connaissances particulières de la digital manager, tout en restant fidèles aux objectifs globaux de notre recherche (Voir annexe 02).

Au cours de l'élaboration de notre étude pratique, nous avons collecté différentes informations provenant de diverses sources, comme le décrit le tableau ci-dessous.

**Tableau N°20 : Dispositif méthodologique**

<b>Données</b>	<b>Méthodologie</b>
Secondaires	Les études de marché qualitatives et quantitatives réalisées précédemment par l'entreprise en ce qui concerne sa pré-ouverture à Alger et à BBA. Nous avons également pris en compte les différents rapports, les documents statistiques provenant d'organismes officiels, ainsi que les articles scientifiques et les publications spécialisées.
	Les référentiels de qualité de l'entreprise, son système de gestion de la relation client, l'organisation interne, les documents relatifs à la prestation de services et à la gestion des relations avec le personnel, ainsi que les documents liés à la gestion des magasins.

Primaires	Entretien avec le responsable des Achats
	Entretien avec la responsable Marketing
	Entretien avec la digital manger

**Source :** Réalisé par nos soins

### 1.2.5. Le profil de l'interviewé

Avant de procéder à la sélection du répondant, une démarche minutieuse a été entreprise afin de mieux appréhender l'organisation de l'entreprise, d'analyser de manière détaillée son mode de fonctionnement, ses processus ainsi que d'identifier les acteurs clés impliqués dans la mise en place de la pratique de veille. Cette étape avait pour objectif principal d'obtenir une compréhension approfondie de l'entreprise, de son contexte et de ses processus spécifiques en matière de veille.

Suite à cette analyse, les interviewés ont été choisis en raison de leur rôle central dans la mise en place de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'organisation. Leur expertise, leurs compétences et leur connaissance approfondie de l'entreprise ont été des critères déterminants pour cette sélection. Ils possèdent les informations nécessaires pour répondre à nos questions et apporter des éléments de réponse à notre problématique, qui vise à déterminer le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché.

### 1.2.6. Modalités du déroulement des entretiens

Le tableau ci-dessous présente les personnes interviewées lors de l'entretien, ainsi que leur expérience au sein de Carrefour, leurs missions et les informations relatives à l'entretien, y compris la date et le lieu :

**Tableau 21 : Modalités du déroulement des entretiens**

	<b>Interviewé</b>	<b>Expérience</b>	<b>Mission</b>	<b>Date et lieu et déroulement de l'entretien</b>
E1	Directeur des achats K.M	Depuis Octobre, 2019 : 3 ans et 9 mois	Piloter efficacement le processus achat marchandises et répondre aux besoins des magasins en matière d'assortiment, dans le cadre de la stratégie achat adoptée par la société et les orientations stratégiques de la Direction Générale.	Mené le 28/05/2023, Face à face au siège social sis à Bab Ezzouar. L'entretien a duré 1h10min
E2	Responsable marketing K.B	Depuis Août, 2020 : 2 ans 10 mois	Piloter la communication, institutionnelle et commerciale, adressée au client ainsi que toutes les activités du Marketing.	Mené le 04/06/2023, Par téléphone (via whatsapp). L'entretien a duré 35 min

E3	Digital manager S.Z	Depuis Décembre, 2016 : 7 ans 6 mois	Gérer la communication en ligne, participe à tout ce qui concerne le marketing et la communication, s'occupe des réseaux sociaux et du site web	Mené le 05/06/2023, Face à face au siège social sis à Bab Ezzouar. L'entretien a duré 1h20min
----	------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Réalisé par nos soins

### 1.2.7. Méthode de recueil d'information

En utilisant la méthode de recueil de données en face-à-face avec autorisation d'enregistrement, nous avons pu observer l'attitude des interviewés et les guider en utilisant des mots-clés préparés préalablement pour chaque axe. Toutefois, en raison de l'indisponibilité temporaire de la responsable marketing, l'entretien a été réalisé par téléphone, mais grâce à sa collaboration, il s'est déroulé avec succès. Les interviewés ont généreusement consacré du temps pour répondre minutieusement à nos questions, ce qui nous a permis d'obtenir des réponses pertinentes et bien réfléchies.

### 1.2.8. Retranscription de l'entretien

Toutes les informations recueillies sous forme d'enregistrement vocal ont été retranscrites par écrit sur un document Word afin de simplifier notre phase d'analyse. Après plusieurs écoutes de l'entretien et relectures de la retranscription de celui-ci et grâce aux thèmes de référence communs aux guides d'entretiens, nous avons opté pour une analyse du résumé des informations collectées pour étudier les résultats de l'entretien

## 2. L'analyse des résultats

Après avoir suivi l'élaboration du guide d'entretien, nous examinerons à présent les réponses recueillies de nos trois interviewés. Pour l'analyse des données, nous avons choisi d'utiliser la méthode du résumé, qui consiste à résumer chaque réponse et à recueillir les informations pertinentes pour notre recherche. Ensuite, nous analyserons les résultats obtenus pour en tirer des conclusions significatives par axes :

- **Mise en place de la veille concurrentielle**

Cet axe met en évidence la diversité des approches et des priorités dans la pratique de la veille concurrentielle selon les méthodes pratiquées et propres à chaque département.

Dans la direction des achats, La veille concurrentielle est menée de manière active et régulière, elle se concentre principalement sur l'assortiment des produits et les prix pratiqués par la concurrence. Avec une fréquence mensuelle pour les articles d'achat quotidien à forte rotation et trimestrielle ou semestrielle pour les articles permanents à faible rotation. Dans le cadre de la veille concurrentielle pour les achats quotidiens, certains articles entrent dans la liste d'achats fréquents, réalisés au moins une fois par mois. Ces articles sont souvent des produits de consommation courante, dont le prix est facilement mémorisable "**articles repères**", comme a déclaré le directeur des achats : "*Nous sélectionnons les 100 articles les plus achetés, également appelés articles repères. Lorsque nous fixons les prix de ces articles,*

*nous prenons en compte les concurrents de Carrefour à Alger, ainsi qu'à BBA. L'objectif est de choisir un prix inférieur à celui de nos concurrents à Alger et à BBA, afin de proposer des prix attractifs pour les consommateurs*<sup>129</sup>.

La veille concurrentielle de prix se concentre principalement sur la comparaison des produits promotionnels et des produits permanents, avec une attention particulière accordée aux produits permanents qui constituent le principal axe de surveillance. Les chefs de rayon, les acheteurs parfois accompagnés par le directeur des achats sont chargés de réaliser cette veille. Cette approche tient compte des besoins spécifiques de chaque type d'article, en reconnaissant que certains nécessitent une surveillance plus fréquente en raison de leur impact sur les ventes et la compétitivité.

Outre l'assortiment et les prix, la veille concurrentielle s'étend également aux domaines des salaires des employés chez la concurrence et des contrats de marges arrières des concurrents avec leurs fournisseurs<sup>130</sup>. Cela montre une prise de conscience plus large des aspects concurrentiels, au-delà de l'analyse des produits et des prix, en incluant des facteurs tels que les ressources humaines et les relations fournisseurs.

Bien qu'il n'y ait pas de budget alloué spécifiquement à la veille concurrentielle, son coût est mesuré indirectement en fonction des actions entreprises suite à l'analyse des résultats de la veille. Cela met en évidence l'importance de démontrer la valeur ajoutée de la veille concurrentielle à travers les décisions et les initiatives qui en découlent.

Dans la direction marketing, la veille concurrentielle se concentre sur la surveillance de la communication de la concurrence ainsi que les moyens utilisés pour le faire, y compris leurs principaux messages, les promotions proposées, leurs offres catalogues, les taux de remise pratiqués par articles selon les saisons, leurs fournisseurs, les produits disponibles et les services qu'ils offrent. Cela permet à l'entreprise de comprendre les stratégies marketing, de communication et les offres promotionnelles de ses concurrents, afin de prendre des décisions éclairées pour adapter sa propre communication et sa politique de prix.

La digitale manager, de son côté, a souligné que sur le volet digital, en se concentrant sur les réseaux sociaux, l'entreprise peut obtenir des informations en temps réel sur les activités et les stratégies de ses concurrents. En analysant les publications, le contenu, le ton de communication, les réactions et la fréquence de sponsoring, l'entreprise peut obtenir des informations précieuses sur les meilleures pratiques, les tendances émergentes et les opportunités à saisir afin d'orienter les décisions marketing de l'entreprise et l'aider à améliorer sa propre stratégie digitale (voir Annexe 03).

- **Source et utilisation des informations collectées**

---

<sup>129</sup> E1

<sup>130</sup> Une marge arrière est une ristourne de fin d'année exprimée en % du prix de vente initial qui est obtenue auprès d'un fournisseur sur un produit. La pratique des marges arrières se fait surtout dans l'univers de la grande distribution entre les grandes enseignes et leurs fournisseurs.

La démarche de veille concurrentielle se déroule en plusieurs étapes bien définies. Tout d'abord, ils commencent par identifier leurs concurrents directs, qui sont leur cible principale dans cette démarche. Carrefour se focalise sur un seul concurrent direct, qui est Uno (après la fermeture de ARDIS), car il respecte les obligations fiscales et travaille de manière formelle. L'entreprise effectue également des comparaisons avec d'autres grandes surfaces telles que ElBaraka, Cardinal et FamilyShop pour évaluer l'assortiment des produits de grande consommation. Concernant les produits d'équipement de la maison, Carrefour se compare principalement au marché d'"El Hamiz". Bien qu'ils surveillent le marché parallèle en tant que concurrence indirecte, Carrefour ne le considère pas comme un concurrent à part entière car ces marchés ne respectent pas les formalités légales telles que la facturation et le paiement des taxes, ce qui les rend difficiles à comparer.

Ensuite, selon le directeur des achats, il est important de sélectionner les produits à comparer avec les concurrents. *“L'entreprise ne peut pas être moins chère sur tous les produits, il est donc essentiel de choisir ses "chevaux de bataille", c'est-à-dire les produits sur lesquels elle souhaite être moins chère. Cela permet de définir la stratégie de prix de l'entreprise”* et cela concerne, selon sa stratégie, les *“produits repères”* à l'exemple d'une bouteille d'eau de 30 ml ou une baguette de pain.

La collecte des informations principales sur le terrain se fait grâce à un accord mutuel de libre circulation de l'information avec leur concurrent principal, impliquant un partage d'informations réciproque. Cela signifie que les deux entreprises peuvent accéder aux données et aux prix de l'autre. Cette pratique favorise une transparence accrue et une meilleure compréhension des stratégies de prix et d'assortiment de la concurrence.

Les équipes se déplacent physiquement dans les magasins de la concurrence pour collecter ces données. Ils utilisent des appareils radioPads pour scanner les prix des produits, en se concentrant sur les différents rayons, familles et gammes. Cette méthode permet d'obtenir des informations précises et actualisées sur les prix pratiqués par la concurrence. En ce qui concerne les produits à faible rotation tels que l'électroménager, des relevés sont effectués tous les 3 mois en se rendant dans les grandes boutiques d'électroménager d'El Hamiz, accompagnés de photos.

Une fois les relevés effectués et les écarts de prix entre Carrefour et ses concurrents mesurés, le directeur des achats et son équipe analysent ces informations en détail pour établir un récapitulatif des articles plus ou moins cher que les concurrents. D'après les explications de l'interviewé, il a mentionné que : *“Il faut connaître par secteur et par rayon, sur la globalité de ce qu'on a relevé comme prix sur 2000/3000 de référence plus ils sont larges plus l'indicateur sera correct et je vois comment se positionner avec mon concurrent*

*Indice prix = Prix de Carrefour/Prix du concurrent et le comparer à 100%*

*Si  $IP < 100\%$  donc Carrefour est le moins cher*

*Si  $IP = 100\%$  je suis aligné*

*Si  $IP > 100\%$  donc Carrefour est le plus cher”<sup>131</sup>*, tel que l'exemple présenté dans les annexes N°04 et N°05.

---

<sup>131</sup> E1

Les informations obtenues sont ensuite partagées et suivies par un comité de direction (le directeur général, le directeur magasin, le directeur achat, le directeur financier et la responsable marketing) qui évalue les marges, les prix... afin de prendre des décisions stratégiques et mettre en avant leur politique tarifaire.

La décision du comité dans le but de passer à l'action portera soit sur l'ajustement des marges afin de s'aligner sur les prix des concurrents, ou soit, sur la négociation avec les fournisseurs pour obtenir des réductions, des remises ou des promotions, ce qui permet également de rester compétitif. : *“Je suis en mesure de m'aligner sur les prix de mes concurrents, sauf dans les cas où ma marge est nulle ou négative, ou lorsque la marge est très faible. Dans ces situations, je contacte le fournisseur pour lui signaler que mon concurrent vend à un prix inférieur à mon prix d'achat. En conséquence, le fournisseur peut décider de m'accorder une remise sur le stock ou de proposer une promotion. Cela me permet de m'aligner sur le marché et de rester compétitif”*<sup>132</sup>.

Dans certains cas, lors de l'analyse des listes de prix des produits, le responsable peut découvrir de nouveaux produits qui ne figurent pas parmi les disponibilités de Carrefour. Dans ce cas, l'entreprise évalue l'intérêt de ces produits et cherche à entamer des négociations avec son fournisseur : *“Dans l'assortiment, tout le monde est mon concurrent en termes de concurrence, mais ce n'est pas le cas en ce qui concerne les prix. Chaque entreprise a sa propre stratégie de tarification, ce qui explique les différences de prix. Il est normal que nous n'ayons pas les mêmes prix. Cependant, ce qui n'est pas normal, c'est lorsque mon concurrent propose un produit que je n'ai pas dans mon assortiment. Même si le fournisseur exige un paiement en espèces, je suis obligé de le facturer et de payer à terme en raison de contraintes spécifiques à notre entreprise”*<sup>133</sup>.

Il existe également d'autres sources d'informations importantes telles que les fournisseurs et les clients, mais ces informations ne sont pas toujours fiables et ne peuvent donc pas servir de base solide pour la prise de décisions.

*“Sur le digital, à l'aide des réseaux sociaux on arrive à quantifier les résultats”*<sup>134</sup>, déclare la digital manager, dans le volet digital de la veille concurrentielle, l'accent est mis sur la surveillance des réseaux sociaux, qui en plus de LinkedIn, Youtube et Tiktok, Instagram et Facebook représentent une source précieuse d'informations sur la concurrence.

Pour faciliter la comparaison avec les concurrents, l'utilisation d'un benchmark proposé par Meta (la société mère de Facebook et Instagram) leur est utile. Ce benchmark fournit un tableau de bord permettant de mesurer et d'analyser les performances de l'entreprise par rapport à ses concurrents spécifiques. Parmi les indicateurs clés à surveiller : nombre de followers, taux d'engagement, nombres de likes, commentaires, partages, etc.

En plus du suivi de la présence de Carrefour Algérie sur la toile, l'observation du contenu des enseignes internationales peut également permettre de découvrir de nouvelles approches en

---

<sup>132</sup> E1

<sup>133</sup> E1

<sup>134</sup> E3

termes d'utilisation des médias sociaux. Ces inspirations peuvent aider à créer une connexion plus forte avec les consommateurs locaux.

- **Identification, état et analyse de la concurrence**

La veille concurrentielle permet à Carrefour de rester compétitif sur le marché en ajustant ses prix ou en corrigeant ses marges pour correspondre à ceux de la concurrence. En surveillant les prix pratiqués par les concurrents, Carrefour peut s'assurer que ses offres sont attractives et concurrentielles, ce qui lui permet de rester dans la course, maintenir un équilibre entre compétitivité et rentabilité et éviter d'être perçu comme plus cher que ses concurrents.

Tout en s'alignant sur le marché en termes de prix grâce à la veille concurrentielle, Carrefour se différencie de ses concurrents en fidélisant ses clients et en leur offrant une expérience unique au sein du magasin. Cette différenciation se fait par le biais d'actions marketing, grâce aux analyses du comportement des consommateurs, en répondant à leurs besoins et attentes (traitement des réclamations et prise en considération de leurs demandes) Carrefour Algérie, pour se différencier de ses concurrents propose à sa clientèle :

- Une carte de fidélité : permet de cibler les offres, comprendre le comportement du consommateur au niveau du magasin, distinguer les clients fidèles et ce, dans le but de maximiser les actions de fidélisation en leur proposant des cadeaux, bons d'achat...
- Kids club : rendez-vous bimensuel dans les magasins Carrefour (Alger/BBA) en collaboration avec la revue "Ghomaida" afin d'offrir des activités de lecture, dessin, coloriage, peinture, écriture calligraphie... aux enfants pendant le temps que leurs parents font leurs courses en toute liberté "*ils puissent se retrouver dans le magasin sans faire aucun achat rien que pour s'amuser et apprendre grâce à une inscription réglementée gratuite et unique*"<sup>135</sup>
- En partenariat avec TemTem One, effectuer des achats en ligne par le biais de l'application mobile et être livré chez soi peu importe l'endroit.
- Offres catalogues promotionnelles chaque 15 jours, présentant entre 200 et 300 articles en promotion. Le catalogue peut aller jusqu'à 32 pages comprenant 600 produits dans les périodes les plus importantes (l'anniversaire de Carrefour, le pré-ramadan, l'aïd et la rentrée scolaire)
- Jeux, cadeaux, tombola... plus de 700 gagnants ont pu remporter des cadeaux dans l'année 2022.
- Beaucoup d'animations pour activer le dynamisme commercial au sein du magasin, des aménagements spécifiques, un merchandising soigné, des programmes de fidélité, des services personnalisés.

Carrefour à travers ces actions vise à offrir aux consommateurs une expérience positive et distinctive lorsqu'ils choisissent de faire leurs achats au magasin.

- **Évaluation du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement**

---

<sup>135</sup> E2

Le slogan de Carrefour, "*La qualité pour tous*", représente une approche fondamentale de l'entreprise en matière de positionnement sur le marché. Carrefour met tout en œuvre pour proposer des produits de qualité qui répondent aux attentes et aux besoins diversifiés des consommateurs. Pour ce faire, l'enseigne met en place une stratégie d'assortiment large et varié, comprenant une vaste gamme de produits provenant de différentes catégories.

En offrant un large choix d'assortiments, Carrefour vise à satisfaire les différentes catégories de consommateurs. En tant que discounteur sur les produits PGC<sup>136</sup>, l'enseigne attire les clients soucieux de leur budget et à la recherche de prix compétitifs. En tant que spécialiste de qualité sur les produits frais, Carrefour cible les consommateurs qui accordent une importance particulière à la fraîcheur, à la provenance et à la qualité des produits qu'ils achètent.

En parallèle, Carrefour reconnaît l'importance de proposer des produits à des prix abordables, correspondant au pouvoir d'achat de sa clientèle. L'objectif est de rendre la qualité accessible à tous les consommateurs, en proposant des prix compétitifs et en ajustant les variations de prix en fonction des différentes gammes de produits.

Cette combinaison de qualité et de prix abordables est au cœur de la stratégie de Carrefour. L'entreprise cherche à garantir que chaque client, quelle que soit sa catégorie socio-économique, puisse trouver des produits de qualité correspondant à ses attentes, tout en respectant ses contraintes budgétaires.

En mettant l'accent sur la qualité pour tous, Carrefour aspire à créer une expérience d'achat satisfaisante et inclusive pour sa clientèle. Cela se traduit par une sélection diversifiée de produits de qualité, des prix adaptés et une volonté constante de répondre aux besoins changeants des consommateurs. Ainsi, Carrefour cherche à se positionner en tant qu'enseigne de confiance, offrant à la fois la qualité recherchée et une accessibilité financière pour tous : "*Carrefour, partout dans le monde c'est la qualité, d'ailleurs notre slogan "la qualité pour tous", faire une guerre de prix n'est jamais rentable pour toute enseigne donc on essaie de détourner les guerres vers d'autres choses et l'avantage de carrefour se trouve dans son assortiment"* <sup>137</sup>

D'où l'importance qu'elle accorde à la pratique de la veille concurrentielle qui concerne les prix et l'assortiment, mais son efficacité reste étroitement liée à la qualité de l'information obtenue. Malgré les défis de la disponibilité et de la fiabilité des informations en Algérie, Carrefour s'efforce de collecter et d'analyser les données provenant de diverses sources.

Le responsable des achats a confirmé que les systèmes d'information sont insuffisamment développés et que l'information manque de fiabilité et est incertaine soulignent les difficultés auxquelles Carrefour est confronté en matière de collecte de données primaires pour sa veille concurrentielle. Ces obstacles peuvent entraver la capacité de l'entreprise à obtenir des informations précises et à jour sur les prix et l'assortiment pratiqués par ses concurrents.

---

<sup>136</sup> PGC: Produits de grande consommation

<sup>137</sup> E1

Cependant, malgré ces contraintes, Carrefour déploie des efforts pour surmonter ces difficultés. Cela peut impliquer des processus de vérification supplémentaires et une analyse approfondie des informations disponibles. L'entreprise a établi des contrats d'échange d'informations avec les fournisseurs, ce qui leur permet d'obtenir des données concernant les ventes, et les parts de marché des concurrents à travers les sorties de caisse de Carrefour. Cette approche démontre l'engagement de Carrefour envers la veille concurrentielle et son objectif de fournir des informations précises pour soutenir ses décisions stratégiques.

D'après les rapports et les résultats mensuels réguliers, Carrefour a toujours constaté qu'elle occupait une position intermédiaire entre ARDIS et UNO en ce qui concerne les prix des produits alimentaires. En revanche, pour les produits non alimentaires, Carrefour se positionne comme étant le moins cher parmi ces deux concurrents. Chaque concurrent a ses propres forces distinctes. Par exemple, UNO propose des prix plus bas pour les produits alimentaires, tandis que Family Shop se distingue en tant que leader dans les produits textiles. Carrefour, quant à lui, est reconnu comme le leader dans les produits frais traditionnels (PFT<sup>138</sup>).

La présence de Carrefour Algérie sur les réseaux sociaux et sa position évolue graduellement de manière organique, ce n'est pas du a qui y a toujours du travail à faire. Carrefour est le seul à avoir un site web, le premier sur Facebook, dépassés par cardinal sur Instagram et par UNO sur LinkedIn (en terme de nombre de followers).

- **Perspectives**

À moyen terme, l'entreprise ne prévoit pas d'améliorer sa structure de veille, principalement en raison de l'absence de nombreux concurrents sur le marché. Cependant, elle envisage de négocier avec le nouvel arrivant, Auchan, afin de conclure un contrat de partenariat pour faciliter la libre circulation de l'information entre les deux entreprises. Cette collaboration permettrait à Carrefour d'accéder à de nouvelles sources d'informations et de renforcer sa veille concurrentielle.

La responsable marketing confirme les propos du responsable des achats concernant le fait que le projet visant à améliorer la structure de la veille n'est pas une priorité pour le moment, notamment en raison du fait que l'enseigne ne compte que deux magasins.

La digital manager, quant à elle, trouve que la veille concurrentielle établie jusqu'à présent sur le volet digital est suffisante pour remplir les besoins en informations concernant les concurrents, cependant, le défi face auquel Carrefour est confronté est l'absence d'autres concurrents sur la toile (le cas du marché informel), la seule comparaison qui pourrait se faire est sur le terrain en chiffre approximatifs.

Le secteur de la grande distribution en Algérie rencontre de nombreuses difficultés car il constitue un secteur vierge et largement sous-développé. Toutefois, le responsable des achats chez Carrefour exprime le souhait que le gouvernement algérien accorde une plus grande

---

<sup>138</sup> PFT : Produits Frais Traditionnels, vendus la plupart du temps sur des stands comme la boucherie, la crèmerie, le traiteur...

importance et soutien à ce secteur, dans le but de favoriser le développement de l'économie nationale. Il souligne également le rôle essentiel des consommateurs dans la contribution à l'existence d'un secteur formel et au développement des services, tout en garantissant la qualité des produits. Enfin, il fait remarquer que le marché algérien est vaste et présente un énorme potentiel, qui ne demande qu'à être structuré pour en tirer pleinement parti.

La responsable marketing souligne également l'importance de la mise en place de lois et de réglementations pour structurer et organiser efficacement le secteur et estime qu'un cadre juridique clair et des règles équitables permettront de favoriser son développement et sa croissance de manière harmonieuse, notamment la régularisation du marché parallèle car, comme elle l'a mentionné "*C'est un lourd fardeau pour la grande distribution*"<sup>139</sup>.

### **3. Les éléments de synthèse**

Dans cette partie, nous récapitulons les éléments essentiels que nous avons pu retenir des entretiens réalisés, et nous concluons notre étude en nous basant sur ces informations.

- La veille sur l'assortiment des produits des concurrents permet à Carrefour de rester informé sur les produits proposés par le marché, ce qui lui permet d'enrichir son assortiment et d'offrir une large variété de produits à ses clients.
- En plus des informations recueillies sur le terrain, Carrefour garde un œil attentif sur la présence de ses concurrents sur les différents réseaux sociaux, cela leur permet de rester informés en temps réel sur leurs différentes offres en particulier, les offres promotionnelles.
- Les résultats de la veille concurrentielle effectuée par le département des achats sont utilisés comme base pour prendre des décisions stratégiques en ajustant les marges, en négociant avec les fournisseurs et en adaptant sa politique tarifaire.
- En réalisant une veille concurrentielle, Carrefour peut repérer les fournisseurs offrant des conditions plus avantageuses à ses concurrents. En négociant avec ces fournisseurs, Carrefour peut obtenir des promotions similaires voire meilleures. Ces décisions stratégiques, prises grâce à la veille concurrentielle, permettent à Carrefour de maintenir sa compétitivité et de préserver son image prix sur le marché.
- La pratique de la veille concurrentielle implique une sélection précise des concurrents à surveiller et des produits à comparer. Cela nécessite d'avoir plusieurs références de comparaison, ce qui n'est pas le cas de Carrefour Algérie avec son seul concurrent direct (UNO) et c'est la raison pour laquelle l'amélioration de sa structure de veille ne représente pas une priorité.
- Dans le secteur de la grande distribution, la plupart des enseignes visent un bon positionnement prix. Cependant, il est important de noter que ce positionnement peut varier d'une enseigne à une autre en fonction de la catégorie de produits et de la famille de produits. Chaque enseigne peut choisir de se différencier en mettant l'accent sur des catégories spécifiques où elle propose des prix compétitifs ou en offrant une meilleure valeur ajoutée dans certaines familles de produits.
- Carrefour s'efforce de se démarquer de ses concurrents en offrant d'autres avantages concurrentiels en plus des prix compétitifs. Ces avantages incluent la livraison gratuite, la mise en place d'un club pour enfants, des partenariats avec d'autres entreprises, ainsi

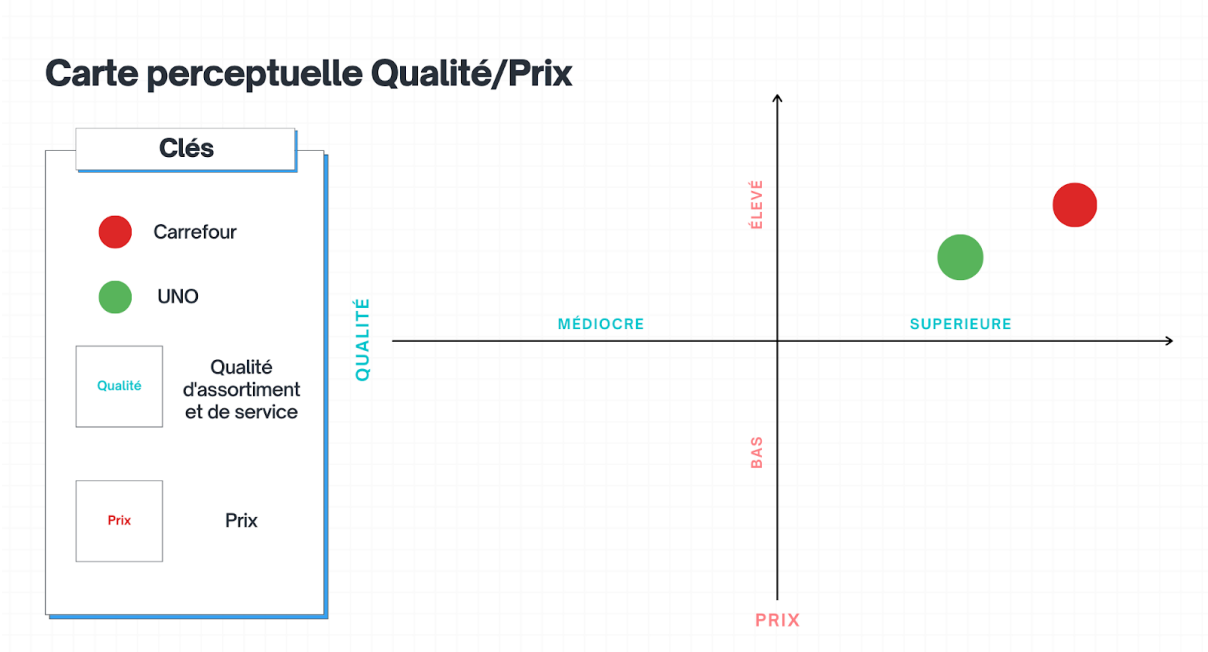
---

<sup>139</sup> E2

qu'un site internet convivial. En outre, Carrefour accorde une grande importance à la qualité du service offert en magasin et à l'engagement de son personnel envers les clients. Cette différenciation permet à Carrefour de se positionner comme une enseigne qui propose bien plus qu'un simple choix de produits à des prix compétitifs, renforçant ainsi sa proposition de valeur sur le marché de la grande distribution et se différencier de marche parallèle.

Pour synthétiser cela, nous avons tenté de tracer la carte perceptuelle au doigt mouillé du positionnement de Carrefour Algérie et son concurrent UNO :

Figure N°31 : Carte perceptuelle du positionnement de Carrefour



Source : Réalisée par nos soins

Cette carte perceptuelle illustre le résultat du positionnement constaté de Carrefour Algérie face à son concurrent unique, d'un point de vue des responsables que nous avons interrogé suite à l'étude qualitative que nous avons élaboré par le biais des entretiens individuels semi-directifs, il est important de rappeler que ce type de mapping est réalisé de manière arbitraire, il s'agit simplement d'une représentation cartographiée d'une analyse qualitative des positions concurrentielles. Les axes retenus sont les attributs clés du positionnement de Carrefour Algérie à savoir "la qualité" et "le prix".

Comme nous pouvons le constater, Carrefour se démarque en offrant une meilleure qualité d'assortiment et de service par rapport à son concurrent, tandis qu'UNO se positionne sur des prix plus compétitifs.

- Carrefour cherche à atteindre son positionnement prix-qualité en proposant des produits abordables pour tous les segments de clientèle avec une gamme de prix variée et une expérience d'achat satisfaisante et inclusive. Cette combinaison de qualité et de prix abordables constitue le cœur de la stratégie de Carrefour.

- Le secteur de la grande distribution en Algérie considéré comme un secteur vierge et sous-développé confronté à une concurrence informelle rude, ce qui rend compliqué pour Carrefour Algérie d'atteindre son positionnement prix-qualité.
- La mise en place de lois et de réglementations appropriées permet de créer un environnement favorable à la croissance et au développement équilibré du secteur de la grande distribution, en assurant la concurrence équitable avec laquelle se soutenir pour pousser l'économie nationale vers le haut, la protection des consommateurs et la structuration du marché.

**Tableau N°22 : Tableau des Hypothèses de recherche**

<b>Hypothèse de recherche</b>	<b>Résultat</b>	
<b>Hypothèse 1 :</b> Les informations obtenues grâce à la pratique de la veille concurrentielle aident l'entreprise à atteindre son positionnement voulu.	En se basant sur l'étude qualitative et les conclusions des entretiens, on peut souligner l'importance de l'élaboration de la veille concurrentielle dans l'atteinte du positionnement souhaité par l'entreprise. Cette importance est principalement démontrée par les objectifs qui sous-tendent sa mise en place.	Confirmée
<b>Hypothèse 2 :</b> La veille concurrentielle offre à l'entreprise une compréhension constante de son environnement concurrentiel, ce qui lui permet d'ajuster son positionnement, le maintenir sur le long terme.	En se basant sur les éléments de synthèse issues de l'analyse, on peut déduire qu'en effectuant une surveillance régulière des activités, des stratégies et des performances de ses concurrents, l'entreprise peut évaluer son propre positionnement et repérer les opportunités d'amélioration. Cette pratique permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées visant à optimiser sa position sur le marché. De plus, elle permet également de réagir rapidement aux évolutions du marché et de mettre en place les actions nécessaires pour préserver sa position concurrentielle.	Confirmée
<b>Hypothèse 3 :</b> La différenciation de Carrefour Algérie vis-à-vis de ses concurrents résulte de sa pratique de la veille concurrentielle.	La veille concurrentielle est une pratique essentielle qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Cependant, dans le cas de Carrefour Algérie, la veille pratiquée se concentre principalement sur les prix et l'assortiment dans le but de baisser les prix pratiqués et se montrer moins chère que ses concurrents (comme toute entreprise qui opère dans la grande distribution) cela dit que ses efforts établis	Infirmée

	pour atteindre son positionnement "La qualité pour tous" et promouvoir la qualité de produits, de services, d'hygiène et de sécurité alimentaire ne proviennent pas des résultats de sa pratique de la veille concurrentielle mais plutôt de l'observation du comportement du consommateur, le traitement de ses réclamation, la prise en considération de ses attentes, l'élaboration des études de satisfaction...	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Source : Réalisé par nos soins

#### 4. Suggestions

Après avoir effectué une synthèse globale de l'étude en question, nous allons formuler quelques réflexions et nous estimons que les recommandations que nous proposerons aideront à apporter une valeur ajoutée à la pratique de la veille concurrentielle au sein de Carrefour Algérie et à l'atteinte de son objectif de positionnement.

Il est préconisé pour l'entreprise de promouvoir une culture de veille concurrentielle. Il est essentiel de sensibiliser et d'impliquer l'ensemble de l'organisation à l'importance de cette pratique, en encourageant le partage d'informations et en intégrant la veille concurrentielle dans les processus décisionnels.

Lorsque la direction marketing d'une entreprise dispose de ressources limitées en termes de temps et de moyens, il est compréhensible que la veille concurrentielle soit basique. Cependant, même avec des contraintes, il est essentiel de maintenir une certaine forme de veille concurrentielle pour rester informé des actions et des stratégies de la concurrence. Nous conseillons donc à Carrefour d'utiliser des outils de veille gratuits disponibles en ligne et qui peuvent aider à suivre les activités des concurrents tel que la configuration des alertes Google pour recevoir des notifications lorsqu'il y a une mention d'un de ses concurrents dans les actualités, particulièrement avec l'arrivée prochaine et prévus du nouveau concurrent Auchan<sup>140</sup>.

Dans le cas de la disposition de plus de moyens personnels et financiers, nous recommandons d'investir dans des logiciels et des outils de veille concurrentielle automatisés permettant de collecter et d'analyser les données de manière plus rapide et précise, en réduisant le temps et les efforts manuels.

En outre, nous recommandons d'élargir la portée de la veille concurrentielle au sein de Carrefour Algérie. En plus de se concentrer sur les prix et l'assortiment, il est important d'inclure d'autres aspects tels que les innovations produites et les initiatives digitales. Cela permettra d'avoir une vision plus complète de l'environnement concurrentiel et d'identifier de nouvelles opportunités.

<sup>140</sup> <https://www.algerie-eco.com/2023/05/15/le-francais-auchan-simplante-en-algerie/> (Consulté le 07/06/2023 à 14h10)

Pour consolider sa position tarifaire et se différencier de ses concurrents. Carrefour met régulièrement en avant ses offres promotionnelles, négligeant parfois son avantage concurrentiel en termes de qualité. Nous lui recommandons donc d'accorder une importance primordiale à la mise en avant de son avantage "Qualité" à travers une communication claire et efficace. Cette approche permettra même de renforcer la perception positive de ses clients.

### **Conclusion**

Après avoir mené notre étude, analysé et interprété les résultats, il a été confirmé que la veille concurrentielle joue un rôle essentiel dans le maintien de la compétitivité et du positionnement sur le marché. Les informations recueillies grâce à cette veille permettent de prendre des mesures proactives, d'adapter les décisions stratégiques, de saisir les opportunités, d'anticiper les menaces et d'optimiser l'atteinte et le maintien du positionnement à long terme.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte où les marchés deviennent de plus en plus complexes et compétitifs, les entreprises ne peuvent plus se fier uniquement à leur intuition pour réussir. Elles ont besoin de recourir à d'autres outils et ressources pour rester compétitives. Cela inclut notamment l'entourage de spécialistes et l'accès à des réseaux d'affaires plus vastes.

Que ce soit dans le secteur privé (petites ou grandes entreprises de fabrication ou de services), le secteur public ou les organisations à but non lucratif, l'improvisation a de moins en moins de place et les entreprises doivent adopter une approche plus stratégique et s'appuyer sur des connaissances approfondies du marché, des compétences spécialisées et des partenariats stratégiques pour tirer leur épingle du jeu. Le secteur de la grande distribution ne fait pas exception !

Pour rappel, notre principal objectif en élaborant ce mémoire est de comprendre en profondeur le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement de la grande distribution, plus précisément en répondant à la problématique suivante : Quel est le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché ?

Pour ce faire, nous avons choisi une méthodologie basée sur une approche descriptive et analytique. Dans la partie théorique, nous avons utilisé la recherche documentaire pour avoir une vision plus approfondie sur les concepts théoriques relatifs à notre sujet d'étude, en nous appuyant sur une revue de la littérature, des recherches documentaires et des données statistiques pertinentes selon leurs disponibilités. En complément, nous avons adopté une étude qualitative en réalisant des entretiens individuels semi-directifs avec trois des responsables de l'organisme d'accueil.

En combinant ces deux approches, nous pouvons obtenir une vision globale et approfondie du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché, en mettant en évidence les applications pratiques que nous avons développé au sein de HDA-Carrefour Algérie.

Tout au long de notre étude, nous avons abouti aux conclusions suivantes : Carrefour cherche à atteindre son positionnement prix-qualité en proposant des produits abordables pour tous les segments de clientèle avec une gamme de prix variée et une expérience d'achat satisfaisante et inclusive. Cette combinaison de qualité et de prix abordables constitue le cœur de la stratégie de Carrefour.

En surveillant activement les actions et les stratégies de son concurrent, l'entreprise peut identifier les meilleures pratiques et les opportunités d'amélioration. Cela favorise une culture d'amélioration continue et permet de rester compétitif.

Dans le secteur de la grande distribution, la plupart des enseignes visent un bon positionnement prix. Cependant, il est important de noter que ce positionnement peut varier d'une enseigne à une autre en fonction de la catégorie de produits et de la famille de produits. Chaque enseigne peut choisir de se différencier en mettant l'accent sur des catégories spécifiques où elle propose des prix compétitifs ou en offrant une meilleure valeur ajoutée dans certaines familles de produits.

À ce stade, nous sommes en mesure de répondre aux hypothèses de départ que nous avons formulées :

- **H1** : Les informations obtenues grâce à la pratique de la veille concurrentielle aident l'entreprise à atteindre son positionnement voulu. **Cette hypothèse est confirmée**, la veille concurrentielle joue un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre du positionnement d'une entreprise. Dans le cas spécifique de Carrefour, nous avons constaté l'importance de surveiller activement les pratiques de son concurrent direct, UNO, afin de parvenir à son positionnement prix souhaité.
- **H2** : La veille concurrentielle offre à l'entreprise une compréhension constante de son environnement concurrentiel, ce qui lui permet d'ajuster son positionnement, le maintenir sur le long terme. En réalisant une veille concurrentielle, Carrefour peut repérer les fournisseurs offrant des conditions plus avantageuses à ses concurrents. En négociant avec ces fournisseurs, Carrefour peut obtenir des promotions similaires voire meilleures. Ces décisions stratégiques, prises grâce à la veille concurrentielle, permettent à Carrefour de maintenir son positionnement, sa compétitivité et de préserver son image prix sur le marché. **Ce qui nous amène à confirmer cette deuxième hypothèse.**
- **H3** : La différenciation de Carrefour Algérie vis-à-vis de ses concurrents résulte de sa pratique de la veille concurrentielle. **Cette hypothèse est infirmée**, la veille pratiquée au sein de Carrefour Algérie se concentre principalement sur les prix et l'assortiment dans le but de baisser les prix pratiqués et se montrer moins chère que ses concurrents (comme toute entreprise qui opère dans la grande distribution) cela dit que ses efforts établis pour atteindre son positionnement "La qualité pour tous" et promouvoir la qualité de produits, de services, d'hygiène et de sécurité alimentaire ne proviennent pas des résultats de sa pratique de la veille concurrentielle.

Ainsi, le rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement d'un hypermarché est essentiel. En surveillant activement les actions, les stratégies et les performances de ses concurrents, une entreprise opérant dans la grande distribution peut prendre des décisions éclairées pour définir et ajuster son positionnement sur le marché.

Il convient de mentionner que, lors de l'élaboration de notre mémoire, nous avons fait face à des limites pour traiter ce thème notamment car le secteur de la grande distribution en Algérie est confronté à une contrainte importante en termes de manque d'informations et de statistiques récentes disponibles publiquement et prêtes à être exploitées. Cette situation peut rendre la réalisation d'études et d'analyses approfondies plus difficile pour les acteurs intéressés par ce secteur.

En dernier lieu, il convient de dire que notre travail de recherche reste notre première expérience dans ce domaine, ça nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques déjà acquises mais aussi de découvrir à la fois :

- Les difficultés liées à la recherche scientifique ;
- Une certaine complexité du jargon économique spécifique à la grande distribution dont la familiarisation avec est un processus continu. En effet, l'industrie de la grande distribution possède son propre langage, avec des termes techniques et des acronymes

qui peuvent être utilisés pour décrire des concepts, des pratiques et des métriques spécifiques à ce secteur. Il peut s'agir de termes liés à la logistique, au marketing, à la gestion des stocks, à la gestion des marges, etc.

À la suite de l'analyse approfondie des résultats de notre recherche, nous sommes en mesure de formuler certaines suggestions visant à améliorer les performances et les pratiques de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise telles que de préconiser et promouvoir une culture de veille concurrentielle et d'inclure d'autres aspects tels que les innovations de produits et les initiatives digitales. Cela permettra d'avoir une vision plus complète de l'environnement concurrentiel et d'identifier de nouvelles opportunités.

Bien que notre étude ait apporté une valeur ajoutée à la recherche dans le contexte de notre stage et du secteur concerné, nous encourageons vivement d'autres étudiants et chercheurs à poursuivre cette exploration en complétant notre travail avec des études ultérieures axées sur la problématique que nous avons soulevée, à savoir l'analyse de l'écart entre le positionnement souhaité de Carrefour Algérie et celui perçu par les consommateurs. De telles recherches contribueront à une compréhension plus approfondie de ce sujet et à l'identification de recommandations pratiques pour l'entreprise.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages

- BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J) : Mercator, Ed12, Dunod, Malakoff, 2017.
- BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LÉVY (J) : Mercator, 13e édition, Dunod, Malakoff, 2021.
- BELAMICH (S), INGARAO (A) : Fiches de marketing, Ellipses, Paris, 2021.
- BEN NASR (I) : Le marketing en schémas, Ellipses Édition Marketing, Paris, 2019.
- BILLON (C), BONNAFOUX (G), VAN LAETHEM (N) : L'essentiel du plan marketing opérationnel, Eyrolles, Paris, 2013
- BINNINGER (A-S) : La distribution, Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2013.
- CARLIER (A) : Intelligence économique et Knowledge Management, Afnor Éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2012.
- CHABANI (S), OUACHRINE (H) : Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales, 1ère édition, 2013.
- CHALUS-SAUVANNET, (M.C) : Veille stratégique à l'usage des décideurs. EMS Editions, collection Pratiques d'entreprises, Paris,2014.
- CLIQUET (G), FADY (A), BASSET (G) : Management de la distribution, Dunod, Paris, 2006.
- COSTA (N) : Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008.
- DUCREUX (J-M) : Le grand livre du marketing, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2011.
- FENNETEAU : L'enquête : entretien et questionnaire, 3e Édition, Dunod, Paris, 2015.
- FERRANDI, (J-M), LICHTLÉ, (M-C), AMBROISE (L) : Marketing, Dunod Ed02, Malakoff, 2021.
- FILIATRAULT (P) : Comment faire un plan marketing stratégique, les éditions transcontinental inc, Montréal, 2010.
- GHIDOUCHE (F) : Du commerce traditionnel à la distribution moderne « La longue marche » algérienne, Commerce et distribution dans les pays du Maghreb, Collection Travail Et Gouvernance, 2021.
- GUY (M), FRANÇOISE (T) : Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- HERMEL (L) : Maîtriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique, Afnor, Éditions : La Plaine Saint-Denis, 2010.
- HERMEL (L) : Maîtriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique, Afnor Éditions : La Plaine Saint-Denis, 2010.
- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, France, rapport décembre 2001.
- KUBICKI (M), Milano (C) : Le marketing mix, 50 minutes, 2015.
- LAMBIN (J.J), DE MOERLOOSE (C) : Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Malakoff, 2021.
- LEPOIVRE (F) : Benchmarking concept et méthodologie, Neva conseil, Nantes, 2005, p11
- LESCA (N), CARON-FASAN (M.-L) : Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique, Hermès Science, Paris ,2006.
- MARCON (C) et MOINET (N) : L'intelligence économique 2e édition, Dunod, Paris, 2011.

- MARTINET (B), RIBAUT (J.M) : La veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2e édition, Éditions d'Organisation, 1992.
- MARTINET (F), FONING (F) : La veille stratégique : Anticiper les marchés et les concurrents, Dunod, 2010.
- MICHAUX (S), CADIAT, (A.C) : Les 5 forces de Porter, Comprendre les sources des avantages concurrentiels, 50 Minutes.
- MOATI (P) : L'avenir de la grande distribution, Odile Jacob, Paris, 2001
- PATEYRON (E.A) : Management stratégique de l'information, Economica, Paris, 1994.
- PORTER (M.E) : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris,2023, p23
- RIBAUT (J-M) : Veille stratégique : surveillance, information, décision, Editions Dunod, Paris, 2001.
- ROCHE (D) : Réaliser une étude de marché avec succès, Editions groupe EYROLLES, PARIS, 2009.
- ROUACH (D) : La veille technologique, L'entreprise en veille : Economica, Paris 1992, p63.
- STORHAYE(P), BOUVARD(P) : Le knowledge management, Éditions EMS, Paris, 2002, p19
- SUN TZU : L'art de la guerre, Flammarion, 1978.
- VAN LAETHEM (N), LACROIX (V), HERMANN-FLORY (V) : Marketing : Fondamentaux et Nouvelles Pratiques. Eyrolles.
- VILLEMUS (P) : Le plan marketing à l'usage du manager, Eyrolles, Paris, 2009.

### **Reuves et périodiques**

- AMRANI (K), Zegrir (N) : l'importance du choix d'un positionnement dans la différenciation du produit par rapport au produit concurrent, Revue de droit et sciences humaines- Études économiques- Numéro (29)2, Université de Djelfa, 2017.
- HAMMOUI (S), LAMMALI (R) : Le développement de la Grande Distribution en Algérie : Les facteurs et les contraintes, La revue "Sawt Al-Qanoun", 5eme volume, N°20, Octobre 2022, p580

### **Travaux universitaires**

- BEN ROMDHANE (H) : Etude sur le processus de la veille dans les pme : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la pme ? Mémoire de fin de cycle Master, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, 2005.
- CHALABI (W) : L'évaluation du comportement du shopper dans les grandes surfaces de distribution Cas : « Uno Bab Ezzouar », Mémoire de Master en Sciences Commerciales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018.
- DROUAZI (Y) : Élaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing : Université de Boumerdes, Al Bashaer Economic Journal Algérie, Article dans le journal universitaire, consulté le 22/11/2019.

### **Webographie**

- <http://aicha.amara1.free.fr/carrefour.pdf>

- [Http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien)
- <https://bivi.afnor.org/notice-details/mener-une-etude-de-veille-concurrentielle/1294385#:~:text=La%20veille%20concurrentielle%201%20est,%C3%A0%20celles%20de%20la%20concurrence>
- <https://lalgerieaujourd'hui.dz/auchan-debarque-a-alger/?fbclid=IwAR3NyjiWN-5oTqZa5Sl4G44w4rlfdCmfQ6OOfykAuv0VuWsbx5jAjJCvPes>
- <https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/685593/etude-qualitative>
- <https://sloganmarque.com/quel-est-le-slogan-de-carrefour-decouvrez-la-reponse-et-son-impact-dans-cet-article/>
- <https://www.algerie-eco.com/2023/05/15/le-francais-auchan-simplante-en-algerie/>
- <https://www.carrefour.com/fr/groupe>
- <https://www.carrefour.com/fr/groupe/histoire>
- <https://www.carrefour.dz/mon-magasin/alger/>
- [https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions\\_d\\_actionnaires/Presentations/Presentations\\_2018/carrefournancy08112018.pdf](https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions_d_actionnaires/Presentations/Presentations_2018/carrefournancy08112018.pdf)
- [https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions\\_d\\_actionnaires/Presentations/Presentations\\_2018/carrefournancy08112018.pdf](https://www.f2ic.fr/ffci-portal/custom/module/cms/content/file/reunions_d_actionnaires/Presentations/Presentations_2018/carrefournancy08112018.pdf)
- <https://www.infinance.fr/articles/entreprise/societe-cotee-en-bourse/article-carrefour-presentation-et-histoire-356.htm>
- <https://www.rachatducredit.com/secteur-de-grande-distribution-definition/>
- [https://www.researchgate.net/figure/Relation-entre-veille-strategique-et-intelligence-economique-Lesca-1994-p9\\_fig5\\_341878144](https://www.researchgate.net/figure/Relation-entre-veille-strategique-et-intelligence-economique-Lesca-1994-p9_fig5_341878144)
- <https://www.solidaritenumerique.org/connaissiez-vous-la-difference-entre-benchmark-et-veille-concurrentielle/>

**SOMMAIRE DES ANNEXES**

<b>N° de l'annexe</b>	<b>Intitulés</b>
1	Guide d'entretien (Directeur des achats/Responsable marketing)
2	Guide d'entretien (Digital manager)
3	Benchmark des réseaux sociaux
4	Relevé des prix Carrefour/UNO
5	Récap des relevés des prix par rayon

# **ANNEXES**

**Annexe N°01 : Guide d'entretien (Directeur des achats/Responsable marketing)****Description et identification du profil de l'interviewé :**

1. En quoi consiste votre travail chez Carrefour ?
2. Pourriez-vous nous présenter Carrefour Algérie et sa place dans le secteur de la grande distribution ?

**L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de Carrefour Algérie :****Mise en place de la veille concurrentielle**

3. Quelle est votre définition de la veille concurrentielle ?
4. Pouvez-vous nous parler de la pratique de la veille concurrentielle au sein de votre département ?

**Source et utilisation des informations collectées**

5. Quels sont vos objectifs attendus de la pratique de la veille concurrentielle ?
6. Pouvez-vous nous expliquer le processus de collecte et d'analyse de l'information ?

**Identification, état et analyse de la concurrence**

7. Quelle est votre position concurrentielle face à vos concurrents ?
8. Quel avantage tirez-vous de la pratique de la veille concurrentielle ? Pensez-vous qu'elle vous permet de vous différencier des concurrents ?

**Évaluation du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement**

9. Quel est le positionnement choisi, selon votre stratégie marketing actuelle en Algérie ?
10. Comment évaluez-vous votre positionnement ?
11. De quelle manière exploitez-vous les informations recueillies grâce à la veille et comment ces données contribuent-elles à :
  - Améliorer votre stratégie marketing (4P, négociation/fournisseurs...) ?
  - Adapter votre positionnement sur le marché ?
12. Comment mesurez-vous l'efficacité de votre veille concurrentielle dans l'amélioration de votre positionnement sur le marché et vos résultats commerciaux ?

**Perspectives**

13. Quelle vision future avez-vous du secteur de la grande distribution ?
14. Pensez-vous améliorer votre structure de veille concurrentielle ?

**Annexe N°02 : Guide d'entretien (Digital manager)****Description et identification du profil de l'interviewé :**

1. En quoi consiste votre travail chez Carrefour ?

**L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de Carrefour Algérie :****Mise en place de la veille concurrentielle**

2. Quelle est votre définition de la veille concurrentielle ?
3. Pouvez-vous nous parler de la pratique de la veille concurrentielle selon votre fonction ?

**Source et utilisation des informations collectées**

4. Comment la veille concurrentielle vous aide-t-elle à identifier les tendances et les pratiques innovantes dans le secteur de la grande distribution en ligne ?
5. Pouvez-vous nous expliquer le processus de collecte et d'analyse de l'information ?
6. Dans quelle mesure la veille concurrentielle influence-t-elle les initiatives de développement de produits ou de services chez Carrefour ?

**Identification, état et analyse de la concurrence**

7. Comment trouvez-vous la présence de Carrefour sur les différents canaux digitaux par rapport à ses concurrents directs et indirects ?
8. Comment le digital vous permet-il d'obtenir une meilleure compréhension des actions et des stratégies des concurrents de Carrefour ?






**Évaluation du rôle de la veille concurrentielle dans le positionnement**

9. Selon votre stratégie de marketing digital, quel objectif de positionnement souhaitez-vous atteindre à travers le volet digital ?
10. Comment utilisez-vous les canaux digitaux pour atteindre votre positionnement (prix, catalogues...) ?






**Perspectives**

11. Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontée lors de la collecte et de l'analyse de données digitales pour la veille concurrentielle de Carrefour ?
12. Pensez-vous améliorer votre structure de la veille concurrentielle ?

## Annexe N°03 : Benchmark des réseaux sociaux

Page	Mentions J'aime la Page ↓	Évolution des J'aime la Page ↑↓	Contenu publié
 Carrefour Algérie Bienvenue sur la page officielle de Carrefour Algérie !	313,9 K	↑ 1,3 K	60
 Uno Hypermarché La plus grande chaîne d'hypermarchés et de supermarchés en Algérie	251,7 K	↑ 1,8 K	38
 Ardis Hyper officiel Ardis est le plus grand hypermarché d'Algérie, avec une superficie proche des 16 200 m <sup>2</sup> . Nous ac...	207,2 K	↑ 214	0
 Famili Shop Officiel L'hypermarché Situé à Blida et inauguré en 2008, Familishop est le premier hypermarché 100% alg...	143,6 K	↑ 2,4 K	70
 Cardinal Market CARDINAL Market, est un centre commercial novateur qui répond à tous vos besoins de consom...	23 K	↑ 525	1

Compte	Followers (global) ↓	Évolution des followers... ↑↓	Contenu publié
 cardinal_market Cardinal Market	758,2 K	—	225
 carrefour_algerie Carrefour Algérie	31,5 K	↑ 981	33
 uno_hypermarche UNO hypermarché	23,9 K	—	36
 ardis_alger_hypermarche Ardis hypermarché	12,5 K	—	0
 familishopofficiel Famili Shop Hyper	11,8 K	—	271

Source : Service marketing, statistiques de 18 décembre 2022 au 14 Janvier 2023

## Annexe N°04 : Relevé des prix Carrefour/UNO

	A	B	C	D	E	F	G
1	Article	Rayon	Libellé rayon	Famille	Libellé famille	EAN	Article METI
2	32004198	32	CULTURE ET PAPETERIE	329	MAROQUINERIE SCOLAIRE	4895232502059	32004198
3	32006962	32	CULTURE ET PAPETERIE	329	MAROQUINERIE SCOLAIRE	4895232502103	32006962
4							
5							

	G	H	I	J	K
1	Article METI	Libellé article	PV TTC	UNO BAB EZZOUAR	Ecart CC vs UNO
2	32004198	SAC A DOS CONFORT TIGER 1981 F	19 500	28 700	-9 200
3	32006962	SAC A DOS FUN TIME	11 800	7 700	4 100
4					
5					

K	L	M	N	O	P	Q	R	S
Ecart CC vs UNO	Etat	Px moyen cc	SVAP TTC	PV conseillé	Marge	Indice	Indice art site 1	Date du relevé
-9 200	Moins chere	28 700	16 611	19 500	28,42	147	147	17/08/2022
4 100	Plus chere	7 700	9 272	11 800	33,97	65	65	17/08/2022

Source : Service marketing, Août 2022

## Annexe N°05 : Récap des relevés des prix par rayon

A	B	C	D	E	F
Rayon	Libellé rayon	Alligné	Moins chere	Plus chere	Total général
11	DROGUERIE	63	105	92	260
12	PARFUMERIE	111	109	194	414
14	EPICERIE	63	85	67	215
31	CONFORT DE LA MAISON			1	1
32	CULTURE ET PAPETERIE	78	288	85	451
42	PHOTO COMMUNICATION		11	1	12
62	ENFANT		2	1	3
<b>Total général</b>		<b>315</b>	<b>600</b>	<b>441</b>	<b>1356</b>

Source : Service marketing, Août 2022



# **Table des matières**

Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale .....	02
Chapitre 01 : Le positionnement .....	04
Introduction .....	05
Section 01 : La démarche marketing .....	06
1.La démarche marketing .....	06
2.La mise au point d'une stratégie marketing.....	07
2.1. La stratégie marketing .....	07
2.1.1. Le diagnostic (l'analyse des environnements externe et interne).....	07
2.1.1.1. Le diagnostic externe.....	07
2.1.1.2. Le diagnostic interne .....	09
2.1.1.3. Synthèse du diagnostic .....	10
2.1.2. La Démarche SCP .....	11
2.1.2.1. La segmentation.....	12
2.1.2.1.1. Le processus de segmentation .....	13
2.1.2.1.1.a. Analyse du marché et choix des critères de segmentation.....	13
2.1.2.1.1.b. L'identification des segments .....	13
2.1.2.1.1.c. L'évaluation des segments .....	13
2.1.2.1.1.d. Contrôle et révision des critères de segmentation .....	13
2.1.2.1.2. Les critères de segmentation .....	13
2.1.2.1.2.a. Les critères de segmentation pour les marchés de grande consommation .....	14
2.1.2.1.2.b. Les critères de segmentation des marchés Business to business .....	14
2.1.2.1.3. Les caractéristiques d'une segmentation réussie.....	15
2.1.2.2. Le ciblage .....	16
2.1.2.2.1. L'évaluation des segments .....	16
2.1.2.2.2. Les déterminants de la stratégie de ciblage .....	17
2.1.2.2.3. Les stratégies de ciblage .....	18
2.1.2.2.4. Les différents types de marketing en fonction du ciblage.....	18
2.1.2.3. Le positionnement .....	19
2.1.2.3.1. Définir un bon positionnement.....	19
2.1.2.3.2. L'importance du choix volontaire d'un positionnement .....	20
2.1.2.3.3. Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing .....	22
3.La mise en œuvre de la stratégie marketing .....	23
3.1. Le mix-marketing .....	23
3.1.1. La politique de produit .....	24
3.1.2. La politique de prix .....	25
3.1.3. La politique de distribution.....	26
3.1.4. La politique de communication .....	27

3.2. Les actions et le contrôle .....	28
Section 02 : Positionnement stratégique : Approche générale et spécificités dans la grande distribution.....	29
1.Définitions du positionnement .....	29
2.Les deux dimensions du positionnement.....	30
2.1. L'identification .....	30
2.2. La différenciation .....	31
2.2.1. Le triangle d'or du positionnement .....	31
2.2.2. L'exception des produits me-too .....	32
2.2.3. Les axes possibles de différenciation .....	32
3.L'élaboration d'une stratégie de positionnement .....	33
3.1. La détermination du niveau du positionnement .....	33
3.2. La reconnaissance d'attributs clés .....	33
3.3. L'évaluation des entreprises du groupe stratégique .....	33
3.4. La préparation de la carte perceptuelle (mapping) de positionnement.....	33
3.5. L'évaluation des possibilités .....	34
3.6. Le choix stratégique du positionnement.....	35
4.Conditions de réussite du choix d'un positionnement.....	35
5.Pérenniser le positionnement.....	35
5.1. Le risque de dépositionnement .....	36
5.2. La difficulté du multipositionnement .....	36
5.3. La régénération permanente du positionnement.....	37
5.4. La tentation de l'ambivalence identificatrice .....	38
6.Les stratégies de repositionnement.....	38
7.Le positionnement des enseignes .....	39
8.La grande distribution .....	39
9.L'organisation de la distribution.....	40
9.1. La classification par organisation .....	40
9.1.1. Le commerce indépendant.....	40
9.1.2. Le commerce associé.....	41
9.1.3. Le commerce intégré ou concentré.....	41
9.2. La classification par la nature de l'assortiment .....	41
9.2.1. La nature de l'assortiment : le commerce à dominante alimentaire et à dominante non alimentaire .....	42
9.2.2. La spécialisation de l'assortiment .....	42
9.2.3. Le degré de discount de l'assortiment .....	42
9.3. La classification par la taille et le format .....	43
10.Le marketing de la distribution.....	45
11.La segmentation et le positionnement stratégiques .....	45
11.1. La segmentation.....	45
11.2. Le positionnement .....	45
11.2.1. Les nouveaux positionnements dans la grande distribution .....	46
11.2.1.1. Le positionnement voulu .....	46
11.2.1.2. Le positionnement perçu .....	49

11.2.1.3. Le positionnement vécu.....	49
12.L'identité de l'enseigne .....	49
13.Le Mix Distribution .....	50
Chapitre 02 : La veille concurrentielle .....	53
Introduction .....	54
Section 1 : Généralités sur la veille .....	55
1.Origine de la veille .....	55
2.Définition de la veille .....	56
3.Les objectifs de la veille stratégique .....	57
4.Cycle de la veille stratégique.....	58
5.Les compétences de veilleur.....	61
6.les outils de la veille stratégique .....	61
7.Les différents types de veille stratégique .....	62
7.1 la veille technologique.....	63
7.1.1 Le classement des technologies .....	63
7.1.2 Les formes de la veille technologique .....	64
7.2 Veille concurrentielle .....	64
7.2.1 Éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle .....	64
7.3 La veille commerciale .....	65
7.3.1 Les champs d'application de la veille commerciale .....	65
7.4. La veille environnementale .....	67
7.4.1. La veille juridique.....	67
7.4.2. La veille sociétale .....	67
7.4.3. La veille politique .....	67
8.La relation entre les différentes veilles.....	68
9.L'organisation de la veille stratégique dans l'entreprise.....	69
9.1. Utilité de la veille stratégique dans les entreprises.....	69
9.2. La veille passive et la veille active .....	70
9.3. Les structures de veille .....	70
9.4. La mise en place d'un système de veille .....	71
9.5. Les limites de la veille stratégique .....	74
Section 02 : Élaboration d'un projet de veille concurrentielle.....	75
1.Concepts relatifs à la veille .....	75
2.La relation entre la veille stratégique et d'autres notions clés .....	77
2.1. Veille et l'intelligence économique.....	77
2.2.la veille et l'espionnage .....	78
2.3.la veille et le benchmarking.....	78
2.4.la veille et knowledge management.....	80
2.5. La veille et le système d'Information marketing.....	80
3.Définition de la veille concurrentielle .....	81
4.Mettre en place un projet de veille concurrentielle .....	82
4.1. Définir le projet de veille concurrentielle .....	82
4.2. Planifier le projet de veille concurrentielle.....	82
4.2.a. Déterminer les questions de recherche .....	82

4.2.b. Choisir une démarche analytique .....	83
4.2.c. Préciser l'information requise .....	83
4.2.d. Indiquer les sources pour la collecte .....	83
4.2.e. Affecter le personnel à la collecte et l'analyse .....	83
4.2.f. Établir la logistique nécessaire .....	84
4.3. Recueillir l'information .....	84
4.4. Créer les renseignements à partir de l'information .....	84
4.5. Évaluer le produit final .....	84
4.6. Communiquer le produit final .....	84
5.L'analyse structurelle de secteurs et des concurrents .....	85
5.1. L'analyse structurelle de secteur .....	85
5.2. L'analyse des concurrents .....	87
5.2.a. La nature de la concurrence .....	87
5.2.b. L'évaluation des concurrents .....	88
6.les éléments clés à surveiller de la concurrence .....	88
6.1. Évaluer les coûts et les performances probables des concurrents .....	89
6.2. Les systèmes de distribution et leur maîtrise, logistique et supply chain.....	89
6.3. La stratégie, passée, présente et à venir .....	90
6.4. Les prix et leurs évolutions selon le portefeuille d'activités .....	90
6.5. Les technologies utilisées et les capacités d'innovation.....	91
6.6. Le système de production .....	92
6.7. Les compétences distinctives des concurrents .....	92
7.Les moyens à la disposition de la veille concurrentielle .....	94
7.1. Sur le terrain .....	94
7.2. Les supports de la concurrence.....	94
7.3. La veille avec Internet .....	95
Chapitre 03 : L'analyse de rôle de la veille concurrentielle au sein de HDA-Carrefour Algérie dans son positionnement .....	98
Introduction .....	99
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et son secteur d'activité.....	100
1. Le secteur de la grande distribution en Algérie .....	100
1.2. L'émergence et le développement des formes commerciales modernes.....	102
1.3. Les acteurs de la grande distribution en Algérie .....	102
1.4. Principaux déterminants et contraintes pour le développement de la grande distribution en Algérie .....	104
1.4.1. Les facteurs environnementaux .....	104
1.4.2. Problématique du foncier industriel .....	105
1.4.3. L'offre logistique territoriale .....	105
1.5. Les apports du développement de la grande distribution en Algérie .....	105
2.Présentation générale de groupe Carrefour .....	106
2.1. Histoire du groupe .....	108
2.3. Les valeurs du groupe Carrefour .....	109
2.4. Carrefour en quelques chiffres .....	110
2.4.1. L'implantation de carrefour dans le monde .....	110

2.4.2. Chiffres clés .....	111
2.4.3. L'activité du groupe Carrefour se répartit de la façon suivante .....	111
2.5. Le slogan de Carrefour : un message fort pour les consommateurs .....	112
2.5.1. L'évolution des slogans de Carrefour.....	112
2.5.2. Un positionnement renforcé grâce à un slogan adapté .....	113
3.Présentation de HDA-Carrefour Algérie .....	113
3.1. Les partenaires de HDA .....	114
3.1.1. Utic .....	114
3.1.2. Groupe Carrefour.....	115
3.1.3. ASICOM.....	115
3.2. Premier hypermarché Carrefour en Algérie .....	116
3.3. Deuxième hypermarché Carrefour en Algérie.....	117
3.4. Analyse SWOT de HDA .....	118
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche, la veille concurrentielle au sein de HDA-Carrefour Algérie .....	120
1.Méthodologie de la recherche.....	120
1.1. L'objectif de la recherche .....	120
1.2. Présentation de l'étude qualitative .....	120
1.2.1. Le choix d'une étude qualitative .....	121
1.2.2. L'entretien .....	121
1.2.3. L'élaboration d'un guide d'entretien.....	122
1.2.4. Les axes du guide d'entretien .....	123
1.2.5. Le profil de l'interviewé .....	125
1.2.6. Modalités du déroulement des entretiens .....	125
1.2.7. Méthode de recueil d'information .....	126
1.2.8. Retranscriptions de l'entretien.....	126
2.L'analyse des résultats.....	126
3.Les éléments de synthèse.....	133
4.Suggestions.....	136
Conclusion générale .....	138
Bibliographies	
Annexes	