

École Des Hautes Études commerciales d'Alger

EHEC



Entreprendre et Innover

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires internationales

THEME :

**Le rôle de la veille stratégique dans la
prospection des nouveaux marchés
internationaux (West Africa)**

Étude de cas : SONATRACH

Élaboré par :

DAIRA Hala Soundous

Encadré par :

Mr. BOUDIFA Hakima

Maitre de conférences à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

École Des Hautes Études commerciales d'Alger

EHEC



Entreprendre et Innover

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires internationales

THEME :

**Le rôle de la veille stratégique dans la
prospection des nouveaux marchés
internationaux (marché West Africa)**

Étude de cas : SONATRACH

Élaboré par :

DAIRA Hala Soundous

Encadré par :

Mr. BOUDIFA Hakima

Maitre de conférences à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

Remerciements

Au moment où je conclus mon mémoire de fin de cycle, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui m'ont soutenue et accompagnée tout au long de ce parcours enrichissant.

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir donné la volonté de réaliser ce modeste travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à Mme HAKIMA BOUDIFA pour son soutien et sa guidance tout au long de la rédaction de mon mémoire. Votre expertise, votre disponibilité et vos précieux conseils ont été d'une grande aide dans la réalisation de ce travail.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers les membres du corps professoral de l'école des hautes études commerciales. Leurs connaissances approfondies, leurs encouragements constants et leur passion pour l'apprentissage ont été une source d'inspiration pour moi tout au long de ce parcours académique.

Je tiens également à remercier Mr BOUKERDNNA Fayçal et Mme CHENAIT ASMA, pour l'accueil hospitalier et pour ses bonnes explications qui m'éclairé le chemin de la recherche et sa collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce travail, ainsi que le personnel de SONATRACH précisément Mr Benmansour Khalil Souhil et Mme Nessrine Allalou.

Je tiens à m'adresser mes sincères remerciements à Mr Diaf Said sa contribution a été d'une valeur inestimable.

Vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont apporté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes amis pour leurs soutiens et leurs encouragements ainsi que les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à :

À mes parents.

À ma chère tante Fatima pour son soutien et sa motivation.

À ma chère cousine Amel à son Marie et ses enfants : Eline, Kenan et Ariem.

À mon cher frère Firas.

À mon cher oncle Ahmed à sa femme et à mes belles cousines Zineb, Sara et Zohaira.

À mon cousin Islem.

Chers grands-parents paternels que dieu les accueille dans son vaste paradis.

Chers grands-parents maternels à qui je souhaite bonne santé.

À tonton Mounir pour ses encouragements et ses prières.

Mon amie Aya mérite une reconnaissance spéciale merci d'avoir partagé ces moments inoubliables et d'avoir rendu cette expérience plus significative.

Je dédie ce travail à toute personne m'ayant encouragé pour que je puisse arriver jusque-là.

Toute la famille, tous les amis, tous les professeurs qui m'ont enseigné...

Liste des figures

Figure 1: Approche fonctionnelle de l'intelligence économique.	12
Figure 2: Relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique.	13
Figure 3: le modèle LCAG.	16
Figure 4: Les étapes de la veille active.	18
Figure 5: les quatre grands types de veille.	20
Figure 6: catégories d'innovation.	27
Figure 7: le processus de l'innovation.	29
Figure 8: positionnement de quelques marques de biscuits chocolatés.	42
Figure 9: Le marketing direct : domaine d'utilisation.	43
Figure 10: La différence entre l'out Bound et l'inbound marketing.	46
Figure 11: exemple d'une fiche de prospection.	49
Figure 12: exemple de planning de prospection : préparation d'un salon à l'étranger...	51
Figure 13: source d'information pour l'entreprise.	64
Figure 14: Organigramme de SONATRACH.	74
Figure 15: productions primaires d'hydrocarbures en Algérie.	85
Figure 16: volumes des ventes des hydrocarbures réalisés par SONATRACH.	86
Figure 17: volumes des exportations des hydrocarbures.	87

Liste des tableaux

Tableau 1: La différence entre le benchmarking et la veille stratégique.	14
Tableau 2: Intégration de la veille dans les entreprises.	17
Tableau 3: les différents types de veille et leurs paramètres.	23
Tableau 4: Les résultats en 2013 pour les trois pays les plus attractifs (sur les trente pays émergents présélectionnés).	39
Tableau 5: Les étapes d'une mission de prospection.....	52
Tableau 6: chiffre clés de la Sonatrach de l'année 2022.	70
Tableau 7: volumes des ventes sur le marché national.	87
Tableau 8: superficie, population, densité, PIB, monnaie au Sénégal.	89
Tableau 9: volume de la production du Gaz au Sénégal.....	89
Tableau 10: production, importation, exportation du pétrole au Sénégal en 2016.....	90
Tableau 11: La matrice SWOT.....	91
Tableau 12: les entreprises présentes dans le marché sénégalais des hydrocarbures.....	95

Liste des abréviations

AFNOR : association française de normalisation

ATA: actual time of arrival

BP: British Petroleum

CA : chiffre d'affaires

CÉDÉAO : la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CES : Communauté des États sahélo-sahariens

CSF: Critical Success Factor

E/se : entreprise

GPL : gaz et pétrole liquéfié

GRC : gestion des relations client

GRDI : Global retail development index

IAAT : institut atlantique d'aménagement des territoires

IE : intelligence économique

OCDE : organisation de coopération et développement économique

PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et légal.

PIB : produit intérieur brut

PME : petites et moyens entreprises

PMI : Project management Institute

ROI : return on investissement

RSS : Really Simple Syndication

RV : rendu vous

SAV: service après-vente

SEO: search engine optimization.

SH : SONATRACH

SWOT: Strengths - Weaknesses – Opportunities- Threats

TEP : tonne d'équivalent pétrole

TICS : technologies de l'information et de la communication

UE : union européenne

WAF : West Africa

Résumé :

Tout au long de l'histoire, les êtres humains ont toujours fait preuve d'une grande ingéniosité pour s'adapter à leur environnement. Dans le domaine des affaires internationales, les acteurs économiques sont confrontés aux mêmes défis et font preuve d'une créativité similaire pour assurer leur pérennité.

Avec la mondialisation croissante des affaires, les entreprises sont confrontées à des opportunités et à des défis sans précédent sur les marchés étrangers. La capacité de saisir ces opportunités et de relever ces défis dépend largement de la capacité de l'entreprise à mener une veille stratégique efficace.

La veille stratégique est un processus continu qui permet à l'entreprise de collecter, analyser et interpréter des informations pertinentes sur les marchés internationaux, les concurrents, les tendances économiques, les réglementations et d'autres facteurs influençant la prise de décision stratégique. En utilisant des outils et des techniques appropriés, les entreprises peuvent anticiper les changements et les opportunités sur les marchés étrangers, ce qui leur donne un avantage concurrentiel dans leur processus de prospection internationale.

Le cas de SONATRACH va nous permettre de comprendre l'importance de la veille stratégique à identifier les opportunités de marché et à prendre des décisions éclairées pour pénétrer ces nouveaux marchés internationaux, plus précisément le marché sénégalais des hydrocarbures.

Mots clés : affaires internationales, mondialisation, veille stratégique, marchés étrangers, prospection internationale, SONATRACH, Sénégal.

Abstract

Throughout history, human beings have always shown great ingenuity in adapting to their environment. In the field of international business, economic actors face the same challenges and demonstrate a similar creativity to ensure their sustainability.

With the increasing globalization of business, companies are faced with unprecedented opportunities and challenges in foreign markets. The ability to seize these opportunities and meet these challenges largely depends on the company's ability to conduct effective strategic intelligence.

Strategic intelligence is an ongoing process that allows the company to collect, analyze, and interpret relevant information about international markets, competitors, economic trends, regulations, and other factors influencing strategic decision-making. By using appropriate tools and techniques, companies can anticipate changes and opportunities in foreign markets, giving them a competitive advantage in their international prospecting process.

The case of SONATRACH will allow us to understand the importance of strategic intelligence in identifying market opportunities and making informed decisions to penetrate these new international markets, specifically the Senegalese hydrocarbon market.

Keywords: international business, globalization, strategic intelligence, foreign markets, international prospecting, SONATRACH, Senegal.

الملخص:

طوال التاريخ، أظهر البشر قدرًا كبيرًا من الابتكار للتكيف مع بيئتهم. في مجال الأعمال الدولية، يواجه الفاعلون الاقتصاديون التحديات نفسها ويظهرون إبداعًا مماثلًا لضمان استدامتهم مع تزايد عمليات العولمة في الأعمال التجارية، تواجه الشركات فرصًا وتحديات غير مسبوقة في الأسواق الخارجية. تعتمد القدرة على استغلال هذه الفرص ومواجهة هذه التحديات إلى حد كبير على قدرة الشركة على إجراء مراقبة استراتيجية فعالة. المراقبة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تسمح للشركة بجمع وتحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة بالأسواق الدولية والمنافسين والاتجاهات الاقتصادية والتنظيمات وعوامل أخرى تؤثر على صنع القرارات الاستراتيجية. باستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للشركات أن تتنبأ بالتغيرات والفرص في الأسواق الخارجية، مما يمنحها ميزة تنافسية في عمليات استكشافها الدولي. حالة سوناطراك ستمكننا من فهم أهمية المراقبة الاستراتيجية في تحديد فرص السوق واتخاذ قرارات مستنيرة لاختراق هذه الأسواق الدولية الجديدة، وتحديدًا سوق السنغال للطاقة.

الكلمات المفتاحية: الأعمال الدولية، العولمة، المراقبة الاستراتيجية، الأسواق الخارجية، الاستكشاف الدولي، سوناطراك، السنغال.

Le sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre01 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique	6
Introduction :.....	7
Section 01 : origine et définition de la veille stratégique :	8
Section02 : les composantes et les fonctions :	20
Section 03 : la veille stratégique : un moteur de relance de l'innovation :	26
Conclusion :	31
Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale	32
Introduction.....	33
Section01 : Généralité sur la prospection internationale	34
Section 02 : préparation et les outils de la prospection internationale :	47
Section 03 : la veille stratégique : un outil important dans la prospection internationale : ..	60
Conclusion	66
Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (cas de SONATRACH)	67
Introduction.....	68
Section 01 : présentation générale de l'entreprise Sonatrach	69
Section 02 : méthodologie de la recherche	77
Partie01 : la pratique de la veille au sein du SONATRACH	80
Partie 02 : vision stratégique sur la prospection vers le marché de l'Afrique de l'ouest.....	82
Parti 03 : l'importance de la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés internationaux au sein de la SONATRACH	83
Section 03 : Stratégies de prospection de Sonatrach sur le marché sénégalais	85
Conclusion	96
Conclusion Générale.....	97

Introduction Générale

Le monde des entreprises est actuellement confronté à une transformation majeure du système socioéconomique due à la mondialisation des marchés et à l'avènement de la société de l'information. Dans cette nouvelle réalité, la production n'est plus limitée par des contraintes physiques traditionnelles. Face à ces changements, les dirigeants d'entreprise doivent reconnaître les évolutions de leur environnement et prendre les mesures nécessaires en conséquence.

Il n'est plus suffisant pour une entreprise de se contenter de prévoir et de planifier à long terme, car elle doit désormais anticiper en permanence. Sa survie dépend de sa capacité à obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes dans tous les domaines tels que la concurrence, la technologie, le marketing, et autres, à la fois pour le présent et le futur. Par conséquent, il est impératif pour une entreprise de se positionner de manière proactive en écoutant attentivement son environnement et en se tenant informée des évolutions qui se produisent.

Afin d'établir une relation efficace entre l'entreprise et son environnement, il est essentiel de mettre en place un système solide et efficace de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence.

L'exploration de nouveaux marchés internationaux est devenue une stratégie incontournable pour celles qui souhaitent rester compétitives et étendre leur influence à l'échelle mondiale. Cependant, cette expansion présente des défis importants, tels que la compréhension des marchés étrangers, l'identification des opportunités et la gestion des risques inhérents.

Lorsqu'il s'agit de la prospection de nouveaux marchés internationaux, la veille stratégique devient un outil indispensable. Elle permet aux entreprises de recueillir des données précises et actuelles sur les tendances du marché, les comportements des consommateurs, les réglementations spécifiques à chaque pays, ainsi que les pratiques commerciales et culturelles locales. Ces informations clés aident les entreprises à évaluer les opportunités et les risques potentiels liés à l'entrée sur de nouveaux marchés, à élaborer des stratégies d'entrée adaptées et à développer des offres produits/services qui répondent aux besoins spécifiques des marchés cibles.

L'Algérie, a connu des transformations économiques importantes depuis son indépendance en 1962. Le pays a connu des transformations économiques et politiques visant à promouvoir son développement et à diversifier ses échanges commerciaux au niveau international.

La prospection internationale offre aux entreprises algériennes l'opportunité de développer leurs activités au-delà de leurs frontières nationales, d'accéder à de nouveaux

marchés et de renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale. L'Algérie, en tant que carrefour géographique entre l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient, présente des avantages stratégiques pour les entreprises cherchant à se positionner sur la scène internationale.

L'intérêt de notre travail consiste à mettre en évidence comment la veille stratégique contribue-t-elle à la prospection des nouveaux marchés étrangers et processus qu'elles suivent afin de bien mener cette opération.

L'objet de ce travail porte sur la société nationale algérienne d'exportation des hydrocarbures SONATRACH, est la plus grande entreprise pétrolière et gazière d'Algérie.

Le choix de cette entreprise est motivé par le fait qu'elle est également un acteur majeur sur la scène internationale, exportant des hydrocarbures vers de nombreux pays à travers le monde. Ainsi que son expérience considérable dans la prospection internationale au fil des années. L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs internationaux et a étendu ses activités dans différents pays, ce qui en fait une étude de cas pertinente pour comprendre les défis et les opportunités de la prospection internationale.

Nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

- ✓ **Comment la veille stratégique contribue-t-elle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux (marché WAF) ?**

Nous essaierons, par conséquent d'approfondir les questions suivantes :

- SONATRACH dispose-t-elle une structure de veille qui l'aide à prospecter des nouveaux marchés internationaux ?
- Quels sont les raisons qui poussent SONATRACH à s'implanter dans le marché de l'Afrique de l'ouest ?
- Quels est le défi principal envisagés par SONATRACH lors de la prospection du marché WAF ?

Dans cette perspective notre réflexion est conduite de la façon suivante :

- **Hypothèse 01** : oui, SONATRACH dispose une structure de veille qui l'aide à prospecter des nouveaux marchés internationaux.
- **Hypothèse 02** : SONATRACH à décider de prospecter vers le marché de l'Afrique de l'ouest pour gagner des nouveaux parts des marchés.
- **Hypothèse 03** : Certains pays de l'Afrique de l'Ouest peuvent être confrontés à des défis liés à l'instabilité politique et à la sécurité.

Pour répondre à notre problématique et du point de vue méthodologique, nous avons adopté la démarche suivante :

- ✚ Dans un premier temps, une lecture documentaire et bibliographique approfondie, pour Comprendre les différents aspects théoriques sur la veille stratégique, ainsi que le processus de prospection internationale et l'importance de la veille stratégique dans la démarche de prospection des nouveaux marchés internationaux.
- ✚ En second lieu, nous allons réaliser un entretien semi-directif au niveau de l'entreprise SONATRACH et analyser les données recueillies, l'approche qualitative est la méthode la plus appropriée à notre problématique de recherche. La démarche méthodologique à suivre est une méthode déductive conjuguée avec la méthode qualitative.
- ✚ En dernier lieu, une étude de cas pratique au sein de SONATRACH en menant un diagnostic stratégique de l'entreprise à l'aide du modèle de PESTEL et le modèle SWOT qui sont des outils de la veille stratégique qui aident dans le processus de la prospection, ainsi que les motivations et les défis présentés dans ce marché.

Concernant la structuration de notre mémoire, nous allons la deviser en trois chapitres : Tout d'abord, le chapitre un (1) portera sur les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique. Pour cela, nous l'avons scindé en trois sections. La première section traitera l'origine et la définition de la veille stratégique ainsi que l'importance de la veille dans l'entreprise. La seconde, quant à elle, est consacrée aux différentes composantes, fonctions de la veille stratégique. Enfin en raison de l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation la troisième section lui sera consacrée.

Le deuxième chapitre aura pour objet de comprendre le processus de la prospection internationale. Il sera subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée aux généralités sur la prospection internationales, définitions des différents concepts de base ainsi que les critères du choix, de positionnement ainsi que les modes de la prospection internationales. Puis, nous présenterons dans une deuxième section la préparation de la prospection et les différents outils à disposition ainsi que les risques de la prospection. Pour finir nous allons mettre en relief l'importance de la veille stratégique dans le processus de la prospection internationale.

Le troisième chapitre traitera l'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale au sein de SONATRACH la première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. La deuxième section on présentera les résultats et la synthèse de l'entretien de recherche réalisé au sein de l'entreprise pour comprendre l'importance de la veille dans le processus de la prospection des nouveaux marchés étrangers.

Introduction générale

Enfin, la troisième section présentera la stratégie de prospection de SONATRACH dans le pays cible nous allons présenter leurs caractéristiques, les défis rencontrés ainsi que les objectifs de cette prospection.

Chapitre01 : Les
fondements théoriques et
conceptuels de la veille
stratégique

Introduction :

Les entreprises vivent dans un monde en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite. Les situations politiques, sociales, économiques, technologiques... changent en permanence et sont donc difficilement appréhendables par les décideurs... Depuis quelques années, les termes de « veille stratégique », « intelligence économique » sont de plus en plus courants dans le langage de l'économie et des affaires. Bien souvent, on constate une regrettable confusion entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. L'activité de veille est pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes. Cette veille s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays. Certains comme le Japon ou les États-Unis investissent, depuis de nombreuses années, des sommes considérables dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information stratégique.¹

Ce chapitre vise à faire un éclairage théorique sur ce qui est la veille stratégique. Pour cela, nous l'avons scindé en trois sections. La première section traitera l'origine et la définition de la veille stratégique ainsi que l'importance de la veille dans l'entreprise. La seconde, quant à elle, est consacrée aux différentes composantes, fonctions de la veille stratégique. Enfin en raison de l'importance de la veille stratégique dans le processus d'innovation la troisième section lui sera consacrée.

¹ Hermel, Laurent, maitriser et pratiquer La veille stratégique et l'intelligence économique, maison d'Édition afnor, 2010, p06)

Section 01 : origine et définition de la veille stratégique ² :

L'homme a toujours très fortement éprouvé le besoin de s'informer sur le monde dans lequel il vivait, et même au-delà, pour survivre, pour satisfaire sa soif de connaissance, pour gagner les guerres ou pour imposer sa domination politico-économique.

Pour comprendre le concept de la veille stratégique, nous allons d'abord retracer la genèse de cette pratique, pour essayer ensuite de lui donner une définition. Enfin, pour éviter toute confusion avec d'autres concepts qui rentrent dans le même cadre d'analyse nous allons apporter des éclaircissements par rapport à ces concepts.

1 S'informer : une pratique et un besoin très ancien :

S'informer est tout d'abord un besoin fondamental de l'être humain. Dans un milieu naturel souvent hostile, l'homme a dû acquérir de l'information pour assurer sa survie. D'autre part, il est de nature curieuse ; avide de savoirs, il recherche, interprète, exploite constamment l'information pour améliorer sa connaissance du monde.

1.1 S'informes pour gagner la guerre :

Obtenir de l'information a toujours été capital sur les champs de bataille. Tous les grands chefs d'armée connaissent bien l'importance stratégique de l'information dans les affrontements armés. Rechercher des renseignements stratégiques est une activité fondamentale pour mieux connaître l'adversaire, éviter les surprises et pouvoir mettre en œuvre des actions défensives ou offensives. Les militaires possèdent donc un savoir-faire très ancien dans le domaine de la recherche d'information - du renseignement - et cette expertise intéresse de plus en plus d'entreprises. C'est la raison pour laquelle on constate la "reconversion" d'un nombre non négligeable de professionnels de la défense dans "le renseignement économique"

Pendant les croisades, les musulmans avaient utilisé les pigeons voyageurs pour la première fois comme moyen de communication. Ce moyen permettait une communication rapide et efficace entre des sites éloignés géographiquement. Ils ont ainsi pu gagner la guerre par un nouveau moyen de communication différent de ceux utilisés à ce moment-là.

En plus de son importance dans le domaine militaire, l'information joue un rôle crucial dans le développement économique des états. Ce qui peut être illustré par plusieurs exemples tel celui de la république de Venise, le cas de Suède, et le Japon.

² Cohen C : « surveiller l'environnement : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats », XIème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin à Paris, 2002, p02

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

1.2 S'informer pour assurer le développement économique :

Nombreux exemples historiques et contemporaine illustrent le rôle permanent de l'information dans la puissance des nations.

1.2.1 L'exemple de la république de Venise :

Fondée au VII^{ème} siècle, la république de Venise fait partie de l'empire byzantin à l'I^{xième} siècle. Du XI^{ème} siècle au XIII^{ème} siècle, sa puissance se construit sur les échanges commerciaux maritimes, notamment entre l'Orient et l'Occident. Ses ambassadeurs, en place à travers toute l'Europe, forment alors un véritable réseau d'informateurs. Du XIII^{ème} au XVI^{ème} siècle, Venise devient la "maîtresse des mers" et bâtit un véritable empire colonial.

1.2.2 Le cas de suède :

Au 18^{ème} siècle, des journaux rapportent fréquemment les inventions européennes à partir du récit des marchands et voyageurs suédois. Ces informations permettent alors d'introduire des procédés de fabrication comme celui la porcelaine par exemple. Depuis le milieu du XX^e siècle, la Suède a choisi une stratégie gagnante d'internationalisation servie par des actions de formation soutenues en langues et en gestion stratégique de l'information. La pratique et l'enseignement de l'intelligence est une préoccupation nationale soutenue par le réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires important BISNES.

1.2.3 Le modèle de Japon :

Dans ce domaine, le Japon a longtemps servi de modèle. Il a construit un impressionnant dispositif de recueil de l'information mondiale qui est à la base de son développement formidable des années 80 et dont l'origine remonte à l'ère Meiji. Ouverte en 1868, cette période marque la modernisation du pays et son ouverture à l'occident. La recherche de l'information se réalise alors dans une optique de protection, pour préserver l'indépendance économique du Japon. Le système d'intelligence japonais est caractérisé par une approche collective et offensive de l'information.

2 Historique de la veille stratégique :

La veille stratégique est une pratique qui a évolué au fil du temps. L'évolution du concept de veille stratégique dans le temps a été particulièrement éclairée par les travaux de Corine.C qui identifié trois grandes phases :

La phase d'émergence : de 1967 à 1980 suivant l'évolution anglo-saxon et de 1970 à 1990 à partir de l'évolution francophone. Le terme "scanning" ou "environmental scanning" sont très utilisé dans les publications anglo-saxonnes. Plus tard, les auteurs francophones reprendront "Scanning" et le traduiront par "balayage" ou plus souvent par "surveillance"

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

D'autres, utiliseront le mot vigilance. Cette phase est marquée par l'accent croissant mis sur la recherche d'information.

La phase de maturation : de 1981 à 1990 suivant l'évolution anglo-saxonne et de 1991 à 2000 à partir de l'évolution francophone. Pendant cette phase la pratique de surveillance de l'environnement tend vers la formalisation et l'utilisation de méthodes d'analyse quantitatives. Des termes comme « competitive intelligence », « vigilance », « veille stratégique » et « intelligence économique » font leur apparition.

La phase de consolidation : De 1991 à 2000 d'après l'évolution anglo-saxonne et à partir de 2000 suivant l'évolution francophone. Du côté anglo-saxon, la stabilisation terminologique se confirme. Les termes "intelligence" et "competitive intelligence" sont les plus utilisés. Quant aux entreprises françaises, ont accepté le concept d'intelligence. Après l'intérêt suscité par la pratique de l'intelligence dans la phase d'émergence et l'apprentissage construit durant la phase de maturation, les dirigeants ont commencé à se poser la question de l'impact réel de l'activité d'intelligence sur les profits de l'entreprise.³

3 La définition de la veille stratégique :

Le terme de « veille stratégique » a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme. Jean-Michel RIBAUT donne la définition suivante de la veille : « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir. »

François JAKOBIAK insiste en 1988 sur l'information critique comme « tout à fait indispensable pour agir ou décider ». Maurice REYNE précise : « il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement (...). Peu d'entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elles, sans une bonne connaissance de l'environnement. »⁴

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts, le premier c'est celui de la « veille » et le deuxième c'est « stratégique ».

Veille : selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »⁵

Stratégique : le mot « stratégique », s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision

³ Redjal Rosa, «étude des pratiques de la veille stratégique », université A.MIRA Béjaia, faculté SEGC, 2017 .p12.13

⁴ Laurent Hermel : Op.cit p02

⁵ AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

n'est pas répétitive ; elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot „stratégique“ est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise.⁶

En résumé on peut dire que la veille stratégique est l'activité de surveillance de l'environnement de l'entreprise à travers la recherche et le traitement, et la diffusion des informations au sein de l'organisation. Le but de la veille est d'obtenir des informations pertinentes et utiles. Celles-ci permettent de saisir les opportunités ou d'identifier les menaces liées aux évolutions significatives de l'environnement.

4 Clarification du concept de la veille :

4.1 La veille stratégique et l'IE :

4.1.1 L'intelligence économique : définition

En 1994, sous l'impulsion du Commissariat Général du Plan, un rapport du groupe de travail « intelligence économique et stratégie des entreprises » présidé par Martre (1994) va définir l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économique.

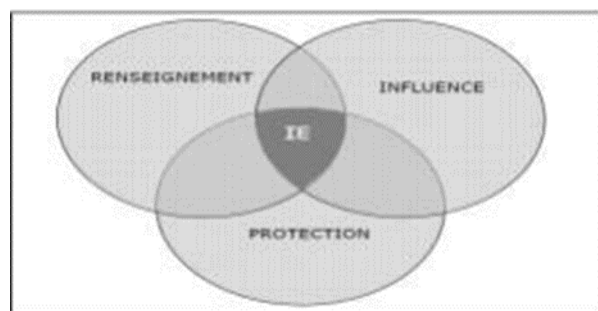
4.1.2 Composantes de l'IE :

L'intelligence économique repose sur trois pôles essentiels : la veille, la protection de l'information et l'influence.

La figure ci-après représente l'IE comme une combinaison (intersection) des trois fonctions informationnelles.

⁶ Fleisher C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491

Figure 1: Approche fonctionnelle de l'intelligence économique.



Source : Larivet (2006)

Concrètement, l'intelligence économique permet aux entreprises de détecter de nouvelles opportunités grâce à plusieurs types d'actions :

- ✓ **La veille stratégique :** afin de collecter des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier ;
- ✓ **La capacité d'influence :** c'est-à-dire l'art d'utiliser et de communiquer l'information afin de projeter son influence sur leurs marchés (lobbying) ;
- ✓ **La protection de l'information :** relative aux connaissances, au savoir-faire, et aux choix stratégiques face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.⁷

4.1.3 Veille stratégique et intelligence économique : comment les différencier ?

Pour certains auteurs (Oberson, 1997 ; Assadi, 1998 ; Revelli, 2000), les notions de veille stratégique et d'intelligence économique sont similaires.

Dans le langage courant, ces deux termes sont presque devenus des synonymes, pourtant l'étude attentive de leur définition montre le côté plus pratique et plus opérationnel de la veille stratégique.

Selon Guy et Françoise (2001), 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.

La démarche d'intelligence économique est fondée sur le renseignement qui désigne selon Pateyron (1998) une somme d'information vérifiées, élaborées, et synthétisées destinées à un groupe restreint d'individus contrairement à la veille qui se réfère à l'information.

Pour Leveugle et Sautreau (2008), la veille consiste à rester à l'affût de toute information utile.

⁷ Houre Natou ,Enseignante/Chercheuse , Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun, juin 2020 ,p128)

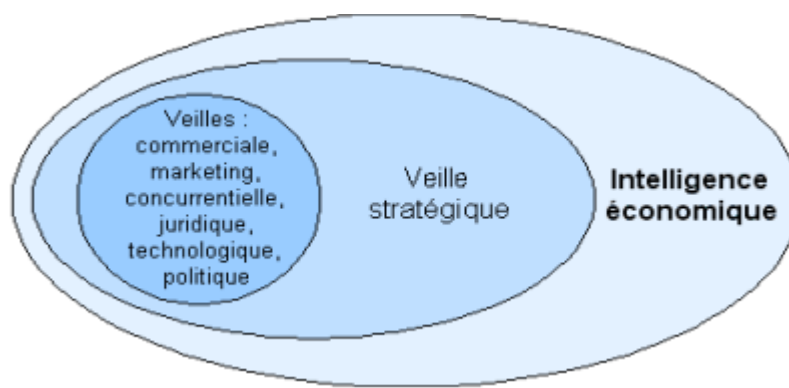
Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

Mais l'intelligence économique va bien au-delà, c'est une politique. Il s'agit de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter, de prévoir et analyser les risques potentiels, de protéger des informations ou des données sensibles, de construire des scénarios intelligents, de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs.⁸

Donc, La veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet, si la veille stratégique est indispensable à l'IE, elle n'est pas l'IE, les deux concepts ne sont pas sans liens la veille est une composante nécessaire, et probablement le meilleur point d'entrée.

Le schéma ci-dessous proposé par IAAT (2005), montre le lien entre la veille stratégique et l'intelligence économique.

Figure 2: Relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique.



Source : Adaptée d'IAAT (2005)

4.2 La veille stratégique et l'espionnage :

La veille et l'espionnage sont deux techniques utilisées pour collecter des informations.

Toutefois, la veille acquiert ses informations par des moyens légaux, alors que l'espionnage est revêtu d'un manteau d'illégalité. La veille est le processus mis en place pour surveiller son environnement juridique, technologique et/ou concurrentiel. Elle permet de récolter les informations utiles pour l'activité propre de l'entreprise. L'espionnage commercial, économique et industriel, quant à lui, consiste à recueillir clandestinement des renseignements sur des personnes physiques ou morales, afin d'en tirer un avantage quelconque.⁹

En résumé, Les informations récoltées par les deux activités divergentes également, la veille s'attache à collecter de l'information blanche, et, idéalement, de l'information grise. En d'autres termes, elle cherche respectivement à obtenir des données publiques et/ou à accès relativement restreint.

⁸ Houre Natou : op.cit p128,129

⁹ <https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille/veille-et-espionnage/> consulté le 15 /04/2023 00 :01

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

L'espionnage, de son côté, se concentre sur l'information dite fermée, ou non-accessible. Sa collecte renvoie à des pratiques complètement illégales.

4.3 La veille stratégique et le benchmarking :

Le benchmarking est une méthode d'étalonnage concurrentiel, reposant sur la comparaison, et d'éventuel copiage des meilleures pratiques des meilleurs, qui ne sont pas toujours prêts à se laisser copier, sous peine de voir leur survie menacée, une fois leurs mystérieuses actions sont banalisées.

Il est défini par David T. Keans (ex- président et ex- chef de la direction de XEROX Corporation) comme : « Un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ».¹⁰

Donc le benchmarking peut être une technique complémentaire de la veille stratégique. Et c'est l'un des outils utilisés dans l'intelligence économique.

Le tableau ci-après synthétise la différence entre la veille et le benchmarking.

Tableau 1: La différence entre le benchmarking et la veille stratégique.

	Benchmarking	Veille stratégique
Objectif global	Analyser ce que font les meilleurs, pourquoi et avec quel résultat	Saisir des opportunités et éviter des menaces
Principal objet d'étude	Les méthodes qui répondent aux besoins des clients	Tous les acteurs externes à l'entreprise (clients, concurrents, etc.)
Champ d'application	Les méthodes aussi bien que les produits	Marchés, produits, services, etc.
Sources d'information	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents	Formelles (bases de données, Internet, etc.) Informelles (bouche à oreille, etc.)

Source : ROUIBAH Kamel : « Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines », 341F, thèse doctorat en génie industriel Option Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998, p 55.

En somme, malgré la difficulté de donner une définition unificatrice du concept, un éclairage théorique a été également porté. Et afin d'éviter toute confusion avec d'autres concepts qui rentrèrent dans le même cadre d'analyse nous avons tâché à distinguer ces concepts de celui de la veille stratégique.

¹⁰ Radjal Rosa : op.cit p16

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

Dans la suite de cette recherche, nous considérons les termes « veille stratégique » et « surveillance de l'environnement » comme synonyme et nous les utiliserons indifféremment.

5 Stratégie d'entreprise et veille stratégique :

La veille stratégique joue un rôle crucial dans l'identification de la stratégie de l'entreprise. Elle permet à l'E/se de surveiller son environnement externe à travers la collecte d'information et de les analyser afin de prendre des décisions éclairées et de développer des stratégies efficaces.

Élaboration d'une stratégie pour l'entreprise, est de bien choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise a décidé d'être présente et allouer les ressources nécessaires de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

On peut distinguer deux niveaux de stratégie : la stratégie globale et la stratégie concurrentielle.

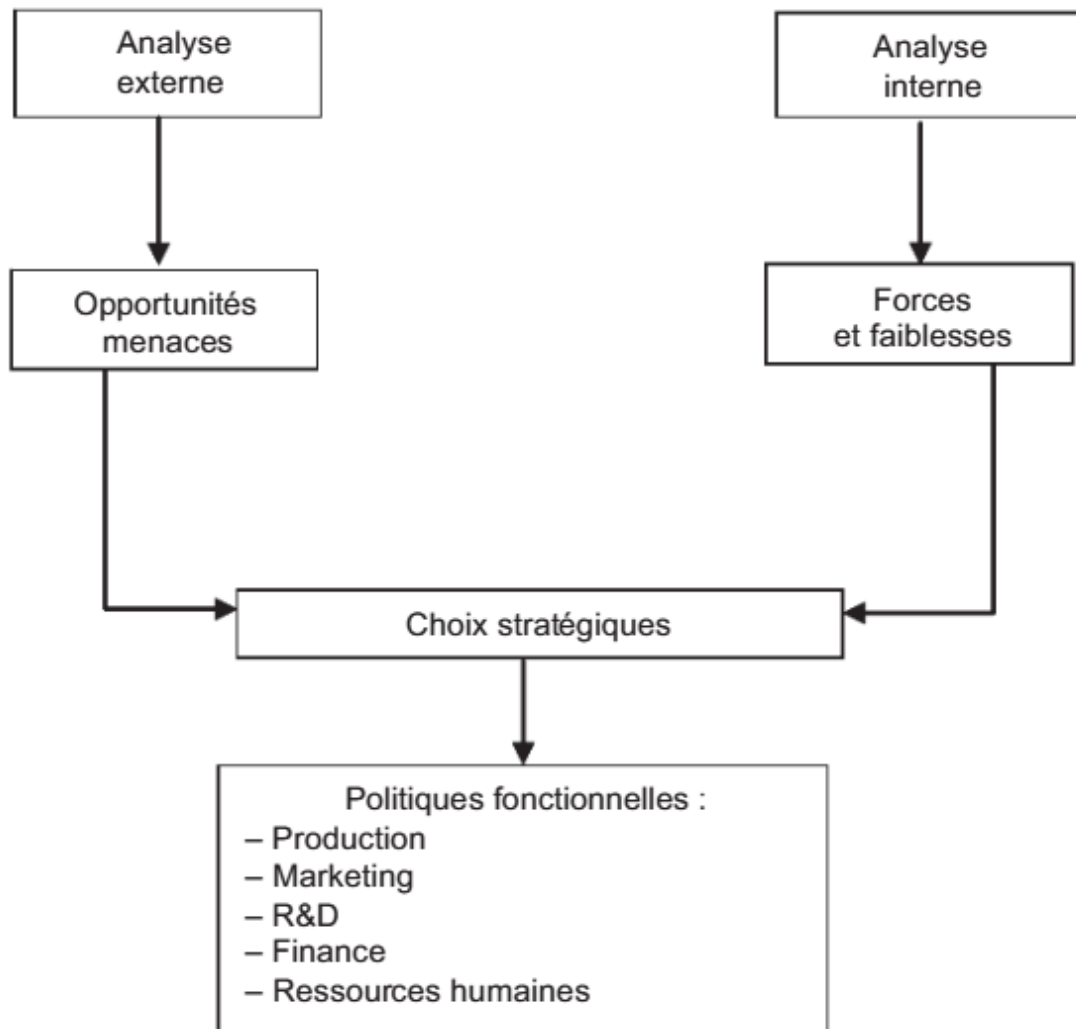
- ❖ **La stratégie globale** de l'entreprise nécessite un travail de recherche d'information sur l'évolution de l'environnement et l'analyse des différents secteurs. Cette analyse permet à l'entreprise de gérer au mieux de ses intérêts son portefeuille d'activités.¹¹
- ❖ **La stratégie concurrentielle** est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour disposer d'avantages sur ses concurrents. Elle est importante pour l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.¹²

Il existe de nombreux modèles d'analyse stratégique qui permettent de mieux structurer ensuite la veille stratégique utile à la stratégie. L'un des plus connus est le modèle LCAG présenté par quatre enseignants de la Harvard Business School.

¹¹ Laurent Hermel : op.cit p03

¹² <https://sendpulse.com/fr/support/glossary/competitive-strategy> consulté le 29/04/2023 14 :15

Figure 3: le modèle LCAG.



Source : Laurent Hermel, maîtriser et pratiquer la veille stratégique et l'IE , édition Afnor , 2010, Paris , p04

Ce modèle nécessite :

- ✓ **D'une analyse interne :** permettant d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- ✓ **D'une analyse externe :** permettant de repérer les opportunités et les menaces de l'environnement.¹³

5.1 L'utilité de la veille stratégique dans l'entreprise

La mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise nécessite la disposition de l'information de toute nature sur les différents aspects de l'entreprise. L'entreprise doit mettre un outil de veille

¹³ Laurent Hermel : op.cit p04

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

efficace selon le type d'entreprise, leur secteur d'activité, leur taille, leur culture d'origine, leur maturité face à l'utilisateur de l'information dans les décisions, on peut distinguer différents types de veilleurs.

Ce tableau montre les différents types de veilleurs et leur intégration dans les entreprises.

Tableau 2: Intégration de la veille dans les entreprises.

Exemples d'entreprises [*]				
Les 5 types de veilleurs	Les pratiques de l'intelligence économique	France	États-Unis	Asie
Guerriers	Veille intégrée à la stratégie de l'entreprise	– L'Oréal – Elf – Aérospatiale – Bouygues – Ciments français	– Boeing – Croning – AT&T – Motorola – Xerox	– Les Sogo shosha – NEC – Mitsubishi – Toshiba – Majorité des grands groupes japonais et coréens
Offensifs	Montée en puissance de la cellule de veille	– Thomson CSF – Guerbet – St-Gobain – Michelin – Airbus	– Nutrasweet – Federal Express – McDonnell-Douglas – Majorité des grands groupes américains	– Toyota – Nissan – Daewo – Nomura – Entreprises chinoises – PME japonaises
Actifs	Observation de la concurrence	– La Poste – Lafuma – Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI	Majorité des PME américaines	
Réactifs	Réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises		
Dormeurs	Aucune action concrète			

Source : adapté de D. ROUACH/EAP, Le Monde, 28/03/98

6 L'organisation de la veille dans l'entreprise¹⁴ :

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de mieux préparer ses décisions stratégiques, de piloter l'entreprise en réagissant face à des informations qui risquent de la limiter dans l'atteinte de l'objectif qu'elle s'est fixé ou de mieux mettre en œuvre son plan d'action. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place un système de veille et l'organiser.

Aujourd'hui, on distingue la veille « **passive** » et la veille « **active** ».

¹⁴ Laurent Hermel : op.cit p15,16,17, 18

6.1 La veille passive :

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement. Cette veille est réalisée au travers de la presse, de colloques, de rencontres et au travers des actes de gestion quotidienne.

Le terme « passive » pourrait faire penser à une veille qui peut être réalisée sans effort. En fait, il faut pour réaliser une veille « passive » efficace que l'entreprise ait défini les objectifs de veille et que ceux-ci ne soient pas confidentiels.

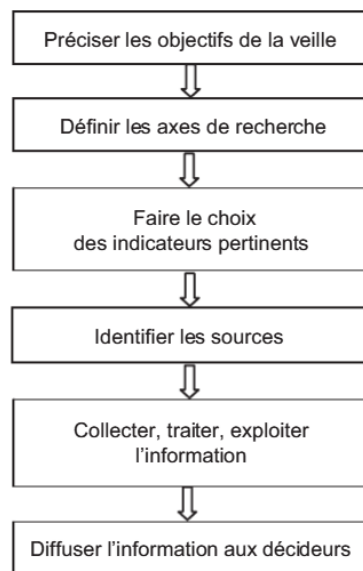
Les objectifs sont alors communiqués dans l'entreprise et, si le personnel est mobilisé sur la recherche de l'information, ce type de veille sera très utile.

6.2 La veille active :

La veille active se réfère à une veille ciblée qui a pour objectif une recherche d'information très ciblée. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche. Par exemple, dans le domaine concurrentiel, elle cherchera à connaître la formation des coûts de son concurrent² parce que ce dernier annonce une baisse de prix de 30 %, les arguments qui ont permis à un concurrent de vendre ses produits dans un secteur jusqu'à présent peu intéressé par son offre.

Cette figure présente les étapes de la veille active.

Figure 4: Les étapes de la veille active.



Source : Laurent Hermel, maîtriser et pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique, édition afnor, paris, 2010, p17.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

6.2.1 Les objectifs de la veille :

Les objectifs stratégiques de la veille doivent être précisés à partir des facteurs clés de succès identifiés pour réussir dans le secteur ou le segment stratégique identifié.

6.2.2 Les axes de recherche :

Les axes de recherche découlent de l'analyse des facteurs clés de succès (exemple : coûts, connaissance des clients, compétence de certains personnels, image...)

6.2.3 Les indicateurs :

Chaque axe de recherche doit être défini et précisé à partir de quelques indicateurs en nombre restreint que l'on va pouvoir suivre régulièrement.

6.2.4 Les sources pertinentes :

Le service de veille doit ensuite, d'une part identifier les sources déjà opérationnelles et les sources manquantes sur lesquelles il faudra investir

6.2.5 L'information :

Il s'agit de développer un travail classique de collecte d'information. Les sources à exploiter peuvent être des sources formelles (les journaux, les brevets, les rapports officiels...) ou des sources informelles (les salons, les conférences, les groupes d'échanges...). Ces sources peuvent être des sources ouvertes accessibles à tous, ou au contraire fermées.

6.2.6 Diffuser les résultats de la veille :

C'est peut-être l'étape la plus difficile car l'information doit arriver à la bonne personne, au bon moment et être mise en forme pour s'adapter à chaque niveau de décision.

En somme, la veille stratégique joue un rôle crucial dans l'identification de la stratégie de l'entreprise. Elle permet à l'E/se de surveiller son environnement externe à travers la collecte d'information et de les analyser afin de prendre des décisions éclairées et de développer des stratégies efficaces.

Section02 : les composantes et les fonctions :

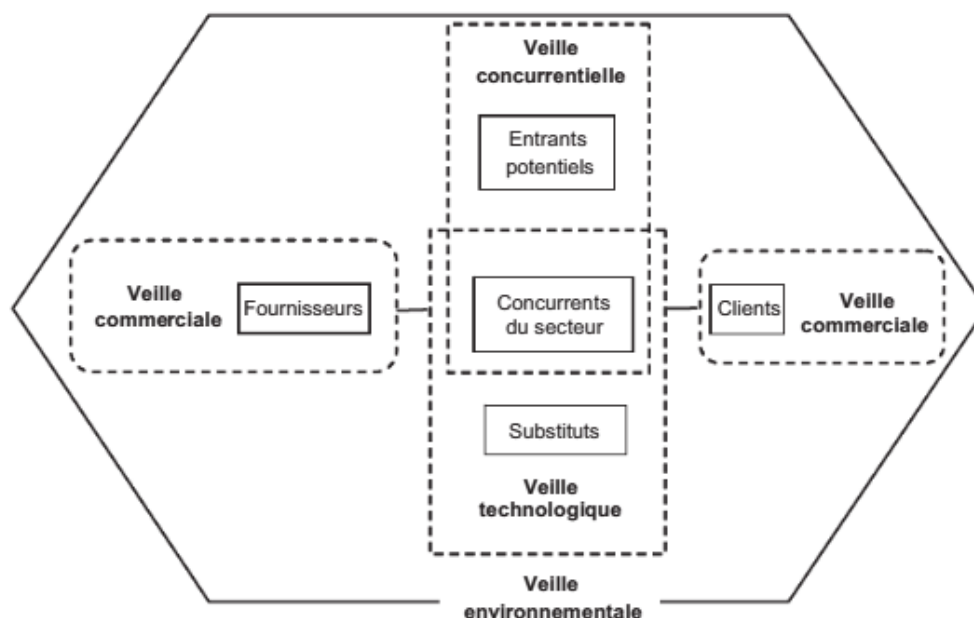
Dans cette deuxième section, on se consacrera à définir les différentes composantes et les fonctions de la veille stratégique.

1 Les composantes de la veille stratégique¹⁵ :

Pour réaliser un système de veille efficace, l'entreprise doit s'appuyer sur une bonne stratégie qui lui permettra de mieux identifier les axes de recherche pour les veilleurs afin de collecter les informations pertinentes utiles à la décision.

Une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier des axes de recherches pour les veilleurs. Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement général.¹⁶

Figure 5: les quatre grands types de veille.



Source : Laurent HERMEL, maîtriser et pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique, p08

Figure05, présente de façon simplifiée les quatre grands types de veille :

- ✓ Veille technologique ;
- ✓ Veille concurrentielle ;
- ✓ Veille commerciale ;
- ✓ Veille environnementale.

¹⁵ Laurent Hermel : op.cit p07

¹⁶ Laurent Hermel : idem p08,09,10, 11, 12 ,13

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

1.1 La veille technologique :

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique et technologique s'intéresse :

- Aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée ;
- Aux produits (ou services) ;
- Au design ;
- Aux procédés de fabrication ;
- Aux matériaux, aux filières ;
- Aux systèmes d'information ;
- Aux prestations de service dans lesquelles le facteur image est très fort et qui font la transition avec la veille commerciale...

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- 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...

Cette veille permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques. En effet, de nouveaux concurrents peuvent apparaître de façon inattendue.

1.2 La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution. La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale.

- Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents.
- Elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent.

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

La demande de résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs. L'information recueillie peut couvrir des domaines très larges.

Voici les éléments à surveiller pour la mise en place de la veille concurrentielle :

- 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....

1.3 La veille commerciale :

La veille commerciale concerne les clients (ou les marchés) et les fournisseurs. Au-delà des études marketing, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur le long terme.

Selon le type de marché (grande consommation ou vente d'entreprise à entreprise : « B to B »), il faut bien analyser le circuit que prendra le produit pour arriver au consommateur final. Dans la grande consommation, l'importance fondamentale des grands distributeurs nécessite de focaliser la veille également sur eux.

Leur poids dans la négociation est un risque permanent pour le producteur qui doit croiser l'information obtenue par la veille commerciale et celle obtenue par la veille concurrentielle.

Dans les marchés industriels, le processus d'achat complexe impliquant de nombreux interlocuteurs (acheteur, utilisateur, prescripteur...) demande une veille où les aspects techniques et relationnels doivent être pris en compte.

La veille commerciale s'intéresse également à l'autre versant de l'entreprise constitué par les fournisseurs. Cette approche est moins naturelle dans les entreprises sauf pour celles dont l'accès aux matières premières était fondamental pour leur survie.

1.4 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 ses concurrents.

Selon le type d'entreprise, la veille environnementale, encore appelée (**veille globale** ou **veille sociétale**), sera axée sur des aspects différents de la vie économique.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

- Les financiers et les banquiers, par exemple, sont très sensibles à la stabilité ou à l'instabilité des différents pays qui peut engendrer des fluctuations des taux de change et augmenter les risques concernant les investissements. Ils développent donc des veilles spécifiques sur les aspects sociaux, culturels et politiques.
- Les grandes entreprises et les administrations, tout particulièrement en Europe, ont développé ces dernières années une veille de type **juridique** et **réglementaire**.

Ce type de veille a permis d'alimenter des dossiers de **lobbying** destiné à retarder le vote ou l'application de mesure d'ouverture à la concurrence de certains monopoles (électricité, rail, télécommunications...)

Les services marketing développent des outils de veille de type **sociétal**. Ainsi, les analyses en termes de style de vie, qui comparent les attitudes des populations jeunes et des populations adultes face à des évolutions technologiques, permettent d'anticiper sur les demandes.

Ce tableau synthétise les différents types de veille et leurs paramètres

Tableau 3: 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
Veille commerciale	Les clients communs	Riposte du domaine face aux nouveaux entrants
		Politique commerciale, prix pratiqués
	Les clients Les marchés	Croissance du domaine d'activité
		Évolution des parts de marché respectives
	Veille commerciale	Les clients Les marchés
La relation client/entreprise		
Les fournisseurs		La solvabilité des clients
		Les produits nouveaux
Veille commerciale		Les 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 : B. MARTINET, J.-M. RIBAUT, La veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2ème édition, Éditions d'Organisation, 1992

2 Les fonctions de la veille stratégique ¹⁷ :

Se demander pourquoi les entreprises organisent la surveillance de leur environnement revient à identifier les objectifs assignés à la veille stratégique. Ces derniers découlent directement de ses fonctions.

2.1 Fonction anticipative :

La première fonction de la veille stratégique, sa raison d'être même, est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des entreprises.

Elle doit donc anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation... Les sources de menaces et opportunités sont nombreuses et variées.

Les menaces peuvent provenir par exemple des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir ou l'obsolescence du patrimoine scientifique et technique de l'entreprise.

Les opportunités peuvent être la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau marché étranger, etc.

2.2 Fonction informative :

L'autre raison d'être de la veille stratégique est de fournir de l'information. Cette information, qu'elle recherche et collecte au moyen de diverses méthodes et techniques, doit être pertinente, c'est-à-dire de valeur, et correspondre aux besoins des utilisateurs. L'objectif est ici de satisfaire les besoins en informations de valeur des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'informations sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies, etc. La fonction informative est basique dans l'activité de la veille stratégique. L'information fournie par le service de la veille stratégique peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme.

2.3 Fonction analytique et synthétique :

Une autre mission de la veille stratégique est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les composer pour en retenir les éléments essentiels. La synthèse est indissociable de l'analyse. Elle permet de mettre en relation et en corrélation des bribes d'informations fragmentées, éparses hétérogènes pour construire un puzzle signifiant.

Autrement dit, la synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décisions. Analyse et synthèse sont des fonctions essentielles, en particulier lorsque l'information est surabondante (autre raison d'être de la surveillance).

¹⁷ HAKEM Karima - Mr MADOUCHE Yacine 2015, L'intelligence économique et veille stratégique au sein de PME IAGM, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES DE GESTION, 2015, p40, 41

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique

Elles sont souvent précédées ou accompagnées d'une opération de tri et de sélection.

On peut déduire d'après ce qui précède que la veille stratégique est un concept générique qui englobe plusieurs facettes : technologique, commerciale, concurrentielle, etc.

Bien que toutes les formes de la Veille impliquent nécessairement la recherche et l'utilisation de l'information venant de l'environnement, néanmoins les entreprises veillent de différentes manières. Et en plus d'être un dispositif de support de la stratégie de l'entreprise, la veille remplit plusieurs fonctions au sein de l'entreprise.

Section 03 : la veille stratégique : un moteur de relance de l'innovation :

L'innovation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises dans un contexte de concurrence accrue et de changements rapides du marché. Pour rester compétitives, les entreprises doivent constamment développer de nouveaux produits, services et processus. Cependant, innover n'est pas toujours facile et peut être risqué. La veille stratégique est un outil précieux qui peut aider les entreprises à relever ce défi en leur fournissant des informations précieuses sur leur environnement externe.

Il est clair que la Veille Stratégique apporte un soutien indéniable aux entreprises dans leur processus d'innovation.

Cette section va nous permettre de définir l'innovation et comment la veille stratégique nourrit le processus d'innovation.

1 L'innovation : définition :

L'innovation est un concept relativement ancien formalisé pour la première fois par Schumpeter (1935). Cet auteur définit l'innovation comme l'introduction réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise. Les travaux pionniers de Schumpeter ont permis par la suite d'ouvrir des voies d'investigation nouvelles sur la problématique de l'innovation.¹⁸

L'OCDE définit l'innovation comme "la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures" (OCDE, 2005).¹⁹

2 Les catégories d'innovation :²⁰

L'OCDE considère ainsi quatre catégories d'innovation :

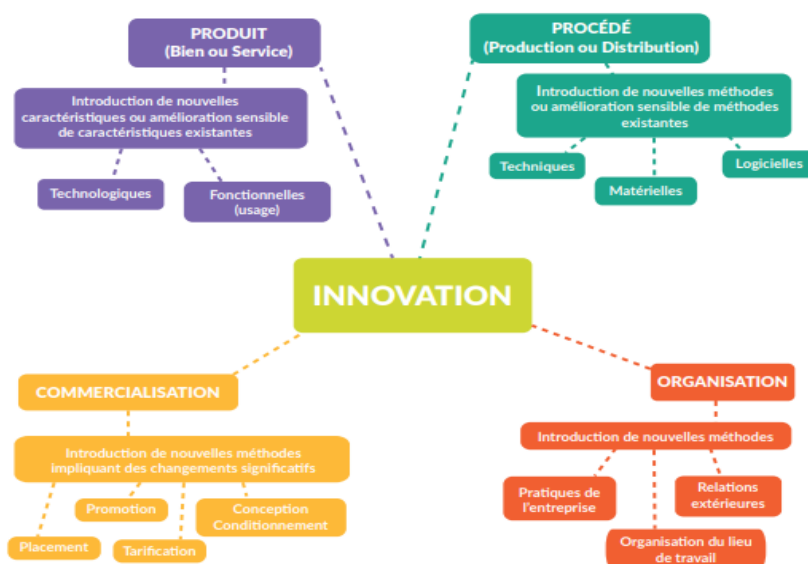
- ✓ Innovation de produit ;
- ✓ Innovation de procédé ;
- ✓ Innovation d'organisation ;
- ✓ Innovation de commercialisation.

¹⁸ <https://www.cairn.info/> consulté le 30/04/2023 9 :27

¹⁹ <https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/6-Ouvrage-Chap-1.pdf> consulté le 15/4/2023 23:15

²⁰ <https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/6-Ouvrage-Chap-1.pdf> consulté le 15/4/2023 23:30

Figure 6: catégories d'innovation.



Source : <https://www.institutreindus.fr/>

2.1 Innovation de produit :

Pour un produit, la nouveauté ou l'amélioration peut porter sur la technologie employée, ou sur ses caractéristiques fonctionnelles et son usage. Autrement dit, il n'est pas nécessaire d'apporter un nouvel élément technologique pour innover : associer des technologies existantes pour proposer de nouvelles applications peut donner lieu à une innovation, et même à une innovation radicale.

2.2 Innovation de procédé :

L'innovation de procédé repose sur l'introduction de nouvelles méthodes ou l'amélioration sensible de méthodes existantes dans les activités de production et de distribution de l'entreprise. Ces méthodes peuvent impliquer des moyens techniques, matériels ou logiciels. L'innovation de procédé peut aussi s'étendre aux activités support de l'entreprise, telles que les achats, la comptabilité, le calcul ou la maintenance.

2.3 Innovation d'organisation :

Une innovation de commercialisation est liée à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode changeant de façon significative la conception ou le conditionnement des produits, leur placement sur le lieu de vente, leur mode de promotion ou encore leur tarification. Par exemple, un changement de forme ou d'aspect du produit, sans modification des caractéristiques technologiques ou fonctionnelles, est une innovation de commercialisation.

2.4 Innovation de commercialisation :

L'innovation d'organisation repose sur un changement dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans la manière dont les relations extérieures sont gérées. Dans les anciens modèles de l'innovation, le changement organisationnel était vu comme une réaction face au progrès technique.

3 La veille stratégique et ses effets sur l'innovation ²¹ :

Le système de veille stratégique joue un rôle très important dans le processus d'innovation puisqu'il est à l'origine de la production et le traitement de l'information stratégique pour la prise de décision de l'entreprise d'ailleurs JAKOBIACK a déclaré en 1992 « Il faut pour innover savoir ce que font les autres. »

Veille stratégique détient un rôle essentiel dans le processus d'innovation car elle peut contribuer à la collecte et au traitement de données stratégiques qui aident à prendre des décisions bénéfiques à l'entreprise.

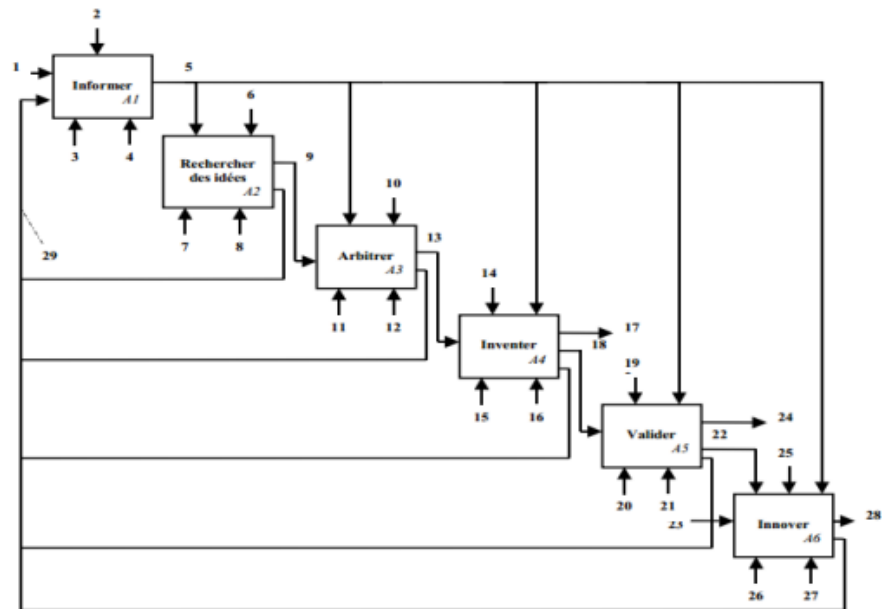
La veille stratégique peut certainement aider à concevoir et développer le processus d'innovation. En effet, la première étape consisterait à éviter ou diminuer la myopie managériale par rapport à l'environnement de l'entreprise dont les responsables sont supposés surveiller et contrôler tous les signes qui peuvent aider à identifier les conditions et situations qui pourraient engendrer le développement de nouveaux projets.

Dans la deuxième étape, un processus d'innovation doit être immédiatement déclenché lorsqu'un signal est détecté. Par conséquent, l'objectif principal de la veille stratégique serait de trouver dans l'environnement des informations spécifiques qui pourraient satisfaire les besoins exprimés par les responsables. Ainsi, la veille stratégique peut être placée en amont et en parallèle avec un processus d'innovation (Rouibah, 1998 ; Guechtouli, 2014).

Cette figure montre la relation couple entre l'innovation et la veille stratégique.

²¹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/617/5/1/176389> consulté le 16/04/2023 00:56

Figure 7: le processus de l'innovation.



Source : (Tomala, Senechal, & Tahon, 2011).

Dans ce processus nous remarquons six étapes plus importantes l'une que l'autre. On commence par :

- ❖ **A1 Informer** : Ou l'entreprise collecte un maximum d'informations extérieures (découvertes, inventions, innovations des concurrents, nouvelles technologies,) à l'aide de la veille dans le but de surveiller et d'acquérir de nouvelles connaissances. Les informations collectées sont diffusées et partagées dans les différents départements de l'entreprise. Cela permet notamment de raccourcir les délais d'apprentissage, d'augmenter la capacité interne d'innovation et de mieux utiliser le capital matériel et humain disponible. Après nous retrouvons
- ❖ **A2** : les recherches d'idées sont réalisées soit individuellement, soit en groupe lors de réunion de "brainstorming" par exemple. Les idées sont spécifiées dans des dossiers d'invention (plus ou moins formels)
- ❖ **A3 Arbitrer** : Ces dossiers sont examinés lors de réunions d'arbitrage, permettant de sélectionner les idées jugées adéquates selon des critères économiques, techniques et stratégiques. Ces idées sont sélectionnées dans le but d'être développées afin d'être exploitables.
- ❖ **A4** : l'étape 'inventer' permet cette transformation, elle est réalisée à l'aide de chercheurs de l'entreprise mais aussi à l'aide d'experts externes (fournisseurs, partenaires, universitaires, ...).

- ❖ **A5** : l'étape 'valider' est très importante car c'est durant cette phase que la décision d'innover ou de ne pas innover est prise. Innover peut déboucher sur une réussite autant que sur une défaite totale de l'entreprise ou, sur une dépossession du résultat au profit d'un concurrent. Si l'invention est acceptée pour être commercialisée, la phase 'innover' est déclenchée.
- ❖ **A6 innover** : Au cours de cette phase sont réalisés les plans du produit innovant, les plans des moyens de production ainsi que les plans marketing permettant la vente (Tomala, Senechal, & Tahon, 2011).²²

²² Pr. Amal Kazi Tani Hassaine, Pr. Samir Baha - Eddine MALIKI , La veille stratégie et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens »,2016, université du Tlemcen , p180,181

Conclusion :

La veille stratégique est une approche théorique ancienne qui a été utilisée dans les guerres et qui a été par la suite adoptée par les entreprises pour atteindre leurs objectifs.

Ce premier chapitre a présenté les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique. Nous avons exploré les différentes définitions de la veille stratégique ainsi que les principales composantes et étapes du processus de veille. Nous avons également mis en évidence les différents types de veille et leur rôle dans la prise de décision stratégique.

Pour mettre en place une veille efficace, il est nécessaire de suivre un processus de collecte, d'analyse, de stockage et de diffusion d'informations.

La veille stratégique joue un rôle crucial dans le processus de l'innovation, la veille stratégique est un élément clé pour les entreprises cherchant à innover et à rester compétitives sur le marché.

En effet, la veille stratégique permet de collecter des informations cruciales sur l'environnement externe et les tendances du marché, ce qui permet aux entreprises d'anticiper les besoins des clients et de développer de nouveaux produits et services répondant à ces besoins.

En somme, la veille stratégique est un outil incontournable pour les entreprises cherchant à innover, à rester compétitives et à réussir dans un marché en constante évolution.

Chapitre 02 : Approches
conceptuels et théorique de
la prospection
internationale

Introduction

Les flux de produits, de personnes, de connaissances et de technologie font en sorte que la notion d'avantage local devienne chaque fois plus faible. Les entreprises et les consommateurs ne connaissent plus de frontières et les échanges entre offre et demande ont lieu dans un contexte multiculturel. Tout ceci crée une pression accrue issue de la macro et du microenvironnement des entreprises et les mène à envisager des stratégies d'internationalisation²³. Cette démarche implique non seulement de comprendre les cultures et les marchés locaux, mais aussi de mettre en place une stratégie adaptée pour entrer en contact avec des prospects potentiels et conquérir de nouveaux clients. C'est là que la prospection internationale entre en jeu, en permettant d'identifier et de contacter des prospects potentiels dans des pays étrangers, en présentant son offre commerciale et en nouant des relations commerciales durables.

Ce deuxième chapitre portera sur le cadre conceptuel de la prospection internationale. Il sera subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée aux généralités sur la prospection internationales, définitions des différents concepts de base ainsi que les critères du choix, de positionnement ainsi que les modes de la prospection internationales. Puis, nous présenterons dans une deuxième section la préparation de la prospection et les différents outils à disposition ainsi que les risques de la prospection. Pour finir nous allons mettre en relief l'importance de la veille stratégique dans le processus de la prospection internationale.

²³ Éliane KARSAKLIAN, Internationalisation d'entreprises, Dunod, Paris, 2009, p10

Section01 : Généralité sur la prospection internationale**1 Aperçu sur les différents concepts :****1.1 La mondialisation :**

Dans son ouvrage intitulé *La grande désillusion*, l'économiste Joseph Stiglitz a défini la mondialisation comme « l'intégration plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisée d'une part la baisse des coûts de transport et de communication, et d'autre part la destruction des barrières artificielles à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et, dans une moindre mesure, des personnes »²⁴

L'économiste américain Stiglitz, lauréat du prix Nobel d'économie, qui a défini la mondialisation comme étant « l'intégration la plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coûts de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens, des services, des capitaux, des connaissances, et dans une moindre mesure, de personnes »²⁵

La mondialisation est un processus qui implique une interdépendance croissante des économies nationales dans le cadre d'un marché planétaire : traduction du terme anglais globalisation, apparu dans la presse financière américaine au milieu des années 1980, il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui recouvre les échanges internationaux de biens et services, la globalisation de la production sous l'effet des stratégies des firmes multinationales, mais aussi l'unification des marchés de capitaux et la circulation des informations et des idées. Tous ces éléments se combinent, se cumulent, et font système pour édifier une économie globalisée.²⁶

Pour synthétiser la mondialisation est un processus qui élimine toute les barrières et les frontières à la circulation des biens, des services, des personnes des capitaux donc la mondialisation c'est d'implanter par tout, exploiter partout ainsi que l'établissements des relations.

2 Définition de l'internationalisation :

Afin de comprendre mieux la notion d'internationalisation il est important de présenter différentes définitions.

²⁴ Laurent Braquet, *L'essentiel pour comprendre la Mondialisation*, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2014 p3

²⁵ Mme. Kaouther RICHA, Mme. Nadyne CHERIFI, *La stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain*, 2022, p7

²⁶ Laurent Braquet : *ibid* p3

Quant à PascoBerho, il définit l'internationalisation comme une série d'étape qui permet à une entreprise de se familiariser progressivement avec les marchés étrangers qui se différencient du marché local culturellement, économiquement, juridiquement... dans le but de garantir leur pérennité à l'échelle internationale.

Selon St-Pierre : « L'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance » ²⁷

Donc la stratégie d'internationalisation a pour objectif d'étendre la présence d'une entreprise sur les marchés internationaux en identifiant de nouveaux débouchés commerciaux. Cette stratégie est considérée comme une démarche proactive visant à augmenter la part de marché d'une entreprise à l'échelle internationale.

3 Définition de la prospection internationale :

La stratégie d'internationalisation englobe plusieurs composantes tels que la prospection internationale. La prospection internationale présente une étape clé dans l'internationalisation des marchés pour comprendre cette notion il faut tout d'abord définir c'est quoi la prospection internationale.

La prospection consiste à élargir le champ actuel de clientèle à l'étrangers en découvrant de nouvelles entreprises susceptibles de devenir client, ou de nouvelles opportunités dans entreprise clients pour d'autres produits, elle peut aussi concerne la reconquête d'un client perdu. ²⁸

En somme la prospection internationale vise à identifier les opportunités à l'étranger ainsi que l'augmentation des parts des marches de l'entreprise.

3.1 Les objectifs de l'entreprise :

Avant d'entamer dans un processus de prospection internationales il vaut mieux de fixer les objectifs de l'entreprise

Il faut tenir compte des objectifs de l'entreprise à deux niveaux :

- ✓ Quels sont les objectifs de l'entreprise sur ce marché et plus particulièrement quels est le mode de présences souhaité ce marché ?
 - ✓ Quels est l'objectif assigné à la prospection ?
- S'il s'agit de faire de connaitre l'entreprise et ses produits ou de renforcer sa notoriété, la participation à une foire ou un salon est à privilégier.

²⁷ Mme. Kaouther RICHA, Mme. Nadyne CHERIFI : idem p12

²⁸ <https://www.calameo.com/books/00283167714e17d76840b> consulté le 4/05/2023 10 :52

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

- S'il s'agit de valider les résultats d'une étude de marché, on pourra envisager la visite d'une manifestation spécialisée une mission individuelle, un test de produits.
- S'il s'agit de rencontrer des prospects, le mode de présence prévu sur le marché va conditionner le choix de la prospection.²⁹

3.2 Les motivations de la prospection internationale :

L'entreprise a plusieurs motifs pour s'implanter à l'étranger. La prospection est motivée par plusieurs facteurs tels que :

3.2.1 Les facteurs commerciaux :

- Étroitesse du marché national ou saturation ;
- Spécialisation de l'entreprise dans un marché de niches ;
- Régulation des ventes de l'entreprise (limitation de la saisonnalité).
- Cycle international du Produit (exporter un produit permet de rallonger la durée de vie d'un produit).

3.2.2 Les facteurs industriels :

- La recherche d'économies d'échelle ;
- L'abaissement des coûts de production ;

3.2.3 Les facteurs d'opportunités :

- Demande spontanée ;
- Production excédentaire ;
- Motivation du dirigeant ;

3.2.4 Les facteurs d'environnement :

- Décloisonnement des marchés,
- Multiplication des accords bilatéraux et multilatéraux, ...
- Nouvelles législations contraignantes pour l'entreprise sur son marché d'origine.³⁰

4 Critères du choix de la prospection internationale : comment cibler un marché lors d'une prospection à l'internationale ?³¹

Les critères de sélection pour la prospection internationale dépendent des caractéristiques du marché cible, du secteur d'activité et des objectifs de l'entreprise.

4.1 Macro et micro segmentation internationale :

À l'international, les entreprises opèrent une démarche séquentielle de segmentation : dans un premier temps, elles réalisent une segmentation pays (**macro segmentation**) pour

²⁹ <https://www.calameo.com/books/00283167714e17d76840b> : idem, consulté le 4/05/2023 11 :30

³⁰ <http://marketismag.blogspot.com/> consulté le 10/5/2023 12 :04

³¹ Anne-Gaëlle Jolivot, MARKETING INTERNATIONAL, Dunod, Paris, 2013, p57,58,59,62

sélectionner les zones géographiques où il faut investir prioritairement ; dans un second temps, elles réalisent une segmentation consommateurs, au sein des zones retenues, pour sélectionner les consommateurs à cibler en priorité.

4.1.1 La macro segmentation :

La macro segmentation est une segmentation géographique, qui consiste à identifier des segments géographiques (région, pays, etc.) ayant des caractéristiques homogènes et attractives en ce qui concerne les activités de l'entreprise.

4.1.2 La micro segmentation :

La micro segmentation est une segmentation consommateurs, qui consiste à identifier, au sein des macro segments retenus, des segments de consommateurs ayant des caractéristiques ou des attentes similaires en ce qui concerne l'offre commerciale de l'entreprise.

4.2 Les critères macro segmentation :

Les critères de macro segmentation varient en fonction des entreprises, des secteurs, des marchés et des informations disponibles.

Trois catégories de critères sont néanmoins incontournables pour identifier l'attractivité d'un pays, son accessibilité et sa stabilité : l'environnement général (économique, monétaire et financier, géographique, politico-juridique, socioculturel, technologique et logistique, etc.), l'offre et la demande.

La difficulté réside alors dans les indicateurs retenus pour estimer l'attractivité d'un pays au niveau de l'environnement général, de l'offre et de la demande.

4.3 Les critères micro segmentation :

Les critères de micro segmentation peuvent être :

- des critères liés **aux caractéristiques des consommateurs** : critères démographiques tels que l'âge, le sexe, les caractéristiques physiques, la composition de la famille ; critères géographiques tels que la taille de la ville d'habitation, le climat ; critères socio-économiques tels que le revenu, le niveau d'instruction, la profession, la religion ; ou critères psychographiques tels que la personnalité, les valeurs et le style de vie, etc. ;
- des critères liés au **comportement des consommateurs** : niveau de fidélité, quantités consommées, situation d'achat ou de consommation, bénéfices recherchés, etc.

Exemple : Sur le critère de la langue, il est possible de distinguer les segments suivants en Belgique : les francophones, les néerlandophones et les germanophones. Sur un critère ethnique, il est possible de segmenter les États-Unis en différents segments : hispaniques, afro-américains, italiens, etc.

4.4 Comment sélectionner un marché ?³²

Une fois la segmentation opérée, il s'agit de sélectionner les marchés (ciblage). Cette sélection tient compte des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) : un marché attractif dans l'absolu (les pays émergents par exemple) n'est pas forcément attractif pour l'entreprise, et vice versa.

La démarche de sélection d'un marché (pays ou consommateurs) n'est pas toujours proactive (planifiée, en recourant à des critères). Elle peut être réactive (opportuniste) : l'entreprise rencontre un client potentiel étranger lors d'une foire commerciale, et répond à une commande non sollicitée ; l'entrepreneur a des affinités avec un pays particulier ou a des employés qui maîtrisent la langue d'un pays étranger, etc.

Lorsque le processus de sélection d'un marché est planifié, l'entreprise doit choisir des critères pour segmenter les marchés. Une fois les segments identifiés, il lui faut choisir le segment le plus attractif, compte tenu de ses forces et de ses faiblesses. L'attrait d'un segment (pays, consommateurs) est évalué sur la base de :

- La taille du segment ;
- La croissance du segment (l'horizon de temps dont dispose l'entreprise pour exploiter un marché) ;
- L'accessibilité au segment ;
- La situation concurrentielle au sein du segment ;
- Le coût de l'adaptation de l'offre commerciale au segment ;
- Les objectifs et les ressources de l'entreprise (ainsi que la dimension stratégique du segment pour l'entreprise, même s'il n'apparaît pas attractif sur les critères précités).

4.5 La démarche de sélection :

La démarche de la sélection des marchés cibles est généralement réalisée en trois étapes, qui reposent sur une analyse multicritère. Cependant, pour effectuer cette analyse, l'entreprise doit d'abord présélectionner un groupe de pays en utilisant des critères généraux facilement observables. Cette première étape de sélection, appelée macro segmentation, repose sur des critères tels que la potentialité du marché (pouvoir d'achat, croissance), l'accessibilité (obstacles tarifaires et non tarifaires, proximité géographique ou culturelle) et la stabilité économique et politique du pays (risque pays).

4.5.1 Étape01 : la comparaison de l'attractivité des pays :

Cette étape consiste à comparer l'attractivité des pays retenus en choisissant des indicateurs plus précis sur l'environnement général, l'offre et la demande. Rappelons que la

³² Anne-Gaëlle Jolivot : ibid p62,63,65

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

nature et le nombre d'indicateurs retenus sont arbitraires, ils dépendent des secteurs d'activité, des entreprises, des marchés et des informations disponibles.

L'entreprise choisit les indicateurs qui lui semblent les plus pertinents. L'entreprise évalue alors chacun des indicateurs (pour chaque pays) en utilisant une échelle de notation de son choix (par exemple une échelle en 5 points en fonction du degré d'attrait de l'indicateur : 1 = attrait faible à 5 = attrait fort).

Les indicateurs retenus ne sont pas égaux entre eux : certains indicateurs sont plus importants que d'autres par rapport aux objectifs et aux forces et aux faiblesses de l'entreprise.

Ce tableau montre comment le cabinet A.T. Kearney utilise cette méthodologie multicritère pour calculer le GRDI (Global retail development index), un indice qui aide les détaillants à estimer le degré d'urgence de s'implanter dans tel ou tel pays émergent, avant saturation et retournement de situation.

Tableau 4: Les résultats en 2013 pour les trois pays les plus attractifs (sur les trente pays émergents présélectionnés).

<i>Rang</i>	<i>Pays</i>	<i>Risque pays (25 %)</i>	<i>Attractivité du marché (25 %)</i>	<i>Saturation du marché (25 %)</i>	<i>Pression du temps (25 %)</i>	<i>Note GRDI</i>
1	Brésil	86,2	100	43,3	48,3	69,5
2	Chili	100	95,6	18,7	54,3	67,1
3	Uruguay	73,9	92	63,5	36,5	66,5
4	Chine	67,9	62,1	34,3	100	66,1
		0 = risque élevé 100 = risque faible	0 = attractivité faible 100 = attractivité élevée	0 = saturé 100 = peu saturé	0 = pas de pression du temps 100 = urgent de s'implanter	

Source : <http://www.atkearney.com>

Dans ce tableau nous remarquerons les pays émergents les plus attractifs pour le cabinet A.T selon l'indice GRDI.

L'indice est uniquement basé sur des études documentaires et sur quatre critères, eux-mêmes estimés à partir de vingt-cinq indicateurs macro-économiques ou sectoriels. Les quatre critères ont le même poids dans la formation de la note globale : 25 % pour le critère risque pays, 25 % pour le critère attractivité du marché, 25 % pour le critère de saturation du marché, et 25 % pour le critère de pression du temps. Chacun des critères a été, lui-même, estimé à partir de plusieurs indicateurs (qui n'ont pas forcément le même poids).

Par exemple, les indicateurs utilisés pour le critère « saturation du marché » sont : la part de marché des formats modernes de distribution (sur une échelle de 0 à 100, avec un poids de 30 %), le nombre de détaillants internationaux présents sur le marché (sur une échelle de 0 à 100, avec un poids de 30 %), etc.

La somme des notes sur les quatre catégories de critères, pondérées par le poids du critère, permet de donner une note globale entre 0 et 100. Plus la note du pays est élevée, et plus il est urgent pour un détaillant de s'y implanter³³

4.5.2 Étape02 : évaluation des atouts de l'entreprise :

La deuxième étape consiste donc à évaluer les atouts de l'entreprise (degré de maîtrise des facteurs clés de succès) pour réussir dans les pays retenus. La nature et le nombre d'indicateurs (facteurs clés de succès) retenus sont arbitraires, ils varient selon les pays et les secteurs d'activité. Certains pays seront encore rejetés à cette étape, car l'entreprise ne dispose pas des atouts pour y réussir.

4.5.3 Étape03 : comparaison des atouts de l'entreprise a ce de ces concurrents :

Consiste à comparer les atouts de l'entreprise à ceux de ses concurrents locaux, sur les pays retenus. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès qu'elle maîtrise mieux ou moins bien que ses concurrents (qualité du produit, image de marque, etc.) ou les facteurs sur lesquels elle va devoir rapidement progresser pour gagner des parts de marché (relation avec les distributeurs locaux, etc.).

En outre, la démarche de sélection des marchés en trois étapes est un cadre général qui peut être adapté en fonction des besoins et des ressources de chaque entreprise. Les critères utilisés pour évaluer les marchés peuvent varier en fonction des objectifs et des priorités de l'entreprise. De plus, la sophistication des études menées pour évaluer les critères peut également varier en fonction des moyens et des compétences de l'entreprise.

Cependant, quelle que soit la méthode utilisée pour évaluer les marchés, la qualité de la segmentation et de la sélection des marchés dépend de l'accessibilité aux informations pertinentes.

En résumé, les critères de choix de la prospection internationale varient en fonction des objectifs et des ressources de l'entreprise, ainsi que des caractéristiques du marché visé. Les entreprises doivent donc segmenter leur marché potentiel et sélectionner les marchés les plus pertinents.

³³ Anne-Gaëlle Jolivot : ibid, p64

5 Critères de positionnement :**5.1 La notion de positionnement :**

Le positionnement est une politique volontariste de l'entreprise qui consiste à choisir quelle place elle veut donner à son produit par rapport aux produits concurrents et dans l'esprit des clients. Pour l'entreprise, le positionnement traduit la façon dont elle veut que soit perçu son produit ou sa marque, l'image qu'elle souhaite donner.³⁴

5.2 Caractéristiques du positionnement :

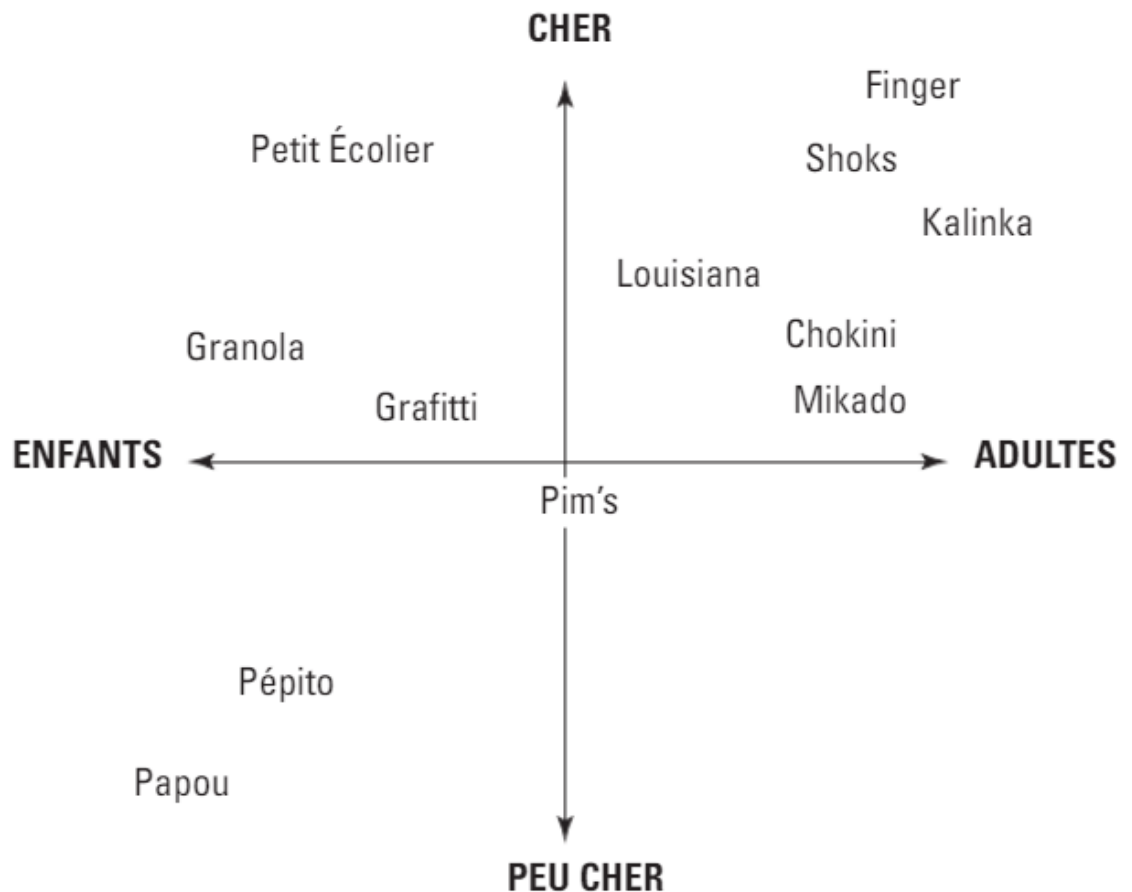
Le positionnement d'un produit peut être axé sur :

- Les caractéristiques propres et les performances du produit ;
- Les situations de consommation (Génie, lessive à la main pour le voyage) ;
- Les publics visés (Notre temps, magazine pour seniors) ;
- La dimension symbolique du produit ou de la marque (Vittel, vitalité). Le choix des axes dépendra ;
- Des attentes des consommateurs potentiels. Le positionnement doit répondre à un besoin (notion de pertinence du positionnement) ;
- Des caractéristiques du produit.
- Il doit répondre aux attentes et ne pas décevoir (notion de crédibilité du positionnement) ;
- Des positionnements des concurrents. Le positionnement doit être différent de celui des concurrents (notion d'originalité du positionnement).³⁵

Cette figure montre le positionnement de quelques marques de biscuits chocolatés.

³⁴ Corinne PASCOHélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : Marketing international, Dunod, Paris, 2007, p140

³⁵ Corinne PASCOHélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : ibid, p140

Figure 8: positionnement de quelques marques de biscuits chocolatés.

Source : LSA, n° 944.

En résumé, Les études de positionnement sont essentielles pour aider les entreprises à déterminer leur positionnement sur le marché par rapport à leurs concurrents. Une fois que les critères de positionnement ont été déterminés, il est possible de construire des cartes perceptuelles (ou mapping) qui permettent de visualiser graphiquement la position de chaque marque par rapport à ces critères.

6 Les modes de prospection internationales ³⁶ :

Les modes de prospection internationale sont les méthodes utilisées par les entreprises pour chercher des opportunités commerciales dans des marchés étrangers.

Il existe deux modes de prospection :

6.1 Prospection directe : (marketing direct) :

La prospection physique ou directe se fait généralement dans le monde du B2b ou du B2c pour des produits spécifiques (la rénovation de maison par exemple).

³⁶ <https://blog.waalaxy.com> consulté le 4/5/2023 11 :30

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

C'est une méthode très démodée et de moins en moins rentable. Il s'agit généralement de commerciaux en costumes, malles et voitures de fonction qui viennent démarcher d'autres entreprises pour leur vendre des solutions.

Le but est généralement de vendre immédiatement. Mais il y a quand même une distinction entre deux types de prospects :

- ❖ **Le prospect froid** : Vous ne savez pas grand-chose sur ce prospect. Il correspond à votre cible, mais n'a jamais pour autant montré son appétence pour vos produits ou votre marque.
- ❖ **Le prospect chaud** : Il exprime son intérêt pour l'entreprise ou pour des solutions que vous proposez. Vous avez assez d'informations sur ce prospect pour savoir qu'il est prêt à acheter ce que vous proposez, si vous arrivez à vous démarquer de votre concurrence et à capter son attention.

Voici un exemple : vous vendez des panneaux solaires dans le secteur industriel.

- ❖ **Un prospect froid** : Une industrie qui n'a pas encore de panneaux solaires.
- ❖ **Un prospect chaud** : Une industrie qui s'est renseignée sur votre site et a téléchargé des documents d'informations.

Figure 9: Le marketing direct : domaine d'utilisation.

Domaines	Consiste pour l'entreprise à:	Exemples
Prospection	Créer des fichiers de prospection, générer des contacts écrits et oraux avec des clients potentiels	Envoyer des catalogues, faire remonter des coupons-réponses, prendre des RV par téléphone, qualifier une cible
Vente	Réaliser un CA à distance en substitution ou en complément de l'activité de la force de vente	Prendre des commandes par téléphone, inciter la clientèle à retourner des BC
Suivi des ventes et fidélisation	Maintenir le contact avec la clientèle, une fois la vente conclue, pour être à son écoute	Vérifier la satisfaction client, informer sur les nouveaux produits, éditer un magazine consommateur

Source : www.layebamba.com

6.2 Prospection indirecte :

La prospection indirecte est beaucoup plus « **douce** ». Elle vous demande un peu plus de patience. L'idée est de laisser le nouveau prospect s'approcher grâce à différentes méthodes de ventes, stratégies marketing et techniques de prospection :

- ❖ **La collecte de données** grâce à l'évènementiel, les salons virtuels, les cookies sur le blog.
- ❖ **L'emailing informatif**, où vous allez donner de la plus-value à vos futurs clients potentiels grâce à des articles de qualités.
- ❖ **L'amélioration de la notoriété et de l'image de marque.** (Partenariat, visibilité sur les réseaux sociaux).
- ❖ **La participation à certains évènements physiques ou virtuels** en lien avec votre activité. (Foire, salons sportifs.)

En bref :

Prospection directe = vous essayez de vendre tout de suite, avec du marketing direct.

Prospection indirecte = vous vous faites connaître, suscitez la curiosité, développez l'image de marque afin de recruter de nouveaux clients.

6.3 Les techniques marketings :

Le marketing est l'un des éléments clés de la réussite de toute entreprise. Il s'agit de l'ensemble des stratégies et des techniques visant à promouvoir et à vendre un produit ou un service en satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs.

Il existe de nombreuses techniques de marketing différentes, chacune avec ses propres avantages et inconvénients. Certaines techniques sont plus adaptées aux entreprises en démarrage ou aux petites entreprises, tandis que d'autres sont plus adaptées aux grandes entreprises avec un budget marketing plus important.

Les techniques de marketing peuvent également être classées en fonction de la façon dont elles atteignent leur public cible, telles que le marketing traditionnel (outbound) et le marketing numérique (inbound).

6.3.1 L'out Bound marketing :

L'out Bound marketing (que certains appellent marketing sortant) regroupe plusieurs techniques de communication et marketing visant à cibler une population de prospects. La technique est plus « agressive » que l'inbound marketing.

Généralement on utilisera un message publicitaire (PLV, espaces de pub) ou du marketing digital direct (séquence emailing, SMS, LinkedIn pour le B2b).

L'outbound marketing regroupe donc un grand nombre d'actions commerciales et de leviers et constitue une part importante du marketing client ou entreprise, afin de développer vos ventes et développer votre clientèle.

Le terme est surtout utilisé par opposition aux stratégies d'inbound marketing par lesquelles on « laisse » le consommateur venir vers la marque et l'entreprise.

Outbound marketing = prospection directe, associée à une stratégie de communication «push», on incite le consommateur à l'achat.

6.3.2 Inbound marketing :

L'inbound marketing est né parce que les techniques de vente agressives étaient déjà connues des consommateurs et donc devenaient moins efficaces.

De plus, ils avaient besoin d'être plus séduits, de mieux connaître les marques et d'obtenir plus d'information.

Selon LSA, c'est toujours la tendance en 2022 pour 60% des consommateurs, qui souhaitent mettre l'accent sur ces 3 points clés. (Transparence, information, communication). Les entreprises avaient aussi besoin de moyens plus performants, moins coûteux et mieux adaptés aux nouveaux usages pour conquérir leurs futurs clients.

Il y a aussi un autre élément déclencheur de passer de l'outbound à l'inbound : Internet. Oui, ce n'est pas rien comme changement. En 10 ans, internet a bouleversé tous les codes. L'inbound est devenu l'incontournable d'une bonne stratégie sur du long terme.

Il y a donc beaucoup moins de rouge sur le tableau, tous les indicateurs sont au vert pour commencer dès maintenant une bonne action d'Inbound marketing.

- Le contenu commercial de qualité.
- Communiquer sur les réseaux sociaux, surtout LinkedIn.
- Le référencement grâce au SEO.

En somme, outbound marketing = prospection directe, associée à une stratégie de communication « push », on incite le consommateur à l'achat. Inbound marketing=prospection indirecte associée à une stratégie digitale. On susurre à l'oreille du client que l'on existe qu'on fait des choses sympas, et qu'il devrait venir zieuter tout ça sur notre site, blog ou commerce.

Cette figure montre les points de différence entre l'outbound marketing et l'inbound marketing.

Figure 10: La différence entre l'out Bound et l'inbound marketing.



Source : <https://www.forceplus.com/blog/inbound-marketing-vs-outbound-marketing-quelle-strategie-adopter>

En effet, **outbound marketing** = prospection directe, associée à une stratégie de communication « push », on incite le consommateur à l'achat.

Inbound marketing = prospection indirecte associée à une stratégie digitale. On susurre à l'oreille du client que l'on existe qu'on fait des choses sympas, et qu'il devrait venir zieuter tout ça sur notre site, blog ou commerce.

En résumé, la prospection internationale est une étape clé pour les entreprises qui cherchent à se développer sur de nouveaux marchés et stimuler leur croissance. Toutefois, pour y parvenir, il est essentiel de mener une analyse minutieuse des marchés potentiels, de déterminer des critères de choix pertinents, de modes de prospection, et de disposer d'une compréhension précise des caractéristiques des marchés cibles.

Section 02 : préparation et les outils de la prospection internationale :

La prospection internationale revêt une importance capitale pour les entreprises qui désirent conquérir de nouveaux marchés étrangers. Afin d'assurer le succès de cette démarche, il est impératif que ces entreprises consacrent du temps et des ressources à l'élaboration d'une stratégie rigoureuse, ainsi qu'à l'acquisition des outils adéquats permettant d'atteindre leurs objectifs.

Dans cette section nous allons aborder les différentes étapes pour la préparation de la prospection à l'internationales ainsi que les la réalisation et le suivi de la prospection internationale

1 Préparation de la prospection à l'internationale³⁷ :

La prospection internationale ne se résume pas à une simple recherche de clients potentiels. C'est un processus complexe qui nécessite une préparation minutieuse afin de maximiser les chances de succès sur des marchés étrangers. C'est ici que la préparation de la prospection entre en jeu.

1.1 La recherche des prospects :

À l'international la recherche du client final est marginale. Le plus souvent la prospection a pour but de trouver un intermédiaire ou des partenaires sur le marché.

1.1.1 La définition du profil du prospect :

La nature du partenaire recherché dépend du mode d'accès au marché retenu par l'entreprise : agent, importateur, fabricant dans le cadre d'un transfert de technologie.

Pour faciliter la sélection des partenaires, l'entreprise doit définir un profil type et préciser les caractéristiques du prospect recherché :

- ❖ **Caractéristiques générales de l'entreprise** : taille, mode de gestion, capacités financières.
- ❖ **Caractéristiques commerciales** : gamme de produits, image de marque, territoire de vente, politique de distribution ;
- ❖ **Caractéristiques techniques** : compétences techniques, service après-vente, livraison, stockage ;

³⁷ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE, Marketing international, Dunod, Paris, 2007, p223-230

1.1.2 La constitution du fichier de prospection :

L'entreprise va constituer une liste de prospects et compléter cette liste par des informations permettant de préciser leur profil et vérifier la qualité des prospects. Les sources d'information sont multiples :

- Annuaire professionnels ;
- Revues professionnelles ;
- Catalogues des manifestations commerciales spécialisées ;
- Listes obtenues auprès des PEE, des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger, des antennes des syndicats professionnels à l'étranger, des Chambres de commerce étrangères, de la Sopexa... ;
- Banques de données proposant des rubriques rapprochement d'entreprise ou opportunités d'affaires

La valeur d'un fichier dépend des informations qu'il contient. La qualification du fichier consiste en la vérification et l'enrichissement des informations.

La qualification se fait en général par recherche documentaire et par téléphone. Le fichier doit être régulièrement mis à jour. Des logiciels de gestion de la relation client (GRC) permettent d'entrer de nouvelles informations sur le prospect (puis le client) à chaque nouveau contact avec l'entreprise. Les fichiers créés doivent respecter la législation.

Figure 11: exemple d'une fiche de prospection.



 **FICHE PROSPECT**

Auteur de la fiche : _____ Date : _____
 Nom de l'entreprise : _____ Téléphone : _____
 Adresse : _____ Site internet : _____

1. Présentation rapide du prospect

Activité : _____ Effectif : _____
 Chiffres d'affaires : _____
 Environnement économique du prospect : _____
 Dirigeant : _____
 Nos interlocuteurs : (nom, coordonnées...) _____
 Fournisseurs actuels du prospect : _____
 Origine du contact avec ce prospect : (spontané, mailing...) _____

2. Opportunités envisageables d'affaires

(Complétez si vous disposez déjà d'informations utiles) _____
 Intérêt global du prospect : (volume des commandes, etc) _____
 Possibilités commerciales envisageables : _____
 Contraintes probables pour notre entreprise : (prix, livraison...) _____

Source : <https://www.tiilt.io/>

1.2 La préparation des outils de prospection :

La prospection est le premier contact de l'entreprise avec le marché. Sa qualité est essentielle. C'est pourquoi l'entreprise doit préparer des outils de prospection qui lui assureront à la fois une bonne efficacité commerciale et une image valorisante.

1.2.1 La documentation commerciale :

La documentation commerciale présente l'entreprise et les produits (catalogues, cartes de visite, fiches produits). Elle doit tenir compte des spécificités de la clientèle et du pays visé. Les outils de communication doivent être traduits par un professionnel ayant une bonne connaissance du secteur d'activité. La moindre approximation linguistique décrédibilise l'entreprise.

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

1.2.2 Les tarifs :

L'entreprise doit élaborer un tarif et des conditions de vente export qui devront tenir compte des impératifs de rentabilité de l'entreprise et des usages commerciaux (délais de livraison, modes de paiement...). Il est souhaitable que les tarifs soient établis en devises et sur la base de plusieurs incoterms

1.2.3 Les produits présentés :

L'entreprise sélectionne les produits qui lui semblent correspondre aux attentes du marché. Les produits devront être adaptés aux exigences techniques et commerciales du pays. Des échantillons seront souvent nécessaires.

1.2.4 L'entretien :

L'entretien de prospection a pour objectif la découverte du partenaire potentiel. Il doit être préparé de telle sorte qu'à l'issue de l'entretien, l'exportateur ait une véritable compréhension de la situation et de ses besoins.

L'entretien est donc avant tout une collecte d'information :

- Sur l'entreprise, son profil, son contexte économique ;
- Sur sa situation en terme de « problème mal résolu ». Il s'appuie sur des techniques d'écoute active. La préparation de l'entretien nécessite une bonne connaissance du marché ;
- Des concurrents présents par rapport auxquels la proposition de l'exportateur sera comparée ;
- Du protocole des affaires (organisation de la hiérarchie professionnelle, formules de politesse, règles de ponctualité, langue de communication...) ;
- Des particularités culturelles du pays (rôle de l'écrit, perception du temps, attitude face au risque...) La préparation de l'entretien passe ensuite par l'élaboration de l'argumentaire.

Un premier contact débouche rarement sur une négociation directe. Ce n'est souvent qu'au cours d'un deuxième entretien que la phase de vente avec présentation de l'argumentaire pourra avoir lieu.

Celui-ci reprend les qualités et avantages que présente le produit en fonction des attentes du marché et des caractéristiques des prospects. Le négociateur devra envisager les principales objections auxquelles il peut être confronté.

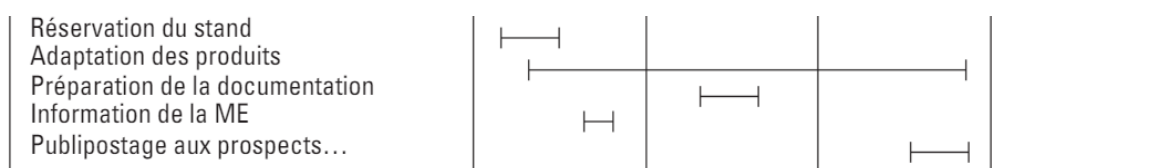
Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

1.3 Planification et budgétisation de la prospection :

La prospection n'est pas une opération ponctuelle. Elle engage l'entreprise à long terme. Un programme de prospection tenant compte des objectifs de l'entreprise et des contraintes commerciales du marché est élaboré sur plusieurs années.

Un programme détaillé est conçu chaque année et à partir de la liste des tâches à accomplir, l'entreprise établit un planning des actions à entreprendre mois par mois. Le temps alloué à chaque prospect devra tenir compte du potentiel de chiffre d'affaires qu'il représente pour l'entreprise. On distinguera grands, moyens, petits prospects, auxquels on n'accordera pas le même temps.

Figure 12: exemple de planning de prospection : préparation d'un salon à l'étranger.



Source : Corinne Pasco Hélène Le Ster-Beaumevielle, marketing international, paris 2007, p225.

Il est nécessaire d'établir un budget de prospection afin de déterminer si l'entreprise peut financer cette prospection et de préciser le seuil de rentabilité de la prospection.

Les principaux postes budgétaires sont :

- frais de recherche d'information,
- frais d'élaboration de documentation,
- frais de préparation du matériel (adaptation technique et commerciale, emballage),
- frais de transport et assurance du matériel,
- frais de voyage et de séjour des personnes en déplacement,
- coût de revient des échantillons.

Pour la participation à une manifestation commerciale se rajoutent :

- location de l'emplacement,
- frais de conception et d'aménagement du stand,
- frais de fonctionnement du stand
- frais de communication avant, pendant et après la manifestation.

1.4 L'organisation matérielle de la prospection :

L'entreprise doit tenir compte :

- **des réglementations locales** : réglementation douanière relative aux échantillons, réglementation des changes, visas ;

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

- **des contraintes pratiques** : climat, état sanitaire, jours fériés, organisation de la journée de travail, modes de transport locaux, langue, mœurs... Les tâches à accomplir varient selon les modalités de prospection retenues.

1.4.1 L'organisation des missions :

La mission doit permettre de rencontrer le plus de prospects possible sur une période de temps très courte. De sa préparation minutieuse dépend souvent sa réussite. Celle-ci dure environ 2 mois.

Ce tableau montre les différentes étapes d'une mission de prospection.

Tableau 5: Les étapes d'une mission de prospection.

Préparation Durée : 1 à 3 mois	Prise de contact avec la Mission économique et la chambre de commerce Préparation des contacts (prospects, clients) Élaboration du budget Collecter les informations pratiques (visa, assurances...) Préparation commerciale (supports, échantillons...) Préparation logistique (transport des personnes et des produits, douane, carnet ATA, conditions de séjour...)
Séjour Durée : 1 à 2 semaines	Visite à la Mission économique Rendez-vous Observation du marché
Exploitation Durée : 1 à 3 mois	Synthèse et vérification des informations commerciales Suivi des contacts utiles, relance, envoi des documents et échantillons Préparation d'une seconde visite ou de l'accueil du prospect en France Préparation des documents contractuels

Source : Corinne Pasco Hélène Le Ster-Beaumevielle, marketing international, paris 2007, p227.

L'organisateur des missions collectives prend en charge, pour les participants l'ensemble de ces tâches. Un des éléments clés de la mission est l'obtention des rendez-vous avec les prospects. La démarche se fera en deux temps :

- Envoi d'un message de prospection (courrier, fax, e-mail),
- Prise de rendez-vous téléphonique.
- Le message de prospection devra susciter l'intérêt du prospect.

1.4.2 Manifestation commerciale :

- ❖ Inscription auprès du comité organisateur du salon

Selon les manifestations, l'organisateur attribue les emplacements ou l'entreprise a la possibilité de choisir son stand.

❖ Conception du stand :

Différents types de stand sont proposés : stand linéaire avec une seule façade (le moins cher), stand d'angle, stand de tête (3 façades), stand îlot (le plus coûteux).

Le choix de l'emplacement et du type de stand dépend du budget et des objectifs de l'entreprise. Ainsi, les têtes d'allées conviennent bien aux entreprises qui privilégient l'image.

La surface minimale est souvent 9 ou 12 m². Il faut prévoir l'espace nécessaire pour une bonne circulation des visiteurs, mettre en valeur les produits de l'entreprise et permettre des négociations, éventuellement de réserver des locaux techniques, un espace « café restauration ».

La conception et la réalisation du stand peuvent être réalisées par l'entreprise elle-même ou par une société spécialisée.

❖ Promotion préalable auprès des visiteurs :

Les opérations de promotion avant le salon qui vont sensibiliser le milieu local vont contribuer à accroître l'efficacité de la manifestation.

Il faudra informer l'ensemble des clients (même nationaux) de la participation de l'entreprise, adresser des invitations aux prospects, aux prescripteurs, à des leaders d'opinion et mettre en place une action de relations avec la presse.

❖ Organisation logistique :

Les produits exposés ayant été sélectionnés, il faudra organiser leur transport. Les critères de choix du transporteur seront la qualité du service et le respect des délais, le coût étant moins discriminant. Les produits devront être assurés pour le transport et pendant l'exposition. Pour les pays ayant adhéré à la convention, il faudra établir un carnet ATA.

Des transporteurs spécialisés offrent des forfaits qui comprennent l'enlèvement des produits à domicile, l'assurance, les formalités douanières si nécessaire, le transport jusqu'à le déballage, la manutention et la mise en place sur le stand, le stockage des emballages pendant les salons, le ré emballage, le transport de retour. Devront être organisés le déplacement et le séjour du personnel.

L'entreprise peut être amenée à recruter sur place des interprètes, des hôteses. Il faudra également envisager l'avitaillement du stand qu'au site de l'exposition.

En effet, la préparation de la prospection internationale présente une étape cruciale dans le développement commerciale de l'entreprise à l'étranger. Cette préparation nécessite une analyse minutieuse du marché cible afin de renforcer sa position et saisir des nouvelles opportunités à l'internationale.

2 La réalisation et le suivi de la prospection :**2.1 La réalisation de la prospection :**

Après avoir préparé les activités de prospection internationale, l'étape suivante est celle de la réalisation de la prospection. Cette phase concrète et opérationnelle est cruciale pour transformer les opportunités identifiées en transactions commerciales fructueuses.

Pendant la période de prospection à l'étranger, il est important que le personnel reste en contact étroit avec l'entreprise pour garantir la fiabilité de l'offre proposée aux prospects. Cela implique de respecter les délais de livraison et de tarification, ainsi que de vérifier la faisabilité des adaptations demandées par les prospects en consultant rapidement le siège de l'entreprise. Ceci permet de répondre aux prospects dans les meilleurs délais, ce qui est essentiel pour conclure des accords et établir des relations commerciales durables.

Lors de la participation à un salon professionnel, la gestion du stand est également d'une importance cruciale pour une présence efficace de l'entreprise.

Donc il y a plusieurs principes à respecter :

- ✓ Être présent et disponible sur le stand,
- ✓ Assurer une animation attrayante du stand amenant le visiteur à s'arrêter,
- ✓ Être accueillant,
- ✓ Disposer d'une documentation et d'échantillons en quantité suffisante,
- ✓ Participer aux animations prévues par le salon : conférences, réunions de presse,
- ✓ Recueillir le plus possible d'informations sur le visiteur et établir des fiches prospects.

La fiche contact est le principal outil qui sera utilisé par l'exposant. Elle doit permettre d'identifier clairement quels ont été les visiteurs, les motifs de leur visite et résumer le contenu du contact et la suite à donner. Elle servira de base au suivi de la prospection.³⁸

2.2 Le suivi de la prospection :

Une fois que l'entreprise a entrepris la prospection de nouveaux marchés internationaux, il est essentiel de mettre en place un suivi efficace pour maximiser les résultats et assurer la réussite de cette démarche. Le suivi de la prospection représente la phase de gestion et d'évaluation continue des activités de prospection internationale.

2.2.1 La diffusion de l'information :

À la suite d'une période de prospection, il est important de réaliser un rapport de mission pour présenter les conclusions générales. Ce rapport permet de résumer les résultats de la prospection et de fournir une vue d'ensemble des opportunités commerciales identifiées.

Ce compte rendu présente les conclusions générales de la prospection :

³⁸ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : op.cit p230

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

- Situation du marché : état de la concurrence, perspectives d'achat,
- Conditions pour accéder au marché,
- Liste des contacts établis avec des partenaires potentiels,
- Nature des actions à entreprendre. L'outil principal du suivi sera la fiche prospect établie à l'issue des rendez-vous individuels ou du passage sur le stand d'un visiteur. Elle constituera la base de l'élaboration du fichier prospects.

Cette fiche devra consigner les informations suivantes :

- Raison sociale de l'entreprise,
- Coordonnées précises,
- Type d'activité,
- Nom de l'interlocuteur et fonction ;
- Nom des personnes à connaître ou à rencontrer, leur titre, leur fonction (décideurs, prescripteurs, utilisateurs...),
- Particularités à respecter (contacter plutôt à tel moment, ne pas contacter tel jour...),
- Objet du contact,
- Utilisations possibles de nos produits,
- Concurrents en place,
- Problèmes identifiés et actuellement mal résolus,
- Produits ayant suscité l'intérêt,
- Réponses obtenues, objections faites,
- Suite à donner.³⁹

Donc ce compte rendu devra être plus précis afin d'en permettre l'exploitation en termes de réalisation de la stratégie commerciale de l'entreprise.

2.2.2 Le suivi des prospects :

Après une période de prospection, il est important de remercier rapidement et systématiquement tous les contacts pris au cours de cette période, en envoyant une lettre personnalisée. Il se peut que des questions soient restées sans réponse lors des entretiens, ou que les visiteurs aient rencontré la concurrence lors d'un salon. Dans ce cas, il est essentiel de se démarquer en apportant des précisions et en envoyant des informations complémentaires.

L'entreprise doit également faire des offres aux entreprises les plus intéressées et les inviter à visiter ses locaux. Après un salon ou une période de prospection, il est souvent

³⁹ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : ibid p230-231

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

nécessaire de faire un suivi dans les 2 ou 3 mois pour confirmer l'intérêt des prospects et poursuivre les relations commerciales.

Si des relations commerciales semblent se dessiner, une étude de notoriété de l'entreprise auprès des missions économiques ou de sa banque peut être nécessaire. Cela peut aider à renforcer la crédibilité de l'entreprise auprès des prospects et à établir des relations commerciales durables.

2.2.3 L'évaluation de la prospection :

L'évaluation des résultats se fait en général 12 à 18 mois après la prospection. L'efficacité de la prospection peut se mesurer au taux de transformation des prospects en clients. On peut distinguer le niveau de performance en distinguant :

- Le pourcentage de prospects repérés (identifiés et localisés) transformés en prospects contactés (par documentation et prise de rendez-vous) ;
- Le pourcentage de prospects contactés transformés en prospects travaillés (avec lesquels un rendez-vous a eu lieu) ;
- Le pourcentage de prospects travaillés transformés en client.⁴⁰

En somme, la préparation de la prospection consiste à rassembler les informations nécessaires, à analyser les marchés potentiels, à évaluer les risques et à définir une stratégie adaptée pour pénétrer ces marchés. C'est une étape cruciale qui permet de minimiser les obstacles potentiels et d'optimiser les ressources de l'entreprise.

3 Panorama des risques à l'internationale :

Importateurs et exportateurs sont confrontés à de nombreux risques dans la gestion de leurs opérations de commerce international. Ceux-ci ne doivent pas constituer un frein pour le développement commercial de l'entreprise mais nécessitent une identification et un positionnement précis pour être intégrés dans sa politique de sécurisation et dans ses coûts et prix.⁴¹

3.1 Identification des risques :

La classification des risques dépend du critère retenu. On peut retenir par exemple :

- L'objet du risque et son impact ;
- La nature du risque ;
- Le positionnement du risque au cours de l'opération commerciale ou d'investissement...

⁴⁰ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : idem p231

⁴¹ Ghislaine Legrand, Hubret Martini, commerce internationale, Dunod, Paris, 2010, p129

L'entreprise qui opère à l'international se trouve confrontée à un problème de gestion de portefeuille de risques dans un univers aléatoire tant à l'exportation qu'à l'importation. Une gestion rigoureuse induit la mise en place d'outils de détection et une gestion de portefeuille équilibrée :

- Identification des risques ;
- Recours aux outils internes (juridiques, financiers ou logistiques) et aux solutions externes auprès des partenaires et prestataires ;
- diversification des sources d'approvisionnements ou des marchés cibles.

Certains risques ont pour origine un fait générateur facilement identifiable, une probabilité de réalisation que l'on peut supposer et un impact mesurable pour l'entreprise, d'autres relèvent de l'incertitude à tous les niveaux car leur degré de réalisation est imprévisible. Outre l'utilisation des solutions contractuelles, les opérateurs recourent dans de nombreux cas à l'assurance :

- Assurance transport ;
- Assurance « responsabilité civile du produit » ;
- Assurance-crédit...

3.2 Nature des risques :

Lorsqu'une entreprise se lance dans la prospection de nouveaux marchés internationaux, elle est confrontée à divers risques qui peuvent influencer sa réussite et sa rentabilité. La prospection internationale implique de nombreuses variables et incertitudes, en raison des différences politiques, économiques, juridiques et culturelles entre les pays. Ces risques peuvent surgir à différentes étapes du processus de prospection, allant de l'identification des marchés potentiels à l'élaboration de stratégies d'entrée et à la gestion des opérations commerciales.

3.2.1 Risque politique – risque « pays » :

Le risque « pays » représente l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement (risque d'interruption de marché, risque de non-paiement, risque de spoliation, d'expropriation...). Il est parfois difficile à évaluer.⁴²

3.2.2 Risque de non-paiement :

Mis à part le paiement d'avance, l'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la

⁴² Ghislaine Legrand , Hubret Martini : idem p130

faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier (cf. infra-insolvabilité et carence prolongée puis zoom sur le risque pays).⁴³

Avant d'initier une relation commerciale, il est impératif de procéder à une évaluation de la solvabilité du client, ainsi qu'à une analyse approfondie de la situation économique et politique de son pays. Cette démarche est essentielle pour prendre des décisions éclairées et sécuriser les intérêts de l'entreprise.

3.2.3 Risque économique :

Il recouvre de nombreuses définitions. Il peut s'agir du risque économique lié à la hausse anormale ou importante des matières premières ou des éléments du coût de fabrication (optique des assureurs crédit) ; d'autres organismes internationaux assimilent le risque économique à un risque pays (donc inclus dans le risque politique)⁴⁴

3.2.4 Risque de change :

Il se définit comme un risque associé à toute transaction sensible aux variations de la valeur d'une monnaie par rapport à une autre.⁴⁵

Donc, l'évaluation de la solvabilité du client et les mesures de couverture associées sont influencées par la devise de règlement, la durée de l'exposition et la nature de l'opération. Une analyse approfondie de ces facteurs permet de choisir les stratégies de couverture les plus appropriées pour atténuer les risques de change et protéger les intérêts de l'entreprise.

3.2.5 Risque juridique⁴⁶ :

Ce risque est parfois ignoré ou sous-évalué. Il est malheureusement souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire. Exemples :

- **Le droit des contrats** : contrat de vente, de transfert de technologie, de représentation ;
- **Le droit social** : législation sociale des expatriés, droit du travail dans le pays d'implantation;
- **Le droit commercial et des sociétés** : nationalité des sociétés ; obligation d'un partenariat local ; obligation de recruter des dirigeants locaux ; législation en matière de contrat commercial (règles, obligations) ;
- **Le droit économique** : réglementation sur la concurrence et les monopoles (loi antitrust) ; réglementation sur la vente à perte et sur les soldes ; concept de refus de vente et de distribution sélective ; réglementation sanitaire, règles de mise à la consommation (informations,

⁴³ Ghislaine Legrand , Hubret Martini : ibid , p130

⁴⁴ Ghislaine Legrand , Hubret Martini :idem,p130

⁴⁵ Ghislaine Legrand , Hubret Martini :idem,p130

⁴⁶ Ghislaine Legrand , Hubret Martini :idem , p 130

étiquetage, emballage, SAV, et garantie donnée aux consommateurs) ; loi sur les jeux, concours associés à la vente ; contrôle de la qualité, respect des produits et additifs interdits ; réglementation en matière de contrôle de prix ; possibilité de publicité comparative, d'établir des prix maximums ou maxima autorisés...

– **Le droit de la propriété industrielle** : En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranational qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. C'est bien là que réside le risque juridique.

3.2.6 Risque technologique⁴⁷ :

Il est propre aux activités industrielles. Un procédé de fabrication ou une technologie adoptée par une entreprise peuvent se trouver opposés à d'autres options industrielles et mettre l'industriel en dehors du marché.

En résumé, la prospection des nouveaux marchés étrangers présente certains risques qu'il est important de prendre en compte. En les évaluant et en mettant en place des mesures appropriées, il est possible de maximiser les chances de réussite et de saisir les opportunités offertes par de nouveaux marchés internationaux.

⁴⁷ Ghislaine Legrand , Hubret Martini : *ibid* , p131

Section 03 : la veille stratégique : un outil important dans la prospection internationale :

La prospection de nouveaux marchés internationaux offre de nombreuses opportunités de croissance et d'expansion pour les entreprises. Cependant, pour réussir dans ces marchés hautement concurrentiels et complexes, il est crucial de disposer d'informations pertinentes et à jour. C'est là que la veille stratégique entre en jeu. Dans cette section, nous explorerons l'importance de la veille stratégique en tant qu'outil essentiel dans la prospection internationale, ainsi que les méthodes de la collecte des informations.

1 La dimension internationale de la veille :

La démarche globale de veille est généralement appelée veille stratégique. Il s'agit de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et opportunités. Cette veille prend appui sur les autres veilles citées précédemment. Elle est un outil d'aide à la décision. Elle s'appuie sur des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de l'environnement de l'entreprise pour lui permettre de se créer des opportunités et de réduire ses risques face à l'incertitude.⁴⁸

L'entreprise qui se lance dans des activités internationales ou qui souhaite développer sa présence à l'étranger doit élargir le champ de sa veille stratégique pour inclure les marchés étrangers. Le contenu de la veille dépendra de la phase de développement international dans laquelle se trouve l'entreprise :

- ✓ Définition des marchés cibles ;
- ✓ Gestion des marchés étrangers.

1.1 Points spécifiques à surveiller :

- Risque pays ;
- Coûts d'accès aux marchés ;
- Modes d'accès aux marchés ;
- Cultures locales.

1.2 Sources d'information à privilégier :

- Information recueillie sur le terrain : comptes rendus de visites des commerciaux exports,
- Information collectée via les structures locales : une présence commerciale même légère (bureau de représentation) permet de démultiplier les sources et les circuits d'information.⁴⁹

⁴⁸ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : op.cit. p89

⁴⁹ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : idem , p89

2 Les méthodes de la veille stratégique :

La fonction de veille se distingue de la fonction documentaire classique par ses méthodes et son esprit particuliers.

2.1 Les méthodes :

Le veilleur utilise tous les supports et canaux d'information disponibles pour mener à bien sa mission de veille. Cela inclut les documents classiques tels que les rapports, les études, les articles de presse, les publications spécialisées, etc. Ces sources écrites constituent une base essentielle pour collecter des informations pertinentes.

Dans la démarche de veille, l'information provient :

- **D'une recherche documentaire** : recherche de textes complets, ouvrages, articles...
- **De la collecte périodique de certaines données** : rapports annuels des sociétés concurrents communiqués de presse, catalogues des fournisseurs...
- **De la collecte en continu de renseignements épars** : information collectée lors des foires et expositions, compte rendu des visites des commerciaux et techniciens et de tous ceux qui sont amenés à avoir des contacts avec l'extérieur.⁵⁰

2.2 L'esprit :

La veille est avant tout un état d'esprit dont il faut se pénétrer à tout moment. Elle se caractérise par une **logique décroissant** : l'information est en grande partie disponible mais il faut l'extraire d'une masse de données et la traduire en termes d'opportunités à saisir ce qui nécessite un croisement des données, des rapprochements et des confrontations que seul un travail d'équipe permet. En ce sens, la veille s'appuie sur la compétence collective. L'utilisation de groupes de travail, de **workware**, et **workflow**, le travail en réseau, facilitent les échanges et le décroissement.⁵¹

Donc, l'utilisation d'outils de travail collaboratifs et de création, associés à des instruments de gestion du temps, facilite la mise en œuvre de l'état d'esprit de veille stratégique. Cependant, pour surmonter les réticences à l'échange d'informations, il est important de promouvoir une culture de collaboration, de sensibiliser les employés à l'importance de la veille stratégique, de mettre en place des politiques claires et de créer un environnement de confiance.

3 La mise en place d'un dispositif de veille :

La qualité de la veille dépend de la cohérence du dispositif de veille mis en place. Pour assurer une veille stratégique efficace, plusieurs étapes sont nécessaires :

⁵⁰ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : ibid p90

⁵¹ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : idem , p90

Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale

3.1 Formaliser les besoins :

Déterminer les sujets essentiels pour l'entreprise. On peut les appeler les « facteurs critiques de succès » (CSF Critical Success Factor) car l'absence d'information sur ce sujet aurait des conséquences dramatiques pour l'entreprise.

3.2 Délimiter le sujet :

Cerner le sujet pour bien cibler les types d'informations à rechercher ou à suivre. Le veilleur devra participer aux réunions des utilisateurs du produit de la veille pour pouvoir mettre en relations les sujets débattus et la nécessité de suivre tel ou tel thème qui s'y rattache

3.3 Identifier les points d'accès à l'information :

Repérer les acteurs en présence (experts internes à l'entreprise (cadres, commerciaux) ou extérieurs, sites, centres de ressources documentaires...) et lister les sources à utiliser et les réseaux à mobiliser.

- Élaborer le plan de veille : fréquence d'interrogation de chaque source identifiée, formulation des questions à poser pour obtenir le maximum de résultats pertinents ;
- Définir les modalités de diffusion de l'information : destinataires, règles de confidentialité, supports.

3.4 Réviser périodiquement les objectifs de la veille :

En résumé, la qualité de la veille stratégique dépend de la cohérence du dispositif mis en place, de la définition claire des objectifs, de la sélection des sources d'information pertinentes, de la collecte et de l'analyse des données, de la diffusion des résultats et de l'évaluation continue. En suivant ces étapes, une entreprise peut s'assurer d'une veille stratégique efficace et pertinente pour soutenir sa prise de décision.⁵²

4 Les outils de la veille stratégique :

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Tics), les outils de veille se sont considérablement multipliés, offrant de nouvelles possibilités tant en termes de collecte que de diffusion de l'information au sein des entreprises.

Il existe plusieurs outils de la recherche de l'information tels que :

- **Moteur de recherche cf. Fiche outil :** trouve des informations sur un thème donné des milliards de documents indexés Requêtes pouvant être affinées grâce à la « recherche avancée » Mises à jour régulières des bases de données des moteurs par exemple on a : Google (google.fr), MSN (msn.fr), Yahoo ! (Yahoo.com), Voilà (voila.fr).
- **Base de données spécialisée :** fichiers contenant des informations qui ont été sélectionnées, validées et structurées des informations financière, commerciale,

⁵² Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : idem ,p90

marketing, technologique ou scientifique. Par exemple : kompass édite une base de données d'entreprises (kompass.fr), Inpi/Jouve édite une base des brevets, marques, modèles déposés dans un pays de l'UE : plutarque.com

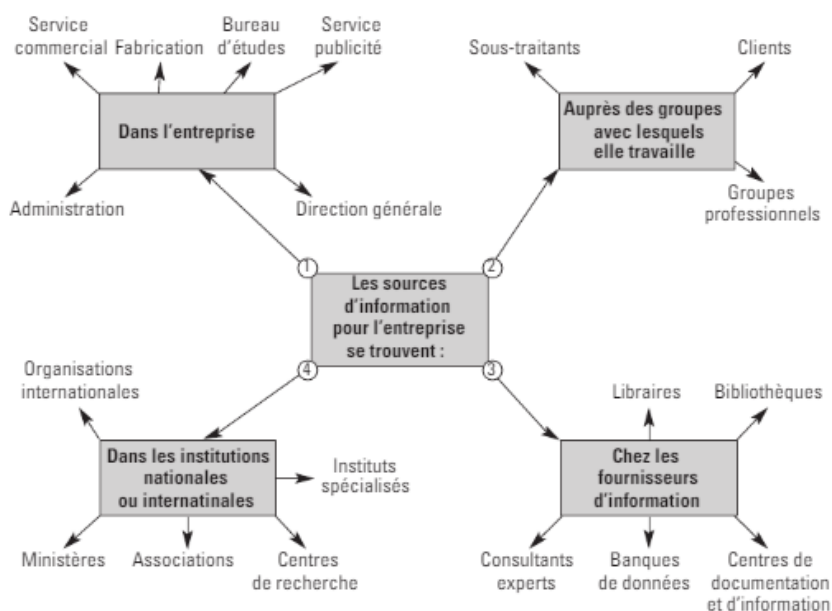
- **Blog** : permet de suivre voire anticiper des tendances sur les nouveaux produits, opinions d'une communauté, situation de crise dans une entreprise, anticiper les projets des clients... Les commentaires des internautes sont sans langue de bois. On a journaux de bord en ligne tenus par des cadres d'entreprises, experts dans un domaine, par des consommateurs, des entreprises.
- **Forum de discussion (newsgroup)** : sonder l'opinion des internautes, sur des sujets très pointus. Cerner l'image d'une marque ou d'une entreprise connaître les problèmes rencontrés par les clients, en faire une source d'inspiration.
- **Fil (ou flux) RSS et alertes** : permet de lire les nouveautés diffusées sur un site Internet ayant choisi d'établir un fil sur celles-ci. L'utilisateur peut être alerté de l'ensemble des nouveautés mises en ligne sur les sites qu'il veut suivre, sans avoir à se porter sur chaque site Le format RSS permet aussi de cibler plus étroitement une veille sur un sujet donné, en personnalisant son flux RSS : sélection de « filtres » à partir de mots-clés.
- **Intranet** : diffuse en interne des informations, rend des informations accessibles sur le réseau interne de l'entreprise, avec possibilité de gérer les droits d'accès de différentes catégories de salariés. Par exemple diffuser sur Intranet une revue de presse sectorielle, accessible à tous les salariés.⁵³

5 Panorama des sources d'information :

Le panorama des sources d'informations pour la veille stratégique est vaste et diversifié. Cette figure présente les sources d'information pour l'entreprise ;

⁵³ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : ibid , p93-96

Figure 13: source d'information pour l'entreprise.



Source : PME, PMI, Frappez à la bonne porte, AFNOR, 1987

Parmi l'ensemble des sources d'information ouverte, certaines sont particulièrement riches :

- **La presse généraliste et professionnelle** : compte tenu de la multitude des titres existants, une politique de sélection des abonnements est nécessaire en fonction des objectifs de la veille ;
- **Les brevets** : ils sont une source majeure d'information technique mais leur exploitation est souvent complexe, accessible aux seuls spécialistes ;
- **Les documents émanant d'autres entreprises** : documents publicitaires et commerciaux, communiqués, rapports annuels, offres d'emploi, journaux d'entreprises. Les manifestations économiques sont souvent l'occasion privilégiée de collecte de cette information ;
- **Les études multi clients** : études proposées par des organismes spécialisés, réservées à un petit nombre de souscripteurs (très coûteuses, de 10 000 à 20 000 euros, elles peuvent être intéressantes en matière de veille concurrentielle) ;
- **Les dossiers technico-économiques spécialisés** : proposés par des journaux économiques spécialisés (par exemple les études Eurostat des Echos), ils sont plus généraux que les études multi clients. Leur coût va de 1 000 à 3 000 euros ;
- **Les sources d'informations légales** : les entreprises sont tenues de déposer certaines informations légales souvent d'ordre financier auprès d'organismes.

Les réseaux interpersonnels internes à l'entreprise et externes sont une source essentielle d'information. Ils sont le moyen de rencontrer régulièrement des interlocuteurs utiles avec lesquels une relation privilégiée peut se développer. Ils permettent d'accéder à une information « grise » qui aura d'autant plus de valeur qu'elle aura été obtenue précocement. Le temps est en effet un élément essentiel dans la valeur de l'information qui devient vite obsolète. Le réseau externe se constitue autour :

- Des salons, foires, expositions, missions et voyages d'études ;
- Des relations avec les fournisseurs et sous-traitants ;
- Des concurrents, le plus souvent via les syndicats professionnels ;
- Des clients, par l'intermédiaire de la force de vente ;
- La vie associative (associations professionnelles par métier ou par activités, comme le « club des exportateurs », associations extra-professionnelles (Rotary club, Automobile Club...)).⁵⁴

Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive, et les sources d'informations peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la zone géographique et des objectifs de veille spécifiques de chaque entreprise. Il est important d'identifier les sources d'informations les plus pertinentes et fiables pour chaque contexte particulier.

En outre, la veille stratégique est un outil essentiel dans la prospection internationale. Elle fournit aux entreprises les informations et les connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées, développer des stratégies efficaces et saisir les opportunités sur les marchés internationaux. En investissant dans une veille stratégique solide, les entreprises peuvent renforcer leur avantage concurrentiel et maximiser leur réussite dans la prospection internationale.

⁵⁴ Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : *ibid*, p98

Conclusion

La prospection internationale est une étape clé pour les entreprises qui cherchent à se développer au-delà de leurs frontières nationales.

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence l'importance cruciale de la prospection internationale et de la veille stratégique dans la réussite des entreprises sur la scène mondiale. Nous avons présenté la définition de la prospection internationale, les modes de la prospection des nouveaux marchés étrangers ainsi que les techniques marketings pour pénétrer les marchés internationaux. Cela implique une préparation minutieuse, comprenant l'identification des marchés cibles, l'évaluation des opportunités et des risques, ainsi que l'adaptation des produits, services et stratégies de vente aux spécificités des marchés étrangers. La préparation adéquate est essentielle pour maximiser les chances de succès et minimiser les obstacles potentiels.

La veille stratégique joue un rôle clé dans la prospection internationale elle aide les entreprises à anticiper les risques potentiels et à se préparer à y faire face. Elle permet de détecter les évolutions économiques, politiques ou technologiques susceptibles d'avoir un impact sur la prospection internationale, et de prendre les mesures nécessaires pour atténuer ces risques, à travers des différentes méthodes et outils.

En somme, le deuxième chapitre a souligné l'importance fondamentale de la prospection internationale et de la veille stratégique dans le contexte mondial des affaires. Une prospection bien préparée, combinée à une veille stratégique efficace, permet aux entreprises de maximiser leurs opportunités de croissance, d'améliorer leur compétitivité.

**Chapitre 03 : L'analyse des
pratiques de la veille dans le
processus de prospection
internationale (marché
WAF) (cas de
SONATRACH)**

Introduction

Le présent travail s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à décrire l'importance de la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés par SONATRACH dans l'Afrique de l'ouest plus précisément le Sénégal, qu'est la principale entreprise pétrolière et gazière d'Algérie.

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche : comment la veille stratégique contribue –t-elle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux (marché WAF) ?

J'ai effectué un stage pratique dans la direction générale de commercialisation du SONATRACH plus précisément la direction de commercialisation du GPL.

Nous avons structuré ce dernier chapitre autour de trois (3) sections, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du Sonatrach, sa structure organisationnelle, ses missions, ses valeurs, ses objectifs. La deuxième section est une illustration méthodologique du travail. Enfin la troisième section sera consacrée à la stratégie de prospection de SONATRACH sur le pays sélectionné qui le Sénégal.

Section 01 : présentation générale de l'entreprise Sonatrach

1 Présentation de la Sonatrach⁵⁵

Afin de présenter « SONATRACH », nous avons choisi d'aborder des éléments synthétiques sur son historique, ses chiffres clés, son développement depuis sa création, son organisation, ses principales valeurs, missions et objectifs ainsi que la présentation de la structure d'accueil « **Direction de commercialisation du GPL** ».

1.1 Dénomination :

Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées, elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

1.2 Création et évolution

Sonatrach est une entreprise publique économique, à caractère industriel et commercial, placée sous la tutelle du ministère de l'énergie.

L'entreprise nationale Sonatrach « Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures », a été créé le 31 décembre 1963, par décret présidentiel N° 63-491, elle avait pour mission la prise en charge du transport et de la commercialisation des hydrocarbures sa première opération fut la construction de l'oléoduc HAWD EL HAMRA Long de 810 Km, qui confirme l'acte de naissance de Sonatrach.

En 1966, Sonatrach a étendu ses missions à la recherche, la production et transformation des hydrocarbures. La nationalisation du secteur des hydrocarbures le 24 Février 1971, a fait que Sonatrach est devenu une société intégrée, elle avait désormais la responsabilité de 77% de la production du pétrole, et 100 % du gaz, le pourcentage restant de la production étant détenue par deux compagnies françaises : TOTAL et ELF.

En 1975, ELF céda ses parts à l'Algérie qui s'est vu devenir actionnaire de la production du pétrole à 83 %.

En 1980 l'Etat procéda au rachat des parts détenus par TOTAL, pour récupérer la part restante, et devient propriétaire de Sonatrach en 1981.

⁵⁵ <https://sonatrach.com/> (consulté le 12/5/2023 16 :00)

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

1.3 Missions principales de Sonatrach :

- L'exploitation des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation des gisements.
- La construction de l'exploitation industrielle et commerciale de tous moyens de transport des hydrocarbures par voie terrestre maritime.
- Le traitement de transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux aussi que de leurs substances connexes tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves des hydrocarbures.

1.4 Les objectifs de Sonatrach :

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- La rénovation des techniques dans la gestion des ressources.
- L'exportation et la diversification de la matière 1ère dans les marchés nationaux et internationaux.
- La maîtrise du transport des hydrocarbures.

1.5 Sonatrach en chiffre :

Tableau 6: chiffre clés de la Sonatrach de l'année 2022.

Production primaire	189,6 Millions TEP
Capital social	1000MDZD
Chiffre d'affaires à l'export	60 Milliards USD
Capital humain	55 361 (effectif permanent) +25000 (effectif formés)

Source : réalisé par nous même à partir du rapport annuel de l'entreprise.

1.6 Les valeurs de l'entreprise

- ❖ **L'engagement dans l'intérêt national:** de par son rôle de locomotive du développement national et en sus de ses missions statutaires, SONATRACH est pleinement engagée dans le développement du Pays.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- ❖ **La bonne gouvernance** : SONATRACH s'inscrit dans les principes de la bonne gouvernance d'Entreprise et déploie dans ce cadre, un dispositif de contrôle interne. Elle s'engage à se conformer aux lois et règlements en vigueur, en Algérie et dans les autres pays où elle exerce ses activités.
- ❖ **L'intégrité** : SONATRACH assoit ses relations avec ses employés, fournisseurs, clients et partenaires, sur les principes d'honnêteté et d'intégrité.
- ❖ **L'équité et l'égalité des chances** : SONATRACH consacre le principe de non-discrimination à l'égard de ses employés et des candidats à l'emploi.
- ❖ **Le respect des personnes et des engagements** : SONATRACH respecte ses employés, les traite avec dignité, leur fait confiance, leur témoigne de la reconnaissance, préserve leur santé, assure leur sécurité et les protège sur leur lieu de travail.
- ❖ **La Reconnaissance des compétences et du mérite** : SONATRACH instaure un climat de travail sain, serein, stimulant et favorable à l'épanouissement professionnel et au développement d'une culture d'Entreprise fondée sur la reconnaissance des compétences et des efforts consentis par ses employés.
- ❖ **L'excellence** : SONATRACH est engagée à faire évoluer son mode de management afin de libérer l'initiative, favoriser le partage, la délégation, l'esprit de responsabilité et rendre le processus de prise de décision plus flexible, à même d'engager l'Entreprise sur la voie de l'excellence.

2 L'organisation de la Sonatrach ⁵⁶ :

Vu le décret présidentiel du 05 février 2020, le groupe SONATRACH est assuré par Monsieur Toufik HAKKAR en qualité de Président Directeur Général de SONATRACH.

Vu la résolution n°122-07 du 29 avril 2018 du conseil d'administration de SONATRACH portant transformation de la macrostructure de SONATRACH.

Le nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach vise à :

- Conforter la direction générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité.

⁵⁶ Manuel interne de l'organisation

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle.
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

La nouvelle macrostructure de l'entreprise est constituée de cinq activités opérationnelles et treize directions fonctionnelles.

2.1 Les activités opérationnelles :

Les structures opérationnelles sont organisées autour de ses activités ci-après :

- ✓ Exploration-Production (E&P) ;
- ✓ Transport par canalisations (TRC) ;
- ✓ Liquéfaction et Séparation (LQS) ;
- ✓ Raffinage et Pétrochimie (RPC) ;
- ✓ Commercialisation (COM)

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

2.1.1 L'Activité Exploration-Production (E&P) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier. Dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2.1.2 L'Activité Transport par Canalisations (TRC) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2.1.3 L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2.1.4 L'Activité Raffinage et Pétrochimie (RPC) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

2.1.5 L'Activité Commercialisation (COM) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

2.2 Les directions fonctionnelles :

2.2.1 Les directions corporates :

- ✓ La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE) ;
- ✓ La Direction Corporate Finances (FIN) ;
- ✓ La Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM) ;
- ✓ La Direction Corporate Ressources humaines (RHU).

2.2.2 Les directions centrales :

- ✓ La Direction Centrale Procurement & Logistique (P&L) ;
- ✓ La Direction Centrale Ressources Nouvelles (R&N) ;
- ✓ La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM) ;
- ✓ La Direction Centrale juridique (JUR) ;
- ✓ La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSI) ;
- ✓ La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE) ;
- ✓ La Direction Centrale de la Recherche et du Développement (R&D)

2.2.3 La direction de Transformation (TRF) :

Est chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de la transformation de l'Entreprise.

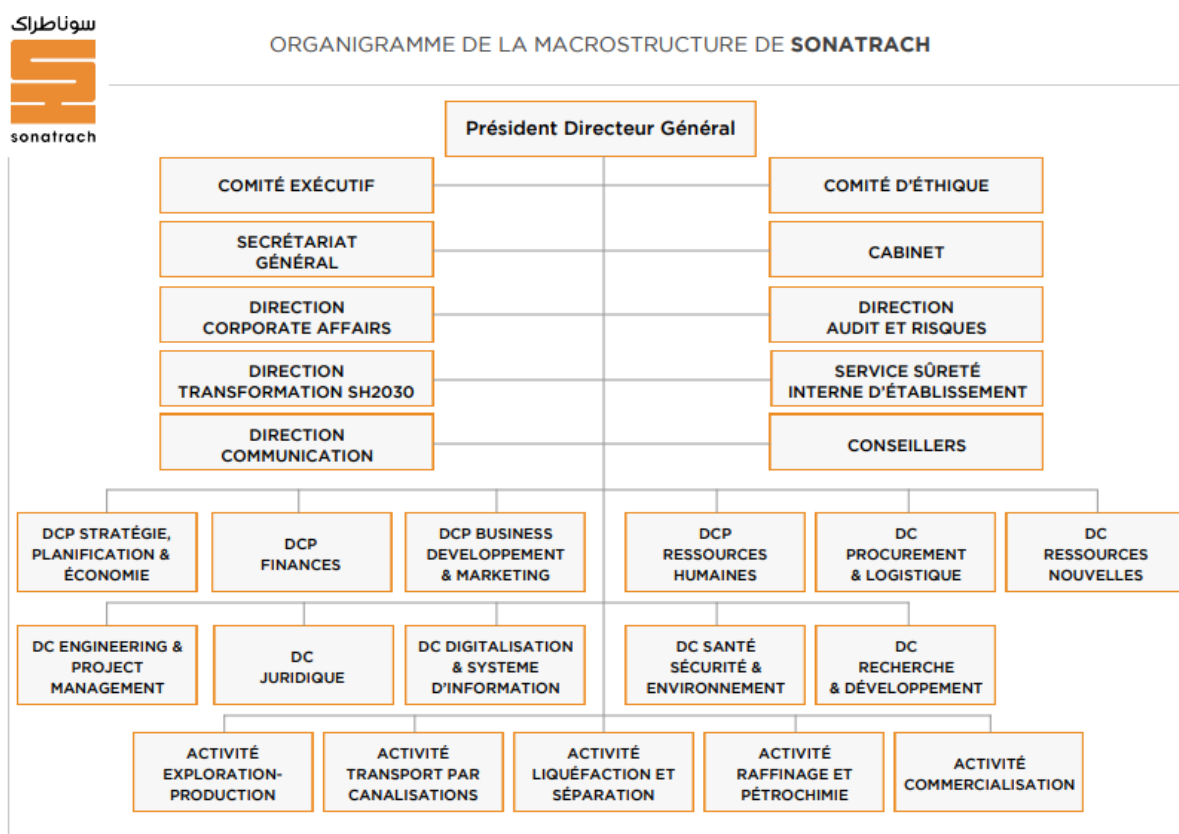
2.2.4 La direction Communication (CMN) :

Est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

2.3 L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH (annexe01) :

Figure 14: Organigramme de SONATRACH.



Source : <https://sonatrach.com/>

3 Présentation de la structure d'accueil : direction commercialisation GPL⁵⁷ :

La direction commercialisation GPL a principalement comme mission La participation à la définition, à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et des stratégies de commercialisation et de valorisation du GPL à l'exportation ainsi qu'à leurs mises en œuvre.

3.1 Missions principales :

- La participation à l'élaboration des plans de commercialisation du GPL ;
- La négociation, la conclusion et la révision des contrats de vente du GPL à l'exportation;
- La fidélisation des clients, la prospection de nouveaux débouchés à l'international, la recherche de marchés plus rémunérateurs et la diversification du portefeuille clients ;
- La valorisation optimale des excédents de GPL ;
- Le suivi des droits sur production et des enlèvements en Butane et Propane revenant aux partenaires ainsi que leurs valorisations ;
- Le développement d'une expertise dans le fonctionnement des marchés du GPL ;

⁵⁷ Manuel interne de l'organisation

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- La collaboration, dans le cadre du suivi des réalisations, avec la structure en charge de l'analyse et du reporting de la Division.

3.2 Organigramme de la structure d'accueil :

La Direction Commercialisation GPL est organisée comme suit :

- ✓ Un Département Exportations GPL East MED ;
- ✓ Un Département Exportations GPL West MED ;
- ✓ Un Département Gestion Associations GPL.

3.2.1 Missions du Département Exportations GPL East MED :

- La participation à la mise en œuvre des stratégies de commercialisation et de valorisation des GPL sur le marché international et en particulier la région East Med ;
- La participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de commercialisation du GPL ;
- La participation à la négociation, la conclusion et la révision des contrats de ventes de GPL ;
- La participation à la validation du programme de commercialisation du GPL, en coordination avec la structure en charge des opérations au sein de l'Activité Commercialisation ;
- La prospection de nouveaux débouchés à l'international, la recherche de marchés plus rémunérateurs et la diversification du portefeuille orientés ;
- Le développement d'une expertise dans le fonctionnement des marchés du GPL ;
- La participation à la promotion des connaissances du marché du GPL ;
- Le suivi quotidien des fondamentaux des marchés de l'énergie, et des GPL en particulier, au niveau régional et mondial ;
- La collaboration, dans le cadre du suivi des réalisations, avec la structure en charge de l'analyse et du reporting de la Division.

3.2.2 Missions du Département Exportations GPL West MED :

- La participation à la mise en œuvre des stratégies de commercialisation et de valorisation des GPL sur le marché international et en particulier la région West Med ;

3.2.3 Missions du Département Gestion Associations GPL :

- La participation à la négociation, à la conclusion et à la révision des accords relatifs aux enlèvements des droits sur production en Butane et Propane, revenant aux partenaires ;

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- La participation à la négociation, à la conclusion et à la révision des contrats de service relatifs aux enlèvements des droits sur production en Butane et Propane, revenant aux partenaires ;
 - Le suivi des droits sur production et des enlèvements en Butane et Propane, ainsi que leurs valorisations ;
 - La participation à l'élaboration du contrat de prestation de dédouanement des exportations de butane et de propane réalisées par les partenaires étrangers dans l'Amont, en collaboration avec la structure de l'Activité chargée de la coordination des Unités Portuaires ;
 - La concertation, avec le département Gestion Associations Pétrole Brut et Condensat, pour arrêter une démarche de négociation et de gestion harmonisée du volet commercial afférent aux contrats dans l'Amont, particulièrement pour le Butane, Propane et Condensat ;
 - La gestion de l'interface avec l'Activité en charge des Associations ;
 - La participation aux travaux des groupes mis en place par l'Activité en charge des Associations ;
- La collaboration, dans le cadre du suivi des réalisations, avec la structure en charge de l'analyse et du reporting de la Division.

Section 02 : méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique qui consiste en la réalisation d'une étude qualitative en élaborant un entretien afin d'atteindre notre objectif de recherche, à savoir la compréhension du rôle de la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés internationaux au sein du SONATRACH, et pourquoi SONATRACH choisir la prospection vers le marché de l'Afrique de l'ouest ?

Nous justifierons dans cette section, le choix de cette approche qualitative ainsi que ses objectifs. Ensuite, nous aborderons l'étape de l'élaboration du guide d'entretien, par la suite nous présenterons les résultats obtenus. Enfin, nous finissons par une synthèse de ces résultats.

1 Justification du choix d'une approche qualitative :

Le choix de l'approche à adopter pour collecter et analyser les données dépend du sujet de recherche et de la manière dont il est traité. Quand les données chiffrées ne peuvent pas répondre, d'une manière complète, à une question de recherche, on fait recours à l'approche qualitative.

Dans notre cas, nous cherchons à savoir comment les entreprises algériennes et précisément

SONATRACH utilise la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés internationaux marché (WAF)?

L'étude qualitative est la plus appropriée pour répondre à ces questions, car elle cherche à explorer et à comprendre une situation précise. Elle est souvent réalisée à travers des entretiens où des questions du type « pourquoi ? » et « comment ? » sont posées.

2 Choix du type d'entretien de recherche :

Pour notre recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif. Il se base sur des questions formulées et ouvertes classées par thèmes dans le guide d'entretien.

3 3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche :

Nous avons commencé par une introduction explicative, où nous avons mentionné la nature de notre diplôme, notre spécialité, le thème de notre recherche et l'objectif de notre étude qualitative. Nous avons souligné que les réponses ne seront utilisées qu'à des fins universitaires et nous avons remercié le répondant pour son temps accordé.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

3.1 Préambule :

« Bonjour,

Je vous remercie de m'accueillir aujourd'hui et d'accepter de répondre à mes questions. Dans le cadre d'un mémoire de master en sciences commerciales, option affaires internationales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger EX-INC.

Je m'attèle à mettre en lumière le rôle d'une démarche de veille dans la prospection des nouveaux marchés internationaux plus précisément le marché de l'Afrique de l'ouest.

En particulier, cette recherche a pour finalité de connaître votre avis et votre perception, dans un premier temps quant à la collecte, le traitement et l'analyse de l'information, ce qui cadre parfaitement à une définition de la veille stratégique. Par la suite nous parlerons du processus de la prospection internationale au sein de votre entreprise et quels sont les raisons de prospecter vers l'Afrique de l'Ouest. Je tiens à vous souligner que toutes les informations qui nous seront communiquées ne seront utilisées qu'à des fins universitaires.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration ».

3.2 La question principale :

La question principale représente la problématique centrale de notre recherche, une question de relance vient avec cette interrogation afin de savoir si l'entreprise a mise en œuvre une démarche de veille.

- ✓ Comment la veille stratégique contribue-t-elle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux ?

Relance :

Avez-vous déjà mis en place un dispositif de veille ?

3.3 Liste des thèmes :

Les thèmes de l'entretien n'ont pas été choisis au hasard, les trois premiers thèmes suivent la logique du processus de veille ceci dans un but de savoir si l'entreprise conduit ou a déjà conduit un système de veille. Le dernier thème porte sur la prospection des nouveaux marchés étrangers et plus précisément le marché de l'Afrique de l'ouest et l'importance de la veille dans le processus de la prospection internationale.

3.3.1 Thème01 : la collecte et la recherche des informations

Question01 : comment vous surveillez votre environnement ?

Relance :

*Quels sont les outils de collecte d'informations utilisés par l'entreprise ?

*Quels sont les canaux d'informations les plus utiles pour votre entreprise ?

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

3.3.2 Thème02 : traitement et analyse de l'information

Question 04 : Comment votre entreprise évalue-t-elle la pertinence et la fiabilité des informations collectées ?

Relance :

* Quels outils utilisez-vous lors du traitement de l'information ?

* Parmi les méthodes suivantes, lesquelles utilisez-vous ou avez-vous déjà utilisées ?

Brainstorming, Mind mapping, benchmarking.

3.3.3 Thème 03 : utilisation de l'information

Question05 : Comment votre entreprise utilise-t-elle les informations collectées dans le cadre de la veille stratégique pour prendre des décisions stratégiques ?

Question 06 : Pouvez-vous donner un exemple de décision stratégique prise par votre entreprise grâce à la veille stratégique ?

3.3.4 Thème04 : la prospection internationale

En fin, le dernier thème est en relation avec le concept de la prospection internationale précisément la prospection dans le marché (WAF), il touche notamment la démarche abordé par SONATRACH pour prospecter dans le marché WAF, les risques liés à ce marché ainsi que l'importance de la veille dans le processus de la prospection internationale

Question 07 : quels sont les raisons qui poussent votre entreprise à s'implanter dans le marché de l'Afrique de l'ouest ?

Question08 : Avez-vous réalisé des études de marché ou des analyses de la concurrence dans la région ?

Question09 : Quels sont les défis auxquels vous devrez confronter lors de votre expansion sur le marché de l'Afrique de l'Ouest ?

Question10 : Comment la veille stratégique a-t-elle aidé votre entreprise à réussir dans la prospection de nouveaux marchés internationaux ?

3.3.5 Conclusion :

« Je tiens à vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé et pour les informations que vous avez partagées. »

4 Présentation des résultats de l'entretien de recherche

Nous allons faire la présentation des résultats de l'enquête précédemment décrite, il est essentiel de mettre en lumière la pratique de veille au sein de l'entreprise SONATRACH ainsi son rôle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux (le marché WAF).

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

L'entretien de recherche semi directif a été réalisé avec le cadre supérieur du département de commercialisation du GPL, Monsieur Benmansour Khalil Souhil et la chargée des études technico-commerciale madame Nessrine Allalou, le 15 mai 2023 à 10 :30h, au niveau de la direction générale de commercialisation de la SONATRACH. Ses réponses m'en permis d'arriver aux résultats suivants :

Partie01 : la pratique de la veille au sein du SONATRACH

1 SONATRACH et la veille :

La veille stratégique joue un rôle crucial au sein de SONATRACH. Madame Allalou chargée des études technico-commerciales souligne que la veille stratégique au sien de la SONATRACH est indispensable, la veille stratégique joue un rôle essentiel au sein de SONATRACH en lui fournissant des informations précieuses sur le marché mondial de l'énergie, les tendances, les concurrents et les évolutions. Cela permet à SONATRCACH de prendre des décisions éclairées, d'anticiper les changements et de rester compétitive dans un environnement dynamique.

2 La collecte des informations :

En tant que chargée des études technico-commerciales au sein du SONATRACH, Madame Nessrine Allalou nous détail l'étape de collecte de l'information :

D'après madame Allalou la collecte des informations au sein de SONATRACH peut se faire à travers différentes méthodes et sources :

- **Surveillance des médias :** SONATRACH peut suivre l'actualité, les articles, les communiqués de presse et les rapports médiatiques liés à l'industrie pétrolière et gazière. Cela peut inclure la consultation de sources en ligne, de journaux spécialisés, de revues sectorielles, de sites d'actualités économiques, etc.
- **À travers des agences internationales de l'énergie :** ce sont des agences de données fournissent des informations sur les marchés des matières premières, y compris le pétrole et le gaz. Ces agences collectent, analysent et publient des données et des analyses sur les prix, les volumes de production, les tendances du marché, les évolutions réglementaires et d'autres informations pertinentes pour l'industrie énergétique. Alors SONATRACH achète des abonnements pour la collecte des informations et pour surveiller les marchés tels qu'Argus, Platts...etc.

L'utilisation des services d'Argus, de Platts ou d'autres agences de données est courante dans l'industrie pétrolière et gazière pour obtenir des informations fiables et actualisées sur les

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

marchés et les tendances, ce qui peut aider les entreprises comme SONTRACH à prendre des décisions stratégiques éclairées.

3 Démarche d'analyse de l'information :

Selon Madame Nessrine Allalou : « l'information pris à travers ces agences de data sont déjà des sources fiable, mais il y a certains informations qui peut être manipulé là il faut avoir des autres sources. »

Pour évaluer la pertinence et la fiabilité des informations collectées, SONATRACH peut mettre en place plusieurs mesures et processus :

- **Vérification croisée :** Lorsque cela est possible, SONATRACH peut croiser les informations provenant de différentes sources pour valider leur cohérence et leur concordance. La comparaison des données et des perspectives provenant de sources multiples permet de réduire les risques d'informations inexacts ou biaisées.
- **Expertise interne :** SONATRACH peut s'appuyer sur son expertise interne, notamment des équipes d'analystes, des ingénieurs et des professionnels de l'industrie, pour évaluer la pertinence et la fiabilité des informations collectées. L'expérience et les connaissances internes permettent de juger de la validité des informations en fonction du contexte spécifique de SONATRACH.

Selon Madame Nessrine Allalou parmi les méthodes qu'on utilise c'est le brainstorming et ça fait entre les employés mais pas tout le temps.

4 L'utilisation de l'information :

SONATRACH utilise les informations collectées et traitées de diverses manières pour soutenir ses opérations et prendre des décisions éclairées.

D'après madame Allalou : « SONATRACH utilise les informations pour orienter sa stratégie, optimiser ses opérations, gérer les risques, planifier financièrement, surveiller le marché ainsi que la prise des décisions stratégique ». Madame Allalou a cité un exemple de décision stratégique prise SONATRCACH grâce à la veille stratégique : département d'étude ne prends pas des décisions c'est le top management qui décide mais le département d'étude essaye de fournir l'information nécessaire qu'aide le top management à prendre la décision.

Par exemple on a un cas concret d'un client italien qui grâce à la veille stratégique et d'après avoir traité leur situation économique sa capacité financière il devient un client du SONATRACH.»

Partie 02 : vision stratégique sur la prospection vers le marché de l'Afrique de l'ouest

1 La préparation de la prospection vers le marché (WAF) :

En tant que cadre supérieur du département de la commercialisation du GPL, Monsieur Benmansour Khalil Souhil nous détail l'étape de la préparation de la prospection :

- Dans premier lieu l'entreprise faire des ventes sur base spot à travers des traders avant de passer à une relation contractuelle.
- Établir des études détaillées, notamment sur les aspects opérationnels (portuaires, logistique, etc.), ainsi que la solvabilité des clients.

2 Les raisons qui poussent SONATRACH à s'implanter dans le marché de l'Afrique de l'Ouest :

Les raisons d'implanter dans le marché (WAF) d'après Monsieur Benmansour Khalil Souhil sont :

- La principale raison : entré dans la stratégie du SH de dénicher des nouveaux parts des marchés à cause de la saturation des marchés traditionnelles tels que le marché méditerranéen.
- Arrivée de nouveaux acteurs énergétiques sur le marché méditerranéen (US, Qatar, Europe du nord).
- Voir et étudier la possibilité d'investissement dans les pays de l'Afrique de l'ouest.

3 Les risques et les contraintes du marché de l'Afrique de l'Ouest :

Lors de la prospection du marché de l'Afrique de l'Ouest, il existe certains risques auxquels SONATRACH peut être confrontées d'après Monsieur Benmansour Khalil Souhil sont :

- **Risques politiques** : Certains pays de l'Afrique de l'Ouest peuvent connaître une instabilité politique.
- **Risques opérationnels** : Les infrastructures et les services logistiques peuvent être moins développés dans certaines régions de l'Afrique de l'Ouest, ce qui peut entraîner des retards, des problèmes de qualité et des coûts supplémentaires pour les entreprises. Les défis liés à la chaîne d'approvisionnement, à la distribution et à la gestion des ressources humaines peuvent se présenter.
- **Risques économiques** : Les économies de l'Afrique de l'Ouest peuvent être exposées à des fluctuations économiques.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- **Risque de solvabilité des clients** : risque de ne pas être payé par ce client.

Parti 03 : l'importance de la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés internationaux au sein de la SONATRACH

La veille stratégique joue un rôle crucial dans la prospection des nouveaux marchés internationaux au sein de la SONATRACH. En tant qu'entreprise opérant dans l'industrie pétrolière et gazière, la SONATRACH est confrontée à des défis spécifiques liés à la recherche et à l'expansion de ses activités sur les marchés internationaux.

D'après Madame Nessrine Allalou chargée des études technico-commerciales : la veille contribue grandement dans la prospection des nouveaux marchés internationaux elle permet de:

- **Identification des opportunités** : La veille stratégique permet à la SONATRACH d'identifier les opportunités de nouveaux marchés internationaux. Cela inclut la surveillance des tendances mondiales de l'industrie, la demande énergétique, les évolutions technologiques, les politiques gouvernementales, les partenariats stratégiques, etc.
- **Anticipation des évolutions du marché** : La veille stratégique permet à la SONATRACH d'anticiper les évolutions du marché, les changements de demande, les fluctuations des prix, les innovations technologiques, etc. Cela permet à l'entreprise de se préparer en conséquence, de prendre des décisions proactives et d'ajuster sa stratégie en temps opportun.
- **Évaluation des risques et des défis** : La veille stratégique permet également d'évaluer les risques et les défis associés à l'entrée sur de nouveaux marchés internationaux
- **Adaptation de la stratégie commerciale** : La veille stratégique fournit des informations essentielles pour adapter la stratégie commerciale de la SONATRACH en fonction des spécificités des nouveaux marchés internationaux. Cela comprend la compréhension des besoins des clients, les exigences réglementaires, les préférences des consommateurs, les modèles commerciaux locaux, etc. En adaptant sa stratégie commerciale, la SONATRACH peut mieux répondre aux attentes du marché et gagner en compétitivité.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

1 Synthèse des réponses de l'entretien :

Les résultats obtenus lors de l'entretien de recherche semi-directif avec le cadre supérieur du département de commercialisation du GPL et la chargée des études technico-commerciales, me permet de retenir les points essentiels suivants :

1. SONATRACH reconnaît l'importance de la veille stratégique comme un processus systématique de collecte, d'analyse et d'interprétation d'informations pertinentes sur l'environnement externe. Cette veille permet de détecter les tendances du marché, les opportunités et les risques potentiels liés à la prospection de nouveaux marchés.
2. Les informations collectées sont ensuite analysées et évaluées en interne. SONATRACH utilise des méthodes d'analyse stratégique pour évaluer le potentiel commercial, la rentabilité et les risques associés à la prospection des nouveaux marchés. Cette analyse permet de prendre des décisions éclairées et de hiérarchiser les opportunités en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.
3. SONATRACH n'a pensé à prospecter vers le marché de l'Afrique de l'ouest qu'après avoir atteint la phase de saturation sur le marché traditionnel. Cette phase est aussi considérée comme la principale raison qui l'a poussé à pénétrer le marché de l'Afrique de l'ouest.
4. Prospection des nouveaux marchés pour SONATRACH est la recherche à diversifier ses activités en identifiant de nouveaux marchés prometteurs. L'Afrique de l'Ouest est considérée comme une région avec un fort potentiel de croissance économique et une demande croissante en matière d'énergie précisément le GPL. SONATRACH reconnaît donc l'importance de se positionner stratégiquement dans cette région pour saisir les opportunités commerciales. Cependant, l'entreprise fait face à quelques contraintes (problème logistique, solvabilité des clients, l'insécurité, etc.)

Donc, la veille stratégique joue un rôle crucial dans la prospection des nouveaux marchés internationaux pour SONATRACH. En se basant sur une collecte d'informations approfondie, une analyse stratégique et une évaluation rigoureuse, SONATRACH peut prendre des décisions éclair

Section 03 : Stratégies de prospection de Sonatrach sur le marché sénégalais

Dans cette section, nous allons présenter le marché des hydrocarbures en Algérie en premier lieu, puis le secteur sénégalais des hydrocarbures après l'avoir identifié parmi les pays cibles, en second lieu, ainsi que leurs caractéristiques. Puis, nous préciserons les objectifs de cette prospection vers le marché sénégalais.

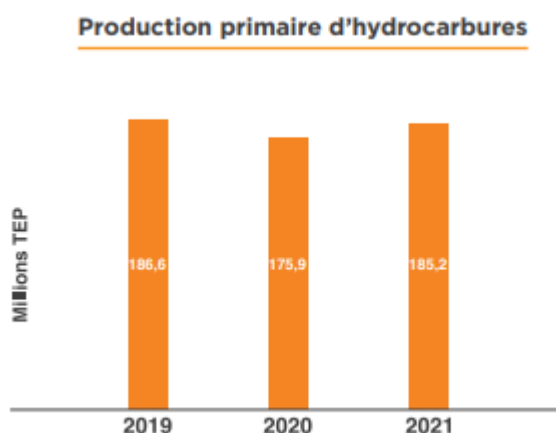
1 Le marché national des hydrocarbures :

1.1 Présentations du marché :

Le marché algérien des hydrocarbures est un élément essentiel de l'économie de l'Algérie. En tant que pays riche en ressources pétrolières et gazières, l'Algérie est l'un des principaux producteurs et exportateurs d'hydrocarbures en Afrique. L'Algérie possède d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel, et le secteur des hydrocarbures représente une part significative des recettes d'exportation du pays et de son produit intérieur brut (PIB).

1.1.1 Production primaires des hydrocarbures :

Figure 15: productions primaires d'hydrocarbures en Algérie.



Source : <https://sonatrach.com/>

En analysant la production primaire des hydrocarbures en Algérie nous constatons que La production primaire d'hydrocarbures s'est établie, en 2021, à 185,2 Millions TEP, en hausse de 5% par rapport à 2020. Plusieurs facteurs contribuer à cet 'augmentation de la production primaire des hydrocarbures tels que Réalisation de treize (13) nouvelles découvertes, en effort propre, permettant la mise en évidence d'un volume d'hydrocarbures en place prouvé et probable de 70,4 Millions de TEP, dont 86% d'huile et 14% de gaz. Ainsi que l'investissement dans l'exploration et la production des hydrocarbures.

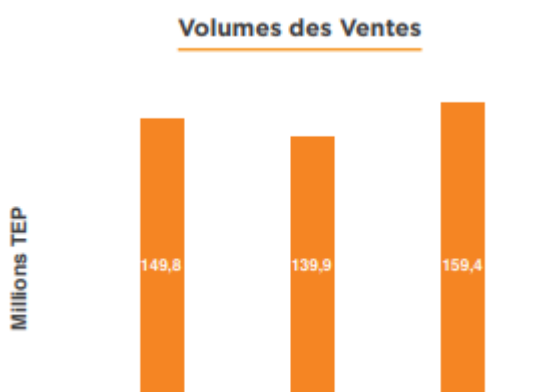
• **Production primaire d'hydrocarbures : 185,2 Millions TEP.**

- ✓ **Pétrole brut** : 42,5 Millions Tonnes.
- ✓ **Gaz naturel** : 132,2 Milliards Sm³.
- ✓ **Condensat** : 7,8 Millions Tonnes.
- ✓ **GPL** : 7,8 Millions Tonnes.⁵⁸

1.1.2 La commercialisation des hydrocarbures :

Le volume total d'hydrocarbures vendu s'est élevé à 159,4 Millions TEP, soit 14% de plus que 2020.

Figure 16: volumes des ventes des hydrocarbures réalisés par SONATRACH.



Les ventes des hydrocarbures sur le marché national durant l'année 2021 ont atteint 64,3 Millions TEP, une hausse de +9% par rapport à 2020. Cette hausse liée à l'augmentation de la demande mondiale après la crise de la pandémie Covid-19, et la capacité de la production stables et élevée.

⁵⁸ <https://sonatrach.com/> Consulté le 30/05/2023 01/00

Figure 17: volumes des exportations des hydrocarbures.



Source : <https://sonatrach.com>

En analysant le volume des exportations des hydrocarbures en Algérie nous constatons que Le volume des exportations des hydrocarbures s'est établi à 95,0 Millions TEP, en hausse de 18% par rapport aux réalisations de 2020 cette augmentation exprimée par la forte demande mondiale des hydrocarbures.

1.1.3 Les ventes sur le marché national par produit :

Tableau 7: volumes des ventes sur le marché national.

Volume des ventes au marché national	unité	2020	2021	Taux d'évolution
Gaz Naturel	10 ⁹ m ³	44,8	48,4	+8%
GPL	10 ⁶ tonnes	2 ,4	2,6	+10%
Produits Raffinés	10 ⁶ tonnes	12,9	14,2	+10%
Total	10⁶ TEP	59,2	64,3	+9%

Source : réalisé par nous-même à partir du document interne de l'entreprise.

Ce tableau présent le volume des ventes des hydrocarbures dans le marché national nous constatons une évolution dans le volume des ventes de 9% en 2021 par rapport à 2020

Cette augmentation est expliquée par :

1. Gaz naturel :

La progression des ventes s'explique par la hausse de la demande émanant de grandes entreprises nationales :

- **Sonelgaz** : + 9% par rapport à l'année 2020 soit 3,2 milliards de cm3.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

- **Fertial** : + 52% par rapport à l'année 2020.
- **Sorfert** : + 12% par rapport à l'année 2020.

2. GPL :

La consommation des GPL a progressé de 10% par rapport à 2020. Cette hausse est expliquée par la forte demande sur le propane destiné à l'utilisation en GPL carburant.

3. Produits raffinés :

Une hausse de 10% par rapport à 2020 est constatée sous l'effet d'une relance de la demande des carburants terre (essences et Gasoil) et cela suite à la relance des activités économiques du pays.

2 Le pays cible :

Au cours des dernières décennies, le secteur pétrolier et gazier a joué un rôle crucial dans l'économie mondiale en fournissant une source d'énergie essentielle pour le développement industriel. L'Afrique de l'Ouest est une région qui regorge de ressources naturelles, notamment de vastes réserves de pétrole et de gaz, offrant ainsi d'importantes opportunités d'investissement et de développement. Dans le présent travail nous avons le Sénégal comme un pays cible du marché WAF.

2.1 **Présentation du pays :**

Le Sénégal, en forme longue la république du Sénégal, est un État d'Afrique de l'Ouest. Il est bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, la Mauritanie au nord-nord-est, le Mali à l'est-sud-est, la Guinée au sud-est et la Guinée-Bissau au sud-sud-ouest. La Gambie forme une quasi-enclave dans le Sénégal, pénétrant à plus de 302 km à l'intérieur de ses terres. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km de la côte sénégalaise.

Le pays doit son nom au fleuve qui le borde à l'est et au nord et qui prend sa source dans le Fouta-Djalon en Guinée. Le climat est tropical et sec avec deux saisons : la saison sèche et la saison des pluies.

Le Sénégal fait partie de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CÉDEAO). Intégré aux principales instances de la communauté internationale, le Sénégal fait également partie de l'Union africaine (UA), de la Communauté des États sahélo-sahariens (CES), de l'Organisation internationale de la francophonie et de l'Organisation de la coopération islamique.

Depuis le 2 avril 2012, le président du pays est Macky Sall ⁵⁹

⁵⁹ <https://fr.wikipedia.org/> consulté le 28/05/2023 00 :05

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

Tableau 8: superficie, population, densité, PIB, monnaie au Sénégal.

Superficie	196 712 km ²
Population	16,88 millions (2021)
Densité	87,52 habitants / km ²
PIB	27,63 milliards USD (2021)
PIB par habitant	1 636,89 USD (2021)
PIB réel	27,63 milliards USD (2021)
Monnaie	Franc CFA

Source : réalisé par nous même à partir du site <https://fr.wikipedia.org/>

2.2 Marché sénégalais des hydrocarbures

Le bassin sédimentaire sénégalais dispose d'un potentiel en hydrocarbures aujourd'hui prouvé sur certaines zones « offshore ». Plusieurs compagnies pétrolières sont en phase d'exploration, d'autres en phase d'investissement pour préparer l'extraction future de pétrole et de gaz et un seul produit du gaz naturel à Gadiaga.

2.2.1 Gaz naturel :

Ce tableau montre le volume de la production du Gaz au Sénégal.

Tableau 9: volume de la production du Gaz au Sénégal.

	2016	2017	2018	2019
Production Totale du Gaz	21064534 nm ³	17647366nm ³	11060632nm ³	15695637nm ³

Source : réalisé par nous-même à partir du site <https://itie.sn/statistiques-hydrocarbures>

En analyse le volume de production du Gaz au Sénégal, nous constatons une hausse considérable dans la production du Gaz en 2016 cette hausse est exprimé par plusieurs facteurs tels que la découverte des nouveaux gisements du Gaz ainsi que investissements importants dans l'industrie gazière au Sénégal, ce qui aurait permis d'accroître la production.

Durant les années 2018et 2019 nous remarquons une baisse importante dans la production du Gaz. Cette baisse est exprimée par l'épuisement des gisements existants et non développement de nouveaux gisements aussi l'ensemble des problèmes opérationnel rencontrés tels que Les problèmes techniques, les pannes d'équipement des retards dans la maintenance, des problèmes de forage.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

Consommation du Gaz :

Le Sénégal consomme 2,119 millions de pieds cubes (MMpc) de gaz naturel par an selon l'année 2017. Le Sénégal occupe le 106^{ème} rang mondial en termes de consommation de gaz naturel, représentant environ 0,002 % de la consommation totale mondiale de 132 290 211 MMpc. Le Sénégal consomme 137 pieds cubes de gaz naturel par habitant chaque année (sur la base de la population de 15 419 355 personnes en 2017), soit 0 pied cube de gaz naturel par habitant par jour

2.2.2 Pétrole :

Tableau 10: production, importation, exportation du pétrole au Sénégal en 2016.

	Barrel par jour
La production du pétrole	-32
La consommation du pétrole	49000
Importation du pétrole	19,390
Exportation du pétrole	911

Source : réalisé par nous-même à partir du site <https://www.worldometers.info/oil/senegal-oil/>

Le Sénégal consomme 49 000 barils par jour (B/J) de pétrole selon l'année 2016. Le Sénégal occupe le 105^{ème} rang mondial en termes de consommation de pétrole, représentant environ 0,1 % de la consommation totale mondiale de 97 103 871 barils par jour. Le Sénégal consomme 0,14 gallon de pétrole par habitant chaque jour (sur la base de la population de 14 993 519 personnes en 2016), soit 50 gallons par habitant par an (1 baril). [1 baril = 42 gallons américains].

Le Sénégal ne produit pas de pétrole actuellement bien que des travaux aient permis d'établir des indices favorables à la recherche et à l'exploitation pétrolière. Les produits du pétrole représentent toutefois environ 16% des exportations (et les hydrocarbures 17% des importations) du Sénégal, en vertu de l'importance de l'importation du produit brut, raffiné au Sénégal, et exporté en vue du ravitaillement des pays enclavés à l'est.

2.2.3 L'investissement direct étranger (IDE) dans le secteur des hydrocarbures :

Le Gouvernement du Sénégal espère stimuler l'investissement étranger dans l'exploration pétrolière dans le cadre du Code Pétrolier (1998)⁶⁰. L'accueil est fait par le Ministère chargé des opérations pétrolières, qui constitue un guichet unique pour l'investisseur.

⁶⁰ Loi N° 98-05 du 8 janvier 1998

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

Le Code Pétrolier précise que les ressources en hydrocarbures du Sénégal sont la propriété de L'Etat et ne peuvent être appropriées en dehors du cadre réglementaire du Code. Deux types de titres sont prévus : le permis de recherche, et le permis d'exploitation. Les périodes de validité sont, respectivement : quatre ans (renouvelable deux fois pour une durée de trois ans au maximum), et 25 ans (concession, renouvelable deux fois pour une durée de 10 ans au maximum). Le Gouvernement se réserve le droit de participer à toute opération pétrolière en s'associant, par l'entreprise d'Etat PETROSEN, aux titulaires de titres miniers ou de contrat de service (contrat de partage de production).⁶¹

3 L'élaboration des choix stratégiques.

Tableau 11: La matrice SWOT.

Forces	Faiblesses
• Bonne expertise technique dans l'exploration, la production et la commercialisation des hydrocarbures. • Vastes réserves de gaz en Algérie, ce qui lui donne une base solide pour répondre à la demande du marché sénégalais. • Bonne santé financière. • SONATRACH premier investisseur en Algérie.	• Infrastructure vieillissante : Certaines installations et infrastructures de Sonatrach peuvent être vieillissantes et nécessiter une modernisation ou une mise à niveau.
Opportunités	Menaces
• Le marché sénégalais connaît une croissance économique et une demande croissante du GPL, ce qui peut offrir des opportunités	• Le manque d'infrastructures adéquates, comme les pipelines et les terminaux d'exportation, peut entraîner des coûts supplémentaires

⁶¹ De tels contrats ont été conclus notamment avec les sociétés Fusion et Fortesa

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

commerciales pour Sonatrach dans la fourniture du GPL • Gagner des nouveaux parts des marchés.	et des contraintes logistiques pour Sonatrach. • Risques géopolitiques régionaux, Le Sénégal partage des frontières avec d'autres pays présentant des risques géopolitiques, tels que la Mauritanie et la Guinée-Bissau. Les conflits régionaux ou les tensions politiques dans ces pays peuvent avoir des répercussions sur la sécurité et la stabilité du Sénégal. • Concurrence accrue, le marché sénégalais attire de plus en plus d'acteurs internationaux de l'industrie pétrolière et gazière • Fluctuations des prix du gaz, ce qui peut avoir un impact sur la rentabilité des activités de Sonatrach au Sénégal.
---	---

Source : réalisé par nous-même à travers des documents internes

3.1 Les motivations de SONATRACH pour la prospection au Sénégal :

Les raisons qui ont poussé l'entreprise SONATRACH à prospecter au Sénégal sont réparties en deux types :

3.1.1 Les motivations internes :

- Diversification des sources d'approvisionnements, La prospection au Sénégal offre à SH une opportunité d'accéder à de nouvelles réserves et de renforcer sa position en tant qu'acteur majeur sur le marché mondial de l'énergie.
- Renforcement de l'expertise technique, la prospection au Sénégal offre à Sonatrach l'occasion d'élargir son expertise technique dans de nouveaux contextes géologiques et environnementaux.
- Réaliser des économies d'échelles.
- L'optimiser ses capacités de production et de générer des revenus supplémentaires.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

3.1.2 Les motivations externes :

- La prospection au Sénégal peut également être motivée par la possibilité d'établir des partenariats stratégiques avec des acteurs locaux et internationaux. Ces partenariats peuvent favoriser le partage des risques, l'échange de connaissances et de technologies, et la création de valeur mutuelle pour toutes les parties impliquées.
- Saturation des marchés traditionnels tels que le marché méditerranéen : la demande sur le marché traditionnels s'est entrée dans une phase de maturité voire de déclin. SONATRACH décide alors de tourner vers le marché sénégalais afin de trouver de nouvelles opportunités et d'augmenter ses ventes pour qu'elle puisse assurer sa stabilité.
- La prospection au Sénégal fait partie de la stratégie d'expansion géographique de Sonatrach. En élargissant sa présence au Sénégal, Sonatrach peut renforcer sa position en tant qu'acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière en Afrique de l'Ouest.

3.2 L'analyse PESTEL de SONATRACH

L'analyse PESTEL permet d'identifier et d'analyser les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer les activités de Sonatrach lors de sa prospection sur le marché sénégalais.

3.2.1 Facteurs politiques :

- Instabilité politique : Les changements politiques et les tensions politiques au Sénégal peuvent créer un environnement incertain pour Sonatrach, affectant les politiques, les réglementations et les décisions gouvernementales liées à l'industrie pétrolière et gazière.

3.2.2 Facteurs économiques :

- Volatilité des prix du pétrole : Les fluctuations des prix du pétrole sur le marché mondial peuvent affecter la rentabilité des activités de Sonatrach au Sénégal. Des prix bas du pétrole peuvent rendre certains projets moins viables économiquement.

3.2.3 Facteurs socioculturels :

- Sensibilité environnementale : Les préoccupations environnementales et sociales sont de plus en plus présentes dans la société sénégalaise et peuvent influencer les décisions réglementaires et les attentes des parties prenantes concernant les activités pétrolières et gazières. Sonatrach doit tenir compte de ces facteurs et adopter des pratiques durables pour préserver sa réputation.

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

3.2.4 Facteurs technologiques :

- Développement des énergies renouvelables : Le Sénégal met en place des politiques et des incitations pour promouvoir les énergies renouvelables. Sonatrach peut rencontrer des défis en termes de compétitivité et d'acceptation sociale si elle ne s'adapte pas à cette transition technologique.

3.2.5 Facteurs environnementaux :

- Risques environnementaux : Les opérations pétrolières et gazières comportent des risques environnementaux, tels que les fuites, les accidents et la pollution. Sonatrach doit mettre en place des mesures de gestion environnementale robustes pour prévenir les incidents et minimiser l'impact sur l'environnement au Sénégal.

3.2.6 Facteurs légaux :

- Réglementations du secteur : Les réglementations gouvernementales dans le secteur pétrolier et gazier au Sénégal peuvent avoir un impact sur les activités de Sonatrach. Les exigences en matière de licences, de permis, de taxes et de conformité réglementaire doivent être prises en compte lors de la prospection et de l'exploitation des hydrocarbures.

3.3 Les concurrents sur le marché sénégalais :

Sur le marché sénégalais des hydrocarbures, on trouve généralement des sociétés multinationales pétrolières et gazières qui opèrent dans le pays. Le marché sénégalais est vierge mais l'intensité concurrentielle est considérable notamment dans le secteur des hydrocarbures. SONTRACH est liée par cette intensité concurrentielle lors de son implantation sur le marché sénégalais.

Ce tableau montre les entreprises qui monopolisent le marché sénégalais des hydrocarbures

Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (Cas de SONATRACH)

Tableau 12: les entreprises présentes dans le marché sénégalais des hydrocarbures.

Entreprise	Description
Petrosen	Société des Pétroles du Sénégal, entreprise d'État chargée de la gestion des activités pétrolières et gazières du pays.
Total	Compagnie pétrolière et gazière internationale impliquée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures au Sénégal.
BP	Multinationale britannique opérant dans le secteur pétrolier et gazier, active dans l'exploration et la production au Sénégal.
Kosmos Energy	Entreprise américaine spécialisée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures, active au Sénégal.
Cairn Energy	Compagnie pétrolière britannique impliquée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures au Sénégal.
Woodside Petroleum	Entreprise pétrolière et gazière australienne, impliquée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures au Sénégal.
Cairn Energy	Compagnie pétrolière britannique impliquée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures au Sénégal.
Africain Petroleum	Entreprise internationale d'exploration pétrolière et gazière, présente au Sénégal avec des licences d'exploration.
Exxon Mobil	Multinationale pétrolière et gazière américaine, opérant dans l'exploration et la production d'hydrocarbures à travers le monde, y compris au Sénégal

Source : réalisé par nous-même à partir de plusieurs sites d'internet.

Conclusion

C'est ainsi que s'achève le dernier chapitre de ce mémoire. D'après les résultats de l'enquête et l'analyse des documents internes de l'entreprise, nous pouvons dire que le cas étudié était d'une grande richesse en termes de connaissance acquise.

L'enquête s'est déroulée dans les conditions initialement prévues, la succession des entretiens et les réponses apportées par les employés ont été favorables à la vérification des hypothèses et la validation de la problématique de départ.

L'analyse que nous avons menée nous a permis de déduire que la veille stratégique est un outil très important pour SONATRACH dans sa prospection des nouveaux parts des marchés ainsi que le suivi de son environnement externe.

Conclusion Générale

Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif et mondialisé, il est essentiel pour les entreprises de rester à l'affût des opportunités et des menaces sur les marchés internationaux. La veille stratégique s'avère incontournable pour les entreprises dans la prospection des nouveaux marchés étrangers.

En étant proactives et en anticipant les évolutions du marché, la veille stratégique permet aux entreprises de repérer les opportunités émergentes sur les marchés internationaux, comme l'apparition de nouveaux segments de marché, l'évolution des préférences des consommateurs ou l'émergence de technologies disruptives.

En investissant dans la veille stratégique, les entreprises peuvent améliorer leur capacité d'adaptation, réduire les risques et saisir les opportunités qui se présentent sur les marchés mondiaux en évolution constante.

Notre travail est constitué de trois chapitres. Le premier chapitre nous a permis de comprendre le concept de la veille stratégique son origine, ses composants, ses fonctions ainsi que son importance dans le processus de l'innovation pour les entreprises. Dans le deuxième chapitre nous avons présenté le cadre conceptuel de la prospection internationale, sa démarche et comment préparer la prospection et les outils nécessaire dans cette démarche. Dans le dernier chapitre, nous avons essayé d'étudier l'importance de la veille stratégique au sein de l'entreprise SONATRACH en appliquant les notions présentées dans les deux premiers chapitres sur le terrain.

Objectif et résultats de la recherche :

Notre recherche s'est articulée autour de la question :

- ✓ **Comment la veille stratégique contribue-t-elle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux (marché WAF) ?**

À travers notre étude menée au sein de SONATRACH précisément, l'étude qualitative qui nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

- ❖ Veille stratégique permet de détecter les tendances du marché, les opportunités et les risques potentiels liés à la prospection de nouveaux marchés.
- ❖ La principale raison de prospecter vers le marché WAF est la saturation du marché traditionnel, et la recherche de diversification géographique.
- ❖ Le marché sénégalais des hydrocarbures est en phase de croissance Il est vierge en termes de nombre de concurrents. Cependant, l'intensité concurrentielle est Considérable.

Conclusion générale

- ❖ SONATRACH peut envisager des partenariats avec des entreprises sénégalaises qui peuvent favoriser le transfert de connaissances, la mise en commun des ressources et l'accès à de nouveaux marchés.
- ❖ Le marché sénégalais présente plusieurs contraintes dans le processus de prospection par SONATRACH. Plus précisément le transport.

D'après les résultats de notre travail, nous constatons que :

- La première hypothèse qui porte sur la présence de structure de veille au sein de SONATRACH est validée. D'après les résultats de l'entretien de l'étude qualitative, l'entreprise de SONATRACH dispose d'une structure de veille qu'elle permet d'anticiper les évolutions des marchés et de prospecter des nouveaux marchés.
- Selon le cas de SONATRACH, la deuxième hypothèse sur la raison principale de de prospecter vers le marché (WAF) est validée. SONATRACH a prospecté vers le marché (WAF) pour dénicher des nouveaux parts de marchés à cause de la saturation du marché traditionnel tels que le marché méditerranéen.
- La troisième hypothèse est, cependant, infirmée. Lors de la prospection vers le marché (WAF) le défi principal pour SONATRACH est le défi de transport et là de la logistique. Les pays du marché (WAF) généralement leurs infrastructures ne sont pas développées ce qui présente un grand problème pour SONATRACH de commercialiser ces produits dans ces pays.

Recommandations :

SONATRACH en tant qu'entreprise dans le domaine de l'énergie, en particulier dans l'exploration, la production et la commercialisation des hydrocarbures dispose d'une lecture intelligente de son environnement. Elle dispose d'une grande expérience dans le domaine. Les principales recommandations qu'on peut faire sont :

- ❖ Utilisation des nouvelles méthodes d'analyse de données, telles que l'apprentissage automatique (machine learning) et l'intelligence artificielle (IA), peuvent être très utiles pour extraire des informations précieuses à partir de grandes quantités de données.
- ❖ Collaboration avec des instituts de recherche et des startups spécialisés dans la veille stratégique et les technologies émergentes. Ces partenariats peuvent permettre d'accéder à de nouvelles idées, à des expertises spécialisées et à des solutions novatrices pour renforcer la capacité de veille de l'entreprise.

Conclusion générale

- ❖ La recherche des opportunités d'investissement SONATRACH doit identifier les pays ou les régions qui offrent un potentiel de développement et de croissance dans le secteur énergétique.

Les limites de l'étude :

Durant la réalisation de ce modeste travail, on a fait face à de nombrables difficultés notamment :

- Celles en rapport avec la documentation, il existe en effet peu d'informations concernant la prospection internationale.
- Un manque d'outils pour la collecte des données et des informations sur les marchés étrangers.
- Pour des raisons confidentielles, nous n'avons pas pu accéder à certaines informations.
- Manque de statistique actualisé sur le pays cible.

Bibliographie

Les ouvrages :

AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, Afnor, p23, ISSN : 0335-3931

Anne-Gaëlle Jolivot, MARKETING INTERNATIONAL, Dunod, Paris, 2013, p57,58,59,62

Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE, Marketing international, Dunod, Paris, 2007, p223-230

Corinne PASCO Hélène LE STER-BEAUMEVIEILLE : Marketing international, Dunod, Paris, 2007, p140

De tels contrats ont été conclus notamment avec les sociétés Fusion et Fortesa

Éliane KARSAKLIAN, Internationalisation d'entreprises, Dunod, Paris, 2009, p10

Fleisher C. S., Bensoussan B. E., Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491

Ghislaine Legrand, Hubret Martini, commerce internationale, Dunod, Paris, 2010, p129

Hermel, Laurent, maîtriser et pratiquer La veille stratégique et l'intelligence économique, maison d'Édition afnor, 2010, p06)

Laurent Braquet, L'essentiel pour comprendre la Mondialisation, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2014 p3

Les travaux universitaires :

HAKEM Karima - Mr MADOUCHE Yacine 2015, L'intelligence économique et veille stratégique au sein de PME IAGM, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES DE GESTION, 2015, p40, 41

Mme. Kaouther RICHA, Mme. Nadyne CHERIFI, La stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain, 2022, p7.

Pr. Amal Kazi Tani Hassaine, Pr. Samir Baha - Eddine MALIKI, La veille stratégique et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens », 2016, université du Tlemcen, p180,181

Les articles :

Cohen C : « surveiller l'environnement : une nécessité absolue pour les entreprises et les États », XIème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin à Paris, 2002, p02

Houré Natou, Enseignante/Chercheuse, Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun, juin 2020, p128)

Loi N° 98-05 du 8 janvier 1998

Manuel interne de l'organisation

Les sites web :

<http://marketismag.blogspot.com/>

<https://blog.waalaxy.com>

<https://fr.wikipedia.org/>

<https://sendpulse.com/fr/support/glossary/competitive-strategy>

<https://sonatrach.com/>

<https://sonatrach.com/>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/617/5/1/176389>

<https://www.cairn.info/>

<https://www.calameo.com/books/00283167714e17d76840b>

<https://www.calameo.com/books/00283167714e17d76840b>

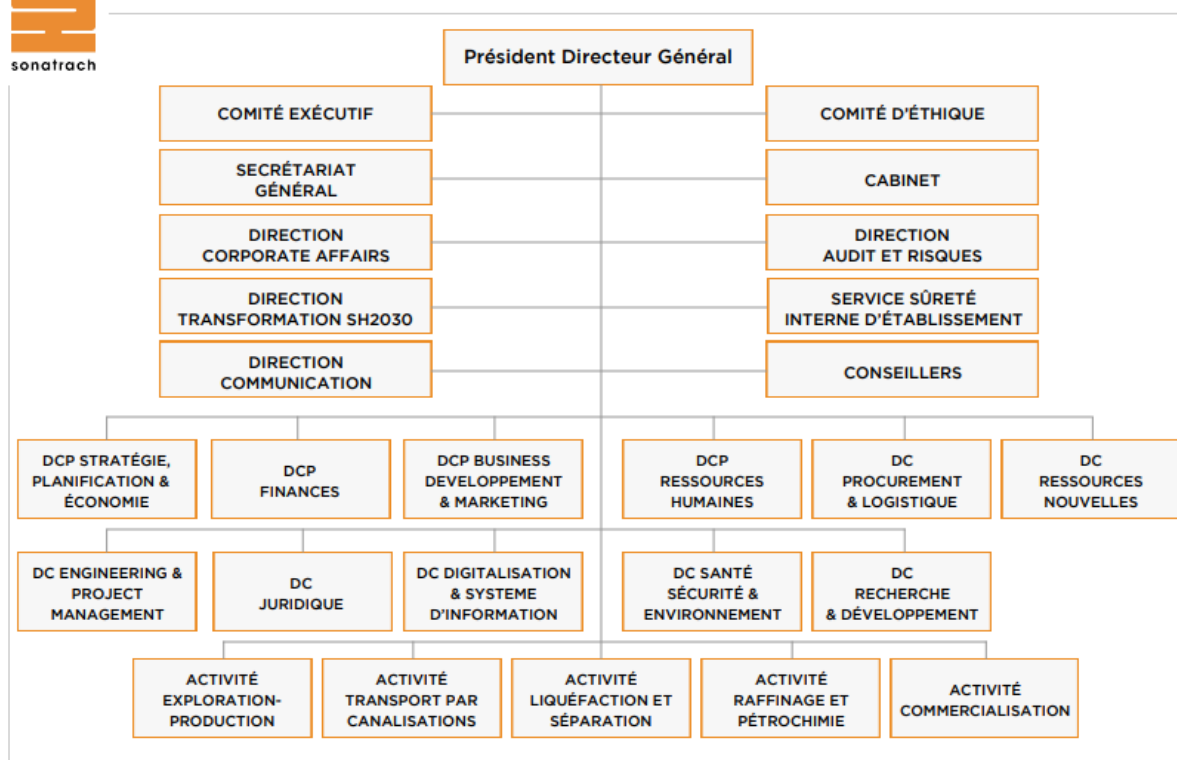
<https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/6-Ouvrage-Chap-1.pdf>

<https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/6-Ouvrage-Chap-1.pdf>

<https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille/veille-et-espionnage/>

Annexes

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Le guide d'entretien

Préambule :

« Bonjour,

Je vous remercie de m'accueillir aujourd'hui et d'accepter de répondre à mes questions. Dans le cadre d'un mémoire de master en sciences commerciales, option affaires internationales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger EX-INC.

Je m'attèle à mettre en lumière le rôle d'une démarche de veille dans la prospection des nouveaux marchés internationaux plus précisément le marché de l'Afrique de l'ouest.

En particulier, cette recherche a pour finalité de connaître votre avis et votre perception, dans un premier temps quant à la collecte, le traitement et l'analyse de l'information, ce qui cadre parfaitement à une définition de la veille stratégique. Par la suite nous parlerons du processus de la prospection internationale au sein de votre entreprise et quels sont les raisons de prospecter vers l'Afrique de l'Ouest. Je tiens à vous souligner que toutes les informations qui nous seront communiquées ne seront utilisées qu'à des fins universitaires.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration ».

La question principale :

La question principale représente la problématique centrale de notre recherche, une question de relance vient avec cette interrogation afin de savoir si l'entreprise a mise en œuvre une démarche de veille.

Comment la veille stratégique contribue-t-elle dans la prospection des nouveaux marchés internationaux ?

Relance :

Avez-vous déjà mis en place un dispositif de veille ?

Liste des thèmes :

Les thèmes de l'entretien n'ont pas été choisis au hasard, les trois premiers thèmes suivent la logique du processus de veille ceci dans un but de savoir si l'entreprise conduit ou a déjà conduit un système de veille. Le dernier thème porte sur la prospection des nouveaux marchés étrangers et plus précisément le marché de l'Afrique de l'ouest et l'importance de la veille dans le processus de la prospection internationale.

Thème01 : la collecte et la recherche des informations

Question01 : comment vous surveillez votre environnement ?

Relance :

*Quels sont les outils de collecte d'informations utilisés par l'entreprise ?

*Quels sont les canaux d'informations les plus utiles pour votre entreprise ?

Thème02 : traitement et analyse de l'information

Question 04 : Comment votre entreprise évalue-t-elle la pertinence et la fiabilité des informations collectées ?

Relance :

* Quels outils utilisez-vous lors du traitement de l'information ?

* Parmi les méthodes suivantes, lesquelles utilisez-vous ou avez-vous déjà utilisées ?
Brainstorming, Mind mapping, benchmarking.

Thème 03 : utilisation de l'information

Question05 : Comment votre entreprise utilise-t-elle les informations collectées dans le cadre de la veille stratégique pour prendre des décisions stratégiques ?

Question 06 : Pouvez-vous donner un exemple de décision stratégique prise par votre entreprise grâce à la veille stratégique ?

Thème04 : la prospection internationale

En fin, le dernier thème est en relation avec le concept de la prospection internationale précisément la prospection dans le marché (WAF), il touche notamment la démarche abordé par SONATRACH pour prospecter dans le marché WAF, les risques liés à ce marché ainsi que l'importance de la veille dans le processus de la prospection internationale

Question 07 : quels sont les raisons qui poussent votre entreprise à s'implanter dans le marché de l'Afrique de l'ouest ?

Question08 : Avez-vous réalisé des études de marché ou des analyses de la concurrence dans la région ?

Question09 : Quels sont les défis auxquels vous devrez confronter lors de votre expansion sur le marché de l'Afrique de l'Ouest ?

Question10 : Comment la veille stratégique a-t-elle aidé votre entreprise à réussir dans la prospection de nouveaux marchés internationaux ?

Conclusion :

« Je tiens à vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé et pour les informations que vous avez partagées. »

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Introduction Générale	1
Chapitre01 : Les fondements théoriques et conceptuels de la veille stratégique	6
Introduction :.....	7
Section 01 : origine et définition de la veille stratégique :	8
1 S’informer : une pratique et un besoin très ancien :	8
1.1 S’informer pour gagner la guerre :.....	8
1.2 S’informer pour assurer le développement économique :.....	9
1.2.1 L’exemple de la république de Venise :.....	9
1.2.2 Le cas de suède :.....	9
1.2.3 Le modèle de Japon :.....	9
2 Historique de la veille stratégique :	9
3 La définition de la veille stratégique :.....	10
4 Clarification du concept de la veille :	11
4.1 La veille stratégique et l’IE :	11
4.1.1 L’intelligence économique : définition	11
4.1.2 Composantes de l’IE :	11
4.1.3 Veille stratégique et intelligence économique : comment les différencier ?	
12	
4.2 La veille stratégique et l’espionnage :	13
4.3 La veille stratégique et le benchmarking :.....	14
5 Stratégie d’entreprise et veille stratégique :.....	15
5.1 L’utilité de la veille stratégique dans l’entreprise	16
6 L’organisation de la veille dans l’entreprise :.....	17
6.1 La veille passive :	18
6.2 La veille active :	18
6.2.1 Les objectifs de la veille :.....	19
6.2.2 Les axes de recherche :.....	19
6.2.3 Les indicateurs :	19

6.2.4	Les sources pertinentes :	19
6.2.5	L'information :	19
6.2.6	Diffuser les résultats de la veille :	19
Section02 : les composantes et les fonctions :		20
1	Les composantes de la veille stratégique :	20
1.1	La veille technologique :	21
1.2	La veille concurrentielle :	21
1.3	La veille commerciale :	22
1.4	La veille environnementale :	22
2	Les fonctions de la veille stratégique :	24
2.1	Fonction anticipative :	24
2.2	Fonction informative :	24
2.3	Fonction analytique et synthétique :	24
Section 03 : la veille stratégique : un moteur de relance de l'innovation :		26
1	L'innovation : définition :	26
2	Les catégories d'innovation :	26
2.1	Innovation de produit :	27
2.2	Innovation de procédé :	27
2.3	Innovation d'organisation :	27
2.4	Innovation de commercialisation :	28
3	La veille stratégique et ses effets sur l'innovation :	28
Conclusion :		31
Chapitre 02 : Approches conceptuels et théorique de la prospection internationale		32
Introduction.....		33
Section01 : Généralité sur la prospection internationale		34
1	Aperçu sur les différents concepts :	34
1.1	La mondialisation :	34
2	Définition de l'internationalisation :	34
3	Définition de la prospection internationale :	35
3.1	Les objectifs de l'entreprise :	35
3.2	Les motivations de la prospection internationale :	36
3.2.1	Les facteurs commerciaux :	36
3.2.2	Les facteurs industriels :	36
3.2.3	Les facteurs d'opportunités :	36

3.2.4	Les facteurs d'environnement :	36
4	Critères du choix de la prospection internationale : comment cibler un marché lors d'une prospection à l'internationale ?	36
4.1	Macro et micro segmentation internationale :	36
4.1.1	La macro segmentation :	37
4.1.2	La micro segmentation :	37
4.2	Les critères macro segmentation :	37
4.3	Les critères micro segmentation :	37
4.4	Comment sélectionner un marché ?	38
4.5	La démarche de sélection :	38
4.5.1	Étape01 : la comparaison de l'attractivité des pays :	38
4.5.2	Étape02 : évaluation des atouts de l'entreprise :	40
4.5.3	Étape03 : comparaison des atouts de l'entreprise a ce de ces concurrents :	40
5	Critères de positionnement :	41
5.1	La notion de positionnement :	41
5.2	Caractéristiques du positionnement :	41
6	Les modes de prospection internationales :	42
6.1	Prospection directe : (marketing direct) :	42
6.2	Prospection indirecte :	43
6.3	Les techniques marketings :	44
6.3.1	L'out Bound marketing :	44
6.3.2	Inbound marketing :	45
	Section 02 : préparation et les outils de la prospection internationale :	47
1	Préparation de la prospection à l'internationale :	47
1.1	La recherche des prospects :	47
1.1.1	La définition du profil du prospect :	47
1.1.2	La constitution du fichier de prospection :	48
1.2	La préparation des outils de prospection :	49
1.2.1	La documentation commerciale :	49
1.2.2	Les tarifs :	50
1.2.3	Les produits présentés :	50
1.2.4	L'entretien :	50
1.3	Planification et budgétisation de la prospection :	51
1.4	L'organisation matérielle de la prospection :	51

1.4.1	L'organisation des missions :.....	52
1.4.2	Manifestation commerciale :.....	52
2	La réalisation et le suivi de la prospection :.....	54
2.1	La réalisation de la prospection :.....	54
2.2	Le suivi de la prospection :.....	54
2.2.1	La diffusion de l'information :.....	54
2.2.2	Le suivi des prospects :	55
2.2.3	L'évaluation de la prospection :.....	56
3	Panorama des risques à l'internationale :.....	56
3.1	Identification des risques :.....	56
3.2	Nature des risques :.....	57
3.2.1	Risque politique – risque « pays » :	57
3.2.2	Risque de non-paiement :.....	57
3.2.3	Risque économique :.....	58
3.2.4	Risque de change :.....	58
3.2.5	Risque juridique :	58
3.2.6	Risque technologique :.....	59
	Section 03 : la veille stratégique : un outil important dans la prospection internationale : ..	60
1	La dimension internationale de la veille :.....	60
1.1	Points spécifiques à surveiller :	60
1.2	Sources d'information à privilégier :.....	60
2	Les méthodes de la veille stratégique :.....	61
2.1	Les méthodes :.....	61
2.2	L'esprit :	61
3	La mise en place d'un dispositif de veille :.....	61
3.1	Formaliser les besoins :	62
3.2	Délimiter le sujet :	62
3.3	Identifier les points d'accès à l'information :.....	62
3.4	Réviser périodiquement les objectifs de la veille :.....	62
4	Les outils de la veille stratégique :.....	62
5	Panorama des sources d'information :.....	63
	Conclusion	66
	Chapitre 03 : L'analyse des pratiques de la veille dans le processus de prospection internationale (marché WAF) (cas de SONATRACH)	67

Introduction.....	68
Section 01 : présentation générale de l'entreprise Sonatrach	69
1 Présentation de la Sonatrach	69
1.1 Dénomination :	69
1.2 Création et évolution	69
1.3 Missions principales de Sonatrach :	70
1.4 Les objectifs de Sonatrach :	70
1.5 Sonatrach en chiffre :	70
1.6 Les valeurs de l'entreprise	70
2 L'organisation de la Sonatrach :	71
2.1 Les activités opérationnelles :	72
2.1.1 L'Activité Exploration-Production (E&P) :	72
2.1.2 L'Activité Transport par Canalisations (TRC) :	72
2.1.3 L'Activité Liquéfaction et Séparation (LQS) :	72
2.1.4 L'Activité Raffinage et Pétrochimie (RPC) :	72
2.1.5 L'Activité Commercialisation (COM) :	73
2.2 Les directions fonctionnelles :	73
2.2.1 Les directions corporates :	73
2.2.2 Les directions centrales :	73
2.2.3 La direction de Transformation (TRF) :	73
2.2.4 La direction Communication (CMN) :	73
2.3 L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH (annexe01) :	74
3 Présentation de la structure d'accueil : direction commercialisation GPL :	74
3.1 Missions principales :	74
3.2 Organigramme de la structure d'accueil :	75
3.2.1 Missions du Département Exportations GPL East MED :	75
3.2.2 Missions du Département Exportations GPL West MED :	75
3.2.3 Missions du Département Gestion Associations GPL :	75
Section 02 : méthodologie de la recherche	77
1 Justification du choix d'une approche qualitative :	77
2 Choix du type d'entretien de recherche :	77
3 3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche :	77
3.1 Préambule :	78
3.2 La question principale :	78

3.3	Liste des thèmes :	78
3.3.1	Thème01 : la collecte et la recherche des informations	78
3.3.2	Thème02 : traitement et analyse de l'information	79
3.3.3	Thème 03 : utilisation de l'information.....	79
3.3.4	Thème04 : la prospection internationale	79
3.3.5	Conclusion :.....	79
4	Présentation des résultats de l'entretien de recherche.....	79
	Partie01 : la pratique de la veille au sein du SONATRACH	80
1	SONATRACH et la veille :	80
2	La collecte des informations :.....	80
3	Démarche d'analyse de l'information :.....	81
4	L'utilisation de l'information :.....	81
	Partie 02 : vision stratégique sur la prospection vers le marché de l'Afrique de l'ouest.....	82
1	La préparation de la prospection vers le marché (WAF) :.....	82
2	Les raisons qui poussent SONATRACH à s'implanter dans le marché de l'Afrique de l'Ouest :	82
3	Les risques et les contraintes du marché de l'Afrique de l'Ouest :	82
	Parti 03 : l'importance de la veille stratégique dans la prospection des nouveaux marchés internationaux au sein de la SONATRACH	83
1	Synthèse des réponses de l'entretien :	84
	Section 03 : Stratégies de prospection de Sonatrach sur le marché sénégalais	85
1	Le marché national des hydrocarbures :	85
1.1	Présentations du marché :.....	85
1.1.1	Production primaires des hydrocarbures :.....	85
1.1.2	La commercialisation des hydrocarbures :.....	86
1.1.3	Les ventes sur le marché national par produit :.....	87
2	Le pays cible :	88
2.1	Présentation du pays :.....	88
2.2	Marché sénégalais des hydrocarbures	89
2.2.1	Gaz naturel :	89
2.2.2	Pétrole :	90
2.2.3	L'investissement direct étranger (IDE) dans le secteur des hydrocarbures :	
	90	
3	L'élaboration des choix stratégiques.	91

3.1	Les motivations de SONATRACH pour la prospection au Sénégal :.....	92
3.1.1	Les motivations internes :	92
3.1.2	Les motivations externes :.....	93
3.2	L'analyse PESTEL de SONATRACH	93
3.2.1	Facteurs politiques :	93
3.2.2	Facteurs économiques :.....	93
3.2.3	Facteurs socioculturels :	93
3.2.4	Facteurs technologiques :	94
3.2.5	Facteurs environnementaux :	94
3.2.6	Facteurs légaux :.....	94
3.3	Les concurrents sur le marché sénégalais :.....	94
	Conclusion	96
	Conclusion Générale.....	97

Bibliographie

Annexes

Table des matières