

# Table des matières

## Table des matières

Introduction générale .....	10
Chapitre 1 : Cadrage du projet et Présentation de la société.....	11
1.1. Introduction Chapitre I .....	12
1.2. Présentation de l'Entreprise.....	12
1.2.1. Historique .....	12
1.2.2. Fiche Caractéristique .....	12
1.2.3. Secteur d'activité.....	13
1.2.4. Produits et services commercialisés .....	13
1.2.5. Portefeuille Clients : .....	14
1.2.6. Données et chiffres : .....	14
1.2.7. Problématique.....	15
1.3. Conclusion.....	16
Chapitre 2 : Etude bibliographique sur le concept de la veille.....	17
2.1. Introduction Chapitre II .....	18
2.2. La veille : Définition.....	18
2.3. Les enjeux de la veille : .....	19
2.4. Les types de veille : .....	20
2.4.1. La veille stratégique : .....	20
2.4.2. Veille commerciale : .....	21
2.4.3. Veille concurrentielle : .....	21
2.4.4. La veille technologique : .....	21
2.5. Les quatre temps de la veille.....	22
2.5.1. La veille ponctuelle : .....	22
2.5.2. La veille occasionnelle : .....	22
2.5.3. La veille périodique : .....	22
2.5.4. La veille permanente : .....	22
2.6. Les acteurs de veille .....	22

2.6.1. Les capteurs de l'information :	22
2.6.2. Les analystes de l'information :	23
2.6.3. Les décideurs de la veille :	23
2.6.4. Les coordinateurs de la veille :	23
2.7. Les étapes de démarche de veille.....	23
2.7.1. 1ere étape : Expression des besoins.....	23
2.7.2. 2iem Etape : Choisir les sources d'informations.....	24
2.7.3. 3ieme Etape : Rechercher et collecter des informations.....	24
2.7.4. 4ieme Etape : Traiter les informations .....	24
2.7.5. 5ieme Etape : Diffuser l'information synthétisée .....	24
2.7.6. 6ieme Etape : Mémoriser le déroulement et les résultats de la veille .....	25
2.8. Localisation de l'information :	25
2.9. De la veille à l'innovation.....	28
2.9.1. Les facteurs d'innovation :	28
2.9.2. Le rôle de la veille stratégique dans l'innovation .....	28
2.9.3. Analyse SWOT.....	29
2.9.4. Définition .....	29
2.9.5. Les axes d'analyse SWOT.....	30
2.9.5.1. Axe interne :	30
2.9.5.2. Axe Externe :	30
2.9.5.3. La matrice SWOT : un tableau récapitulatif visuel.....	30
2.10. Conclusion .....	31
Chapitre 3 : Diagnostic de l'existant.....	32
3.1. Introduction Chapitre III.....	33
3.2. Diagnostic Stratégique et Commercial.....	33
3.2.1. Performance actuelle par marché cible.....	33
3.2.2. Analyse Concurrentielle.....	33
3.2.3. Organigramme et regroupement des ressources .....	35
3.2.3.1. Constat positifs :	36
3.2.3.2. Constats négatifs.....	36
3.2.3.3. Piste d'amélioration.....	36

3.2.3.4. Objectifs .....	36
3.3. Analyse SWOT .....	36
3.3.1. Forces et Faiblesses.....	37
3.3.2. Opportunités et Menaces.....	38
3.3.3. Orientations Stratégiques.....	38
3.3.4. Axes de développement .....	38
3.3.5. Priorités d'investissement.....	39
3.3.6. Stratégie future.....	39
3.4. Projets et plan d'actions :.....	40
3.4.1. Projets .....	40
3.4.2. Plan d'action :.....	40
3.5. Conclusion :.....	43
Chapitre 4 : Mise en place d'un système de veille et d'innovation au sein de SBM .....	44
4.1. Introduction Chapitre IV.....	45
4.2. Cartographie générique de SBM .....	45
4.2.1. Processus pilotage : .....	46
4.2.2. Processus de réalisation :.....	46
4.2.3. Processus de support :.....	46
4.3. La veille chez SBM .....	46
4.4. Mise à jour de la cartographie du processus Gestion relation client.....	47
4.4.1. Cartographie du processus Gestion relation Client.....	48
4.4.2. Cartographie du processus commercial .....	48
4.5. Déploiement de l'activité veille au sein de SBM .....	50
4.5.1. Démarche suivie :.....	50
4.5.2. Les références utilisées pour le projet :.....	50
4.5.3. Contraintes :.....	51
4.5.4. Périmètre du projet.....	51
4.5.5. Les phases et prestations.....	53
4.6. Déploiement de la veille.....	54
4.6.1. Modélisation de la procédure de la veille .....	54
4.6.2. Définition des informations critiques à surveiller (les objectifs de la veille).....	56

4.6.2.1. Veille client :.....	56
4.6.2.2. Veille concurrents :.....	56
4.6.2.3. Veille fournisseurs, produits et services.....	56
4.6.3. Identifier les sources.....	57
4.6.4. Collecte et stockage des informations.....	58
4.6.4.1. Collecte des informations :.....	58
4.6.4.2. Stockage des informations :.....	61
4.6.4.3. Base des données Veille.....	61
4.6.4.4. Fiche Client.....	62
4.6.4.5. Fiche concurrent.....	64
4.6.5. Reporting et diffusion :.....	65
4.7. Un pas vers l'innovation :.....	66
4.8. Conclusion.....	68
Conclusion générale.....	69
Références bibliographiques.....	70

# Liste des figures

Figure 1.1. Différents articles produits chez SBM.....	13
Figure 1.3. Evolution Annuelle du Nombre d'effectif.....	15
Figure 2.1 : Les quatre types de la veille associés aux cinq forces concurrentielles de Porter (Martinet et Ribault, 1989) .....	20
Figure : 2.2. Les étapes de la veille .....	25
Figure 2.3 Opportunités d'innovation (Deschamps, Ranganath Nayak, 1995) .....	29
Figure : 2.4 : Matrice SWOT – Source : google.com .....	31
Figure3.1.Part de marché SBM chez son principal client Heytens (Rapport diagnostique MKC, 2011).....	34
Figure 3.2. Organigramme de l'entreprise SBM.....	35
Figure 4.1. Cartographie des processus de SBM .....	45
Figure 4.2 La veille Chez SBM .....	47
Figure 4.3. Processus gestion relation client .....	48
Figure 4.4 Cartographie du processus commercial .....	49
Figure 4.5 L'activité veille au niveau processus commercial de SBM.....	50
Figure 4.6. Procédure veille.....	55
Figure 4.7. Exemple de Fiche Client.....	64
Figure 4.8. Exemple de Fiche concurrent.....	65

# Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Panorama des sources formelles et informelles (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, 2003).....	26
Tableau 3.1 : Plan d'action .....	41
Tableau 4.1 Références du projet.....	50
Tableau 4.2 Périmètre du projet .....	51
Tableau 4.2 Périmètre du projet .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 4.3 Phases et prestations du projet.....	53
Tableau 4.4. Classification de la veille au sein de SBM.....	58
Tableau 4.7 : Plan de communication clients.....	60
Tableau 4.8. Base des données veille .....	61

# Introduction générale

La veille stratégique est une activité clé dans le processus de définition de la stratégie et d'innovation, orientée vers l'obtention des informations sur l'évolution de l'environnement, elle a principalement un caractère anticipatif. La veille stratégique permet à la direction générale d'établir sa vision de développement, en lui fournissant les informations sur les évolutions tendanciennes de son environnement et de son écosystème.

D'un point de vue plus global, la veille stratégique permet la dynamisation de l'innovation en lui apportant des connaissances externes à l'entreprise. Elle l'interpelle sur ses offres, comme sur ses modes de fonctionnement. Elle l'incite à réagir, à trouver de nouvelles solutions et, au final, à innover.

Mais faire de la veille, ce n'est pas simplement mettre en place un outil qui collecte automatiquement de l'information pertinente. Cela nécessite l'implication de professionnels connaissant à la fois le métier de la veille et le ou les métiers de l'entreprise. Ils seront en charge de la mise en place et de la gestion de processus spécifiques, d'une organisation dédiée ainsi que de logiciels qui vont bien au-delà du recueil d'informations trouvées sur le seul web.

Le stage de fin d'études s'inscrit dans le cursus du Mastère en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise de l'Université virtuelle de Tunis. Il a pour objet de permettre la mise en pratique des outils théoriques et méthodologiques acquis au cours du master pour résoudre un problème concret et économique.

Il s'est déroulé au sein du service commercial de SBM sise à La Chebba.

Le principal objectif du projet consistait à mettre en place un système de veille qui alimentera le processus d'innovation permettant à l'entreprise d'agir d'une façon proactive face aux changements perpétuels et l'agressivité concurrentielle du marché.

Ce rapport est composé par quatre chapitres : le premier chapitre portera sur une présentation générale de SBM à la fin duquel on pose la problématique de l'entreprise. Le deuxième chapitre est consacré à une étude bibliographique sur la veille principalement. Le troisième chapitre est dédié au diagnostic fait à SBM en général, et au service commercial en particulier. Au cours de ce chapitre, nous allons découvrir les éléments qui nous ont poussés à mettre en place une cellule de veille et d'innovation. Enfin, le quatrième et le dernier chapitre décrit les étapes de déploiement du processus veille et d'innovation.

# **Chapitre 1 : Cadrage du projet et Présentation de la société**

## 1.1. Introduction Chapitre I

Le premier chapitre de notre projet sera organisé en deux parties ; la première partie portera sur la présentation de SBM et dans la deuxième partie, on s'intéressera à la présentation de la problématique qui sera traité tout au long de ce rapport.

## 1.2. Présentation de l'Entreprise

### 1.2.1. Historique

SBM Tunisie est une société totalement exportatrice fondée en juillet 1997 et appartenant au group Driss company, dirigé par Mr Boubaker Abdelaziz. Ses activités couvrent la production des articles de décoration intérieure en sur mesure, tels que les rideaux, stores et lignes de maison.

Située dans la région de Chebba Tunisie, SBM est installée dans un bâtiment de 6000 m<sup>2</sup>, et emploie 400 employés depuis le début des années 2000.

SBM Tunisie s'est dotée d'une infrastructure technologique de pointe permettant d'assurer une meilleure rigueur de gestion et une communication fluide avec les clients internationaux.

SBM est certifiée ISO 9001 (2000) depuis Septembre 2005, certifiée aussi en OHSAS 18001 (2007) depuis Novembre 2012.

### 1.2.2. Fiche Caractéristique

- ❖ Dénomination : SBM.
- ❖ Statu juridique : S.A.R.L
- ❖ Secteur d'activité : Confection
- ❖ Group-Filiale : DRISS
- ❖ Date de Création : Juillet 1997
- ❖ Date d'entrée en production : janvier 1998
- ❖ Matricule fiscal : 475547T
- ❖ Code en douane : 700075W
- ❖ Résidence : Non résidente
- ❖ Direction Générale : M. BOUBAKER Abdelaziz
- ❖ Adresse : Avenue Ali Belhouane BP120, 5170 la Chebba Tunisie
- ❖ Tél. : (216) 73 64 16 80 – 73 64 16 84

❖ Fax : (216) 73 64 16 81

### 1.2.3. Secteur d'activité

SBM opère dans le Custom-made et le Ready-made. Les commandes sont collectées par les magasins des clients à l'international puis sont transférées de manière codifiée au site de production de SBM à la Chebba par EDI (Electronique Data Interchange).

### 1.2.4. Produits et services commercialisés

La société SBM commercialise une variété de produits classés en trois catégories (familles de produits) à savoir :

<p><b><u>Rideau</u></b></p>	
<p><b><u>Voile</u></b></p>	
<p><b><u>Store</u></b></p>	

Figure 1.1. Différents articles produits chez SBM

### 1.2.5. Portefeuille Clients :

L'entreprise SBM a deux clients principaux :

**Décor Heytens** : Considéré comme le leader de la décoration fenêtre en Europe, ses magasins couvrent le territoire Belge, Français, Suisse et Luxembourg avec presque une centaine de magasin.

**Mondial Tissu** : occupe le territoire français considéré comme le fournisseur de tissu N°1 en France possédant un énorme potentiel de développement avec ses 75 magasins, il a ouvert 4 magasins en succursaliste en 2017.

### 1.2.6. Données et chiffres :

La figure 1.2 ci-dessous met en relief l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise SBM en pourcentage allant de 2006 jusqu'à 2016, ce graphe illustre la variation de cette évolution et sa déclinaison à partir de 2009 suite à la crise mondiale qui a débuté en 2008.

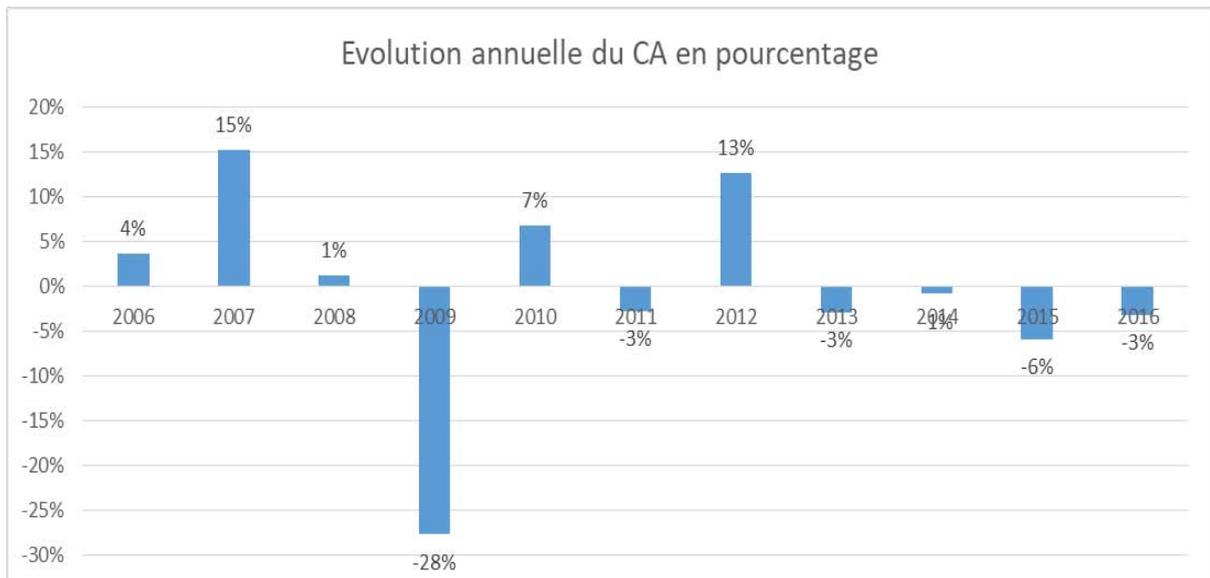


Figure 1.2. Evolution Annuelle du CA en pourcentage

La Figure 1.3 donne l'évolution du nombre d'effectif en pourcentage de l'entreprise SBM de la période s'étalant de l'année 2006 jusqu'à 2016. Une régression importante du nombre d'effectif pendant 2009 est due à la régression du chiffre d'affaire résultant de la crise mondiale de l'époque.

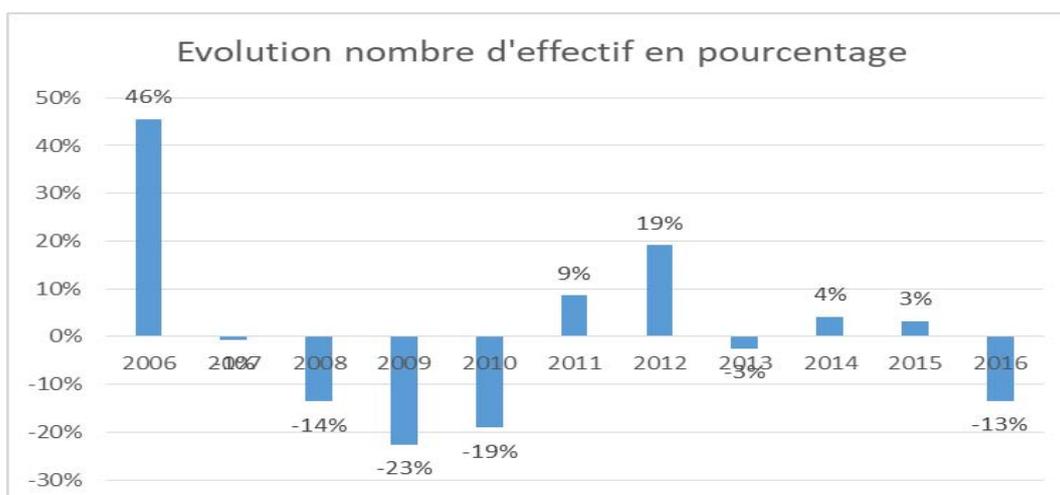


Figure 1.3. Evolution Annuelle du Nombre d'effectif en pourcentage

### 1.2.7. Problématique

Depuis sa création jusqu'à 2007, SBM était le seul fournisseur pour le leader du marché Européen en Décoration fenêtre.

Dans un objectif de partage de risques, le 1er client historique de SBM a introduit trois ateliers supplémentaires depuis 2008, auxquels il a affecté les volumes selon la performance de chaque atelier.

Au départ, le danger n'était pas bien ressenti, SBM se considère comme étant le leader de la confection et considère que sa qualité est imbattable. Toutefois, après la crise mondiale de 2008, les ventes ont fortement régressé, la compétitivité est devenue beaucoup plus grande.

SBM opère avec une organisation verticale mettant tous ces ressources à la disposition de la force industrielle, la production. Or comme énoncé précédemment, afin d'améliorer son positionnement concurrentielle, SBM devra penser à une restructuration qui permettra d'intégrer des nouveaux processus tel que la veille et l'innovation.

Pour l'entreprise, il est nécessaire aujourd'hui de pratiquer une évolution organisationnelle d'un simple atelier de production vers une entreprise offrant des services de haute valeur ajoutée à ces clients comprenant la production, l'accompagnement et l'innovation.

Pour plus de réactivité par rapport au contexte extérieur de l'entreprise, il a fallu mettre en place un système de veille permettant à SBM de surveiller sa performance et pouvoir la comparer aux concurrents direct et/ou indirect, d'être au courant des nouveautés en matière de nouveaux produits, procédés ou services.

### **1.3. Conclusion**

Par le biais du premier chapitre, nous avons présenté le contexte général de SBM ; la problématique de ce projet qui consiste à aider l'entreprise à amorcer le passage d'un simple atelier de production vers une force industrielle servant et accompagnant ses clients à se développer. Cette mutation doit être basée au préalable sur le diagnostic de la situation initiale.

Un outil parmi d'autres permettant à l'entreprise de passer au mode proactif est sans doute la veille. Par la suite du rapport s'informer sur le concept de la veille avant de parcourir le diagnostic réalisé pour la mise en place de la veille et l'innovation.

## **Chapitre 2 : Etude bibliographique sur le concept de la veille**

## 2.1. Introduction Chapitre II

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable » Napoléon Bonaparte

Le contexte actuel de toutes les entreprises ne fait que les pousser à évoluer, leurs environnements est de plus en plus complexe caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus dure, une globalisation et une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan règlementaire, une accélération des flux d'information, une transformation des modes de fonctionnement, une obligation d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de prise de décision rapide. (Cigref, 2005). Dans une situation de profonde mutation, la veille est donc d'une nécessité absolue pour l'entreprise.

La veille est la surveillance d'information pertinente sur une problématique de l'organisation qui s'effectue par des actions de recherche, de traitement et de diffusion ciblée. Elle devient « stratégique » lorsqu'elle devient « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement » (Frochot, 2006). Le concept de la veille sera développé davantage tout au long de ce chapitre.

L'information, étant la matière première de la veille, est indispensable pour alimenter le système de veille servant à une meilleure compréhension de l'environnement de l'entreprise et aidant à la prise des décisions. Ainsi, l'information provient de différentes sources.

Ce présent chapitre est partagé en trois sections, en premier lieu, nous présenterons le concept de la veille avec différents détails, en second lieu nous traiterons la notion l'innovation et son lien avec la veille, et en dernier lieu, nous définirons l'outil d'analyse SWOT utilisé pour le diagnostic dans l'entreprise SBM.

## 2.2. La veille : Définition

La veille consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur l'environnement d'une organisation donnée afin de prendre les meilleurs décisions possibles. Elle implique une parfaite collaboration entre services, expertises afin de confronter et mettre en perspective le plus efficacement possible les informations.

Plusieurs définitions sont publiées concernant la veille, on peut citer parmi lesquelles les définitions qu'on suppose proche au contexte de SBM :

« La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel..., pour en anticiper les évolutions » (AFNOR, 2009).

Selon Pierrette BERGERON « La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive » (Bergeron, 2000).

Par ailleurs, Pateyron considère que la veille a révolutionné la conception traditionnelle de l'entreprise, surtout en matière d'élaboration de sa stratégie. La plupart des entreprises, de toutes tailles ont accru ces dernières années leur dispositif de veille stratégique (notamment concurrentielle, technologique, commerciale et sociétale). Or pour anticiper les mutations de l'environnement économique, technologique, l'écoute et l'analyse de l'environnement sont indispensables aux entreprises. Il est en effet nécessaire de comprendre, d'analyser les opportunités de marché pour gagner des parts de marché ou du moins ne pas en perdre. Il s'agit de ne pas se faire surprendre par les concurrents ou par une innovation technologique. La veille stratégique n'est pas statique ; raccordée aux centres de décisions de l'entreprise, elle permet d'anticiper les évolutions nécessaires du marketing, du commercial,... . (Pateyron, 1998).

Un dispositif de veille permettra ainsi à SBM d'avoir une meilleure lecture de son environnement commercial et concurrentiel, d'anticiper notamment les évolutions du marché et surtout d'être à l'abri de tout risque concurrentiel.

### **2.3. Les enjeux de la veille :**

La veille stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, des signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude. (Institut numérique, 2012).

La mise en place d'un processus de veille vise à prendre des décisions avec une meilleure sécurité. L'information collectée par la veille sera transformée c'est-à-dire elle passe par un système de filtrage pour détecter sa fiabilité, analysée ainsi elle devient une connaissance. Savoir l'état d'une situation donné pour l'entreprise améliore sa prise de décision soit son savoir-faire, tout en appréhendant les menaces ou les opportunités de son marché.

Ceci s'applique parfaitement à SBM, car la cellule veille permettra à surveiller d'une façon permanente sa compétitive par rapport à ses concurrents en terme de délai, qualité, service offerts et cout et d'agir d'une manière proactive par rapport au changement, d'où vient le rôle important de l'information.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. (Institut numérique, 2012). Ce qui va de soi que son traitement doit être d'une manière structuré et intelligente, ceci dit, l'information ne peut être pertinent et fructueuse que lors que son timing soit parfait, exemple, pour le cas de SBM : quand Heytens a décidé de produire en exclusivité les panneaux japonais chez un concurrent, l'information n'était parvenue qu'après le fait accompli donc nous n'avions pas de temps pour réagir et influencer à notre faveur cette décision.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

## 2.4. Les types de veille :

Les types de veille sont multiples et diversifiés à savoir ; la veille stratégique, concurrentielle, commerciale, technologique, marketing, sociétale, règlementaires,...

De ce fait, chaque entreprise a le choix de mettre en place le type de veille qui lui semble utile par rapport à ses besoins, d'où la logique que nous avons suivie pour la mise en place du système de veille au sein de SBM.

Par la suite, nous nous intéressons à la définition des concepts de veille que nous avons jugés indispensables pour garantir la compétitivité de SBM.

### 2.4.1. La veille stratégique :

La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. L'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. (LESCA, 1997).

Il existe différents types de veille, les plus populaires sont : la veille commerciale, concurrentielle et technologique.

La figure 2.1 illustre les différents types de veille qui est intégrés dans la veille stratégique ce qui implique : la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille technologique et la veille environnementale.

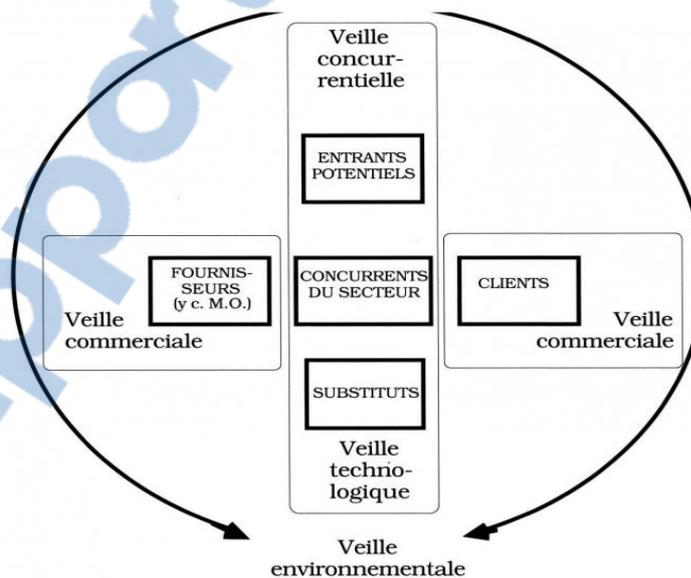


Figure 2.1 : Les quatre types de la veille associés aux cinq forces concurrentielles de Porter (Martinet et Ribault, 1989)

Il est indispensable pour SBM de surveiller son environnement notamment ses fournisseurs, surtout que pour le domaine de décoration fenêtre les fournisseurs de machine ne sont pas nombreux, donc l'acquisition des nouvelles machines par des concurrents nous permettra d'avoir une idée sa stratégie industrielle, les nouveaux acteurs passent par eux aussi, donc un bon relationnel et une bonne surveillance avec les fournisseurs de SBM permet d'avoir une mine d'information favorable pour notre veille.

#### **2.4.2. Veille commerciale :**

La veille commerciale vise à collecter les renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise. Plus spécifiquement, il s'agit de surveiller ses clients (leur actualité, leur santé financière, nouveaux projets, nouveaux recrutements ainsi que les licenciements,...), ses prospects et ses fournisseurs (sortie de nouveaux produits notamment). (Miaux, 2010).

Par rapport à ces clients, SBM doit avoir une visibilité globale et claire sur les projets futures, leurs objectifs stratégique ; le but essentiel est d'accompagner ses clients aux développements de leurs projets. Cette stratégie est appliquée surtout avec le 2iem client Mondial Tissus auxquels SBM, exemple SBM a fait pour lui une étude de marché par rapport à la collection de tissu la plus vendu en Europe, ce qui nous a induit à lui proposer une gamme de tissu qui la dispose pas dans sa collection actuelle, Mondial tissu tout confiant en notre proposition a négocié avec ses fournisseurs de tissu pour avoir la gamme proposée par SBM appelé : Inbetween.

Quant à Heytens, avoir une idée en amont par rapport à leurs restructurations organisationnelle ou bien étudier les profils des nouveaux recrues pour des postes clés pour SBM , permettra à l'entreprise d'établir un lien avec l'enseigne et influencer les décisions d'affectations des volumes quitte même gagner l'exclusivité en matière de développement des nouveaux produits.

#### **2.4.3. Veille concurrentielle :**

La veille concurrentielle dans une entreprise consiste à étendre la surveillance de l'actualité, de l'activité, de ses concurrents. Elle peut porter sur différents sujets comme les brevets déposés par les concurrents, l'identification de leurs parts de marché et prix, leur capacité de production, leur politique sociale, leurs Recrutements mais aussi les départs. (Technique de l'ingénieur, 2012).

Précisément pour SBM, afin de déterminer son positionnement concurrentiel, nous devons réaliser un benchmarking qui englobe les offres de prix de ses concurrents direct et indirect, la gamme de produit actuel, est ce qu'il y'a l'intention d'élargir leurs gammes (pour le cas des concurrents directs), leurs capacitaires de production.

#### **2.4.4. La veille technologique :**

La veille technologie est l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologique susceptibles d'influer sur le devenir de son métier (Rouach, 1996).

En d'autre terme, elle s'intéresse essentiellement à rassembler les informations permettant d'anticiper les innovations technologiques, à repérer la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents et à surveiller les menaces technologiques émergentes. (Miaux, 2010).

## **2.5. Les quatre temps de la veille**

Les activités de veille peuvent se dérouler en plusieurs phases temporelles (3IE, 2001) :

### **2.5.1. La veille ponctuelle :**

Elle correspond à un « état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.

### **2.5.2. La veille occasionnelle :**

Elle consiste en une surveillance organisée sur des thèmes cibles. Dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence.

### **2.5.3. La veille périodique :**

Elle comprend une surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilan de société, rapports et études, articles de magazine, comptes rendus de congrès, publication des organismes spécialisés, les banques des données, etc.

### **2.5.4. La veille permanente :**

Elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites alertes dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

## **2.6. Les acteurs de veille**

Le processus de veille n'est pas une tâche isolée d'une ou de deux personnes, mais il est réellement transversal, fondé sur des réseaux, faisant intervenir plusieurs personnes situées à plusieurs niveaux et de manière organisée.

La veille requiert un dispositif dans lequel chaque acteur à un rôle spécifique à jouer (CLOTILDE, 2012).

### **2.6.1. Les capteurs de l'information :**

Il s'occupe essentiellement de collecter l'information à partir des différentes sources : web (site web clients, fournisseurs, concurrents, terrains (bon de production, mail), salon professionnel, séminaires.

### **2.6.2. Les analystes de l'information :**

Leur travail consiste à analyser les informations collectées, les formaliser dans des rapports dans le but de les diffuser aux clients de la veille.

### **2.6.3. Les décideurs de la veille :**

Ces derniers utilisent l'information pour définir et/ou redéfinir la vision stratégique afin d'adapter l'entreprise aux évolutions de son environnement.

### **2.6.4. Les coordinateurs de la veille :**

Le rôle du ou des coordinateurs consiste à mettre en place l'ensemble du dispositif, puis à animer le dispositif en gérant l'interaction entre les différents acteurs.

Pour le cas de SBM, les cadres de premiers niveaux sont tous responsables de la collecte de l'information et ce dans leur domaine, à titre d'exemple : le responsable qualité est responsable dans la collecte des informations par rapport au niveau de la qualité des concurrents directs, les responsables production collectent les informations issues des bons de production : à travers cette dernière nous avons constaté que Heytens a développé un nouveau produit chez un concurrent,... Nous allons aborder en détails dans le chapitre de déploiement de la veille dans SBM.

Cependant, on peut conclure que nous avons opté pour un management participatif pour la mise en place de ce dispositif où tous les employés sont des parties prenantes dans la réussite de la veille.

## **2.7. Les étapes de démarche de veille**

Le point de départ d'une mission de veille est la phase de sensibilisation des collaborateurs qui vise à les informer de l'enjeu que revêt la démarche : la veille a pour objectif d'alimenter la stratégie de l'entreprise ou de valider un projet opérationnel. Cette sensibilisation contribue à susciter leur adhésion et à les motiver.

La description de ses étapes est extraite du livre Intelligence économique : enjeux, définitions et méthodes Guillaume Ebelmann ; ces étapes seront également adaptées par SBM pour la mise en place du système de veille :

### **2.7.1. 1ère étape : Expression des besoins**

La définition des besoins en informations et des axes de veille est un travail collectif de l'équipe projet et du service concerné.

A travers cette étape, on répond aux questions suivantes : Quelles sont les préoccupations actuelles ? Les dossiers en cours ? Les difficultés relevant d'un manque d'information ? On définit entre autre le type d'informations à trouver : informations qualitatives ? Quantitatives ?

Et surtout on définit la « cible » de la veille : quelles informations peut-on collecter sur une entreprise ?

On planifie ensuite la recherche : on élabore un plan de recherche et de veille ; on fixe des limites en terme de contenu, de délais et de coûts ; on précise les destinataires et la forme de restitution / diffusion souhaitée.

### **2.7.2. 2iem Etape : Choisir les sources d'informations**

Pour chaque axe de veille validée par la direction, les veilleurs répertorient les sources d'informations connues et analysent les plus pertinentes, d'ailleurs chaque entreprise possède sa mine d'information interne qui doit la capitaliser : SBM est en plein projet de mise en place des Datawarehouse par service à savoir le service commercial, production, finance et ressources humaines.

En ce qui concerne les sources extérieures dont elles sont nombreuses, donc il faut choisir parmi elles les sources les plus fiables et intéressant que d'avoir plusieurs sources avec un taux d'incertitude assez élevé.

### **2.7.3. 3ieme Etape : Rechercher et collecter des informations**

Les veilleurs explorent les sources et collectent les données dans le cadre de ces plans de veille. Ils Effectuent un premier tri des informations en fonction de leur pertinence et de leur validité.

La collecte nécessite une formation aux veilleurs par rapport aux méthodes et outils de recherche. Etant donné que la recherche d'information n'est pas innée, il faut développer dans l'entreprise une attitude proactive d'écoute et de curiosité, ceci dit, trouver l'information n'est pas suffisant il faut absolument évaluer leur véracité, extraire une synthèse, la sauvegarder en vue de la diffuser.

### **2.7.4. 4ieme Etape : Traiter les informations**

Les informations sélectionnées et validées sont exploitées pour aboutir à une synthèse. C'est au cours de cette étape qu'apparaît complètement la valeur ajoutée de la démarche de veille.

L'analyse des informations sera faites par des connaisseurs dans la matière ; sur le fond : l'analyste peut à priori commenter l'information et proposer des recommandations d'action ; sous la forme : on choisit le type de restitution des résultats qui conditionne les modalités de rédaction (fiche de synthèse d'une page ou rapport détaillé,...).

### **2.7.5. 5ieme Etape : Diffuser l'information synthétisée**

Le reporting synthétisé sera communiqué aux commanditaires afin de compléter leurs connaissances et fonder leurs décisions.

### 2.7.6. 6ieme Etape : Mémoriser le déroulement et les résultats de la veille

Le cycle de l'information fonctionne en boucle : les résultats d'une recherche peuvent alimenter un travail ultérieur où la méthode et les questions seront affinées. La veille suit ce processus récurrent qui peut être amélioré au fur et à mesure de la pratique. Pour profiter des acquis antérieurs et affiner la méthode employée, il est parfois nécessaire de pouvoir revenir sur le processus de veille.

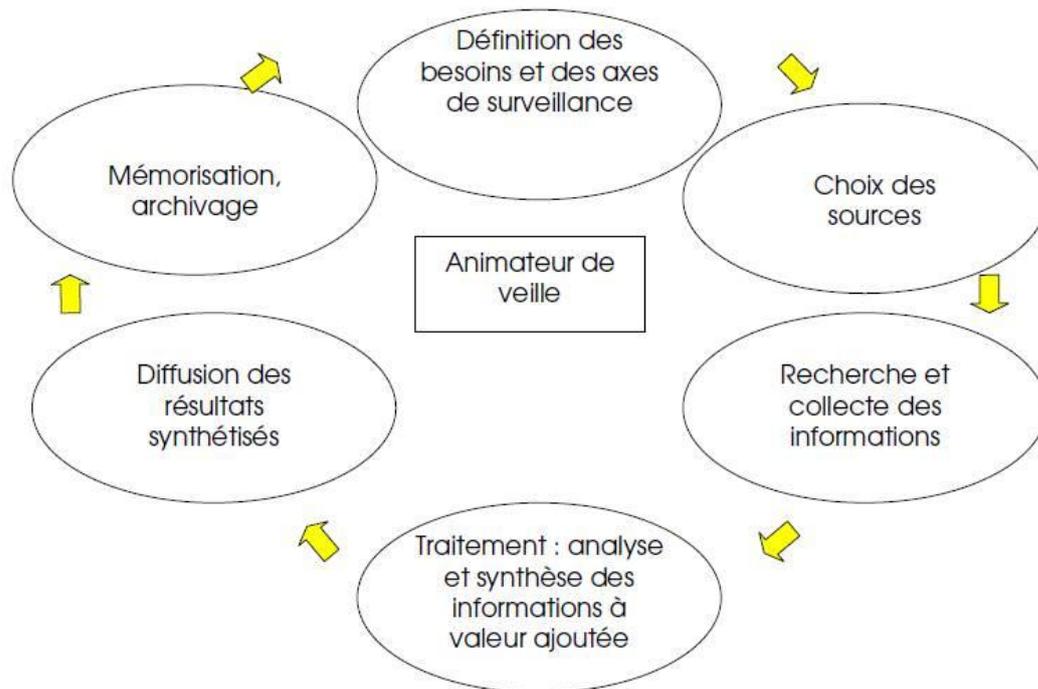


Figure : 2.2. Les étapes de la veille

### 2.8. Localisation de l'information :

L'information est graduée et de divers types en fonction des sources, de son contenu et de la façon dont on la récupère (Cigref, 2003). Le tableau ci-dessous récapitule au ci-après récapitule les sources formelles et informelles de l'information en citant les avantages et les inconvénients de chacune.

Tableau 2.1 : Panorama des sources formelles et informelles (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, 2003)

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

			difficile  - Langues étrangères  - Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	- Facilité d'accès	- Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	- Information de qualité traitée	- Coût important
	<b>Sources</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Informelles</b>	Concurrents	- Par leur communication commerciale et financière  - Journée portes ouvertes  - En devenant son fournisseur, client  - Par leur presse interne	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	- Sources extrêmement riche	- Onéreuses

Exposition, salons	- Sources importante	- Demande une préparation
Colloques, congrès	- Pour développer son réseau	/
Etudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes déontologiques
Candidats à l'embauche	- Renseignement de premier choix	- Problèmes déontologiques
Comités divers	- syndicat, comités de normalisation	/
Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	

## 2.9. De la veille à l'innovation

D'ordre général, une demande de veille est en fait une demande de recherche des nouvelles idées pour préparer un travail d'innovation. Réciproquement, une démarche d'innovation demande souvent une étude concurrentielle.

### 2.9.1. Les facteurs d'innovation :

L'innovation est le fait de trouver de nouvelles solutions, de nouveaux fonctionnements, et de les transformer de manière à obtenir un nouveau produit ou service à proposer sur le marché.

Pour favoriser l'innovation, la veille se révèle être un outil très efficace. Surveiller l'émergence de nouveaux marchés, de nouveaux concurrents, de nouveaux produits sont autant d'éléments à mettre en parallèle pour trouver des idées et créer vos propres innovations. La veille intervient en effet en amont de l'innovation, au moment où les idées émergent. (Blueboat, 2015).

### 2.9.2. Le rôle de la veille stratégique dans l'innovation

La création d'un nouveau produit ou bien l'amélioration d'un produit existant repose sur la collecte des informations structurée ainsi que l'organisation du savoir-faire de l'entreprise. La veille est la capitalisation de la connaissance de l'entreprise sont donc

complémentaires et fréquemment menées simultanément dans les entreprises qui axes leurs stratégie sur l'innovation. (GALLAND, 2005).

La figure 2.3 ci-dessous met en relief que les résultats issus de la veille : marché, technologiques et concurrentielles sont en réalité des opportunités pour l'innovation.

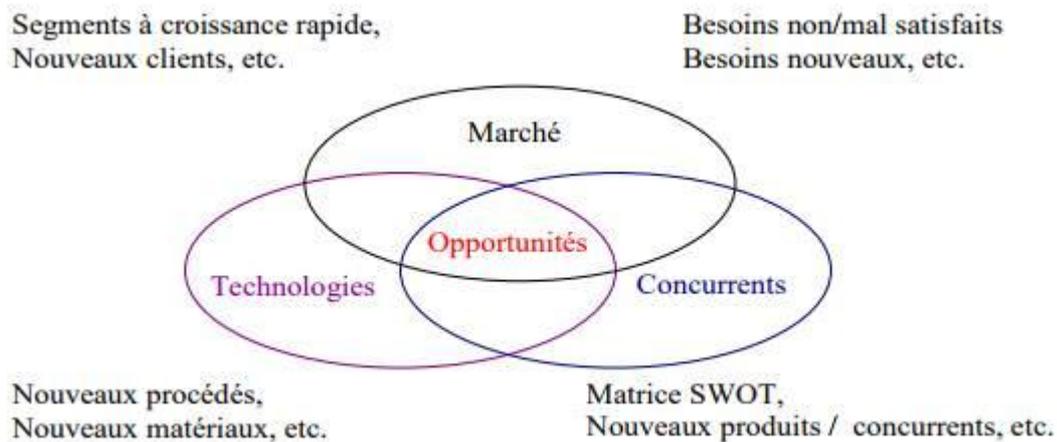


Figure 2.3 Opportunités d'innovation (Deschamps, Ranganath Nayak, 1995)

L'importance que l'innovation est une résultante de la veille réside dans le fait que la veille permet d'étudier, analyser et synthétiser toutes les données collectées de façon rigoureuse avant de prendre une décision. Comme le cout de l'innovation est aussi important, une telle précision est toujours le bienvenu afin de maitriser ses couts.

Le paragraphe suivant portera sur la définition et l'usage de l'outil d'analyse SWOT.

### 2.9.3. Analyse SWOT

Avant de passer à une mise en place d'un nouveau système, l'analyse de l'existant est indispensable afin d'adopter une démarche méthodique. Notre choix pour ce projet est l'analyse SWOT comme étant un outil de diagnostic le plus répandu et le plus connu.

### 2.9.4. Définition

L'analyse SWOT est un processus stratégique qui signifie forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il s'agit d'un format utilisé au cours du processus stratégique d'examiner les environnements internes et externes de l'entreprise. L'analyse SWOT se fait généralement lorsque les entreprises sont sur le point de faire des changements et des décisions structurelles ou opérationnelles, et ils ont besoin d'aide pour montrer ce que leurs forces actuels ou potentiels, les faiblesses, les opportunités et les menaces (Capos & Bragg, 2008).

## 2.9.5. Les axes d'analyse SWOT

On peut distinguer deux axes pour l'analyse SWOT : (manager-go, 2013)

### 2.9.5.1. Axe interne :

Il recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus.

Les forces et faiblesses sont définies comme suit :

**Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.

**Faiblesses** : manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

### 2.9.5.2. Axe Externe :

Il énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'entreprise :

- **Opportunités** : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer, il convient de les identifier.
- **Menaces** : certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise.

### 2.9.5.3. La matrice SWOT : un tableau récapitulatif visuel

Une fois recueillis, les forces / faiblesses / opportunités / menaces du SWOT sont à classer dans un tableau à double entrée. Il est important de ne pas dépasser entre 5 et 10 termes par case, afin de conserver toute la pertinence de la méthode, qui doit être synthétique. Vous devez donc y noter seulement l'essentiel. (Grandes Techniques de Vente, 2015).

- La colonne de gauche regroupe ce qu'il y a de positif, à savoir les forces et les opportunités.
- La colonne de droite regroupe ce qu'il y a de négatif, à savoir les faiblesses et les menaces.
- La première ligne regroupe ce qui touche à l'interne, à savoir les forces et les faiblesses.
- La deuxième ligne regroupe ce qui touche à l'externe, les opportunités et les menaces.



Figure : 2.4 : Matrice SWOT (Professional academy.com)

## 2.10. Conclusion

Pour conclure, la veille apparaît comme un système de surveillance qui par l'analyse et la validation des informations collectées rend possible la compréhension et l'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle permet de fournir des données utiles à l'entreprise sur son marché, ses concurrents, ses fournisseurs et les innovations technologiques de son métier. Elle est donc un instrument pour se positionner dans l'environnement.

La veille peut porter sur un domaine spécifique, elle peut être concurrentielle, technologique, commerciale...etc. mais l'entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation.

SBM s'intéressera essentiellement à réaliser la veille concurrentielle et commerciale surtout, le but est de mettre en place un plan d'action précédé par une analyse SWOT issue du résultat de la veille.

Le prochain chapitre portera sur le diagnostic de l'existant réalisé pour SBM qui un conduit à la mise en place de ce système.

## Chapitre 3 : Diagnostic de l'existant

## **3.1. Introduction Chapitre III**

Ce chapitre s'intéresse au diagnostic stratégique et commercial réalisé par un consultant expert en matière de développement des affaires et ce suite à la demande de la direction générale. L'objectif de ce diagnostic est de moderniser l'entreprise et la restructurer selon une nouvelle organisation interne. Cette dernière pourra offrir à SBM l'agilité nécessaire et surtout lui permettre de se transformer d'un atelier de production à une entreprise industrielle qui accompagne ses clients en offrant des services de haute valeur ajoutée.

Suite à ce diagnostic, il y'a eu un changement dans la structure interne. Ainsi, SBM a migré d'une organisation verticale à une organisation transversale découpée en 3 départements à savoir : le département pilotage, le département industriel et le département support.

Une réingénierie du processus gestion relation client était résultante de ce diagnostic, en effet, l'objectif de cette réingénierie est de migrer d'un processus gestion relation client axé sur la satisfaction Client avec une vision opérationnelle vers un service commercial ayant une approche plus globale axée sur le développement des affaires dans un contexte concurrentiel agressif. Ces transformations ne pourront être réussies la mise en place d'un processus de veille stratégique et d'innovation.

## **3.2. Diagnostic Stratégique et Commercial**

### **3.2.1. Performance actuelle par marché cible**

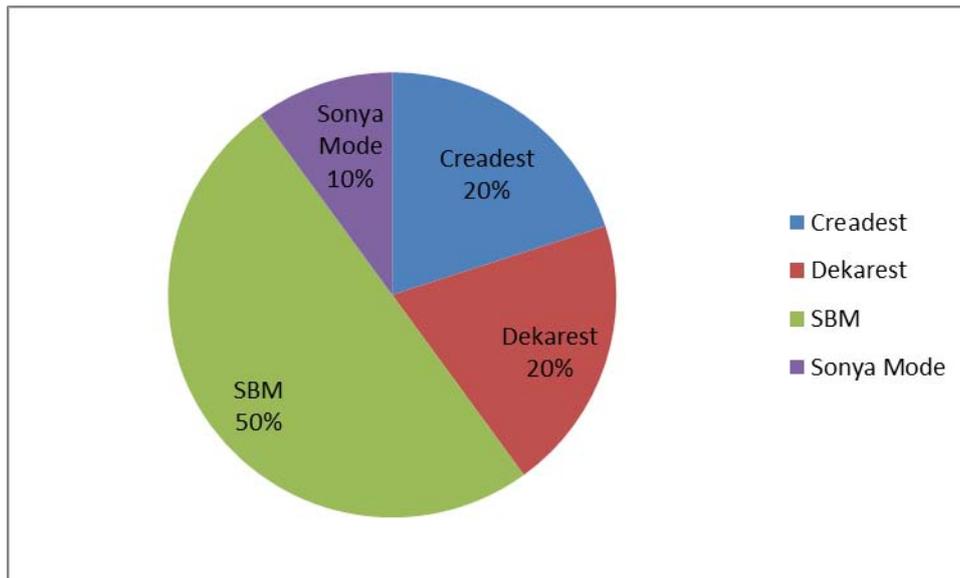
SBM cible actuellement le marché de la décoration sur-mesure : sur ce marché, elle vise le maintien de sa position de producteur préféré de son partenaire stratégique (Heytens - société leader dans le marché Belge de la décoration).

Par ailleurs elle compte développer petit à petit son portefeuille client par l'intégration du deuxième client Mondial tissu opérant en France.

### **3.2.2. Analyse Concurrentielle**

En tant que confectionneur du sur mesure, l'avantage concurrentiel que détient SBM est essentiellement la possibilité de produire dans une même usine une forte quantité d'articles sur mesure, avec des standards serrés de qualité et dans un délai record. L'avantage du prix est existant mais devient de moins en moins important étant donnée la concurrence qu'exerce certains ateliers de l'Europe de l'Est.

La qualité de service, traduite surtout sous forme de maîtrise des délais, est difficilement copiable par la concurrence délocalisée. Cette dernière est aujourd'hui sous forme d'ateliers en Europe de l'Est. Les principaux concurrents de SBM sont Sonya Mode en Roumanie, Dekarest en Ukraine, Creadest en Pologne. Les parts de marché de SBM, ainsi que ses trois concurrents, vis-à-vis du principal client Heytens sont données par la figure 3.1. SBM est le principal fournisseur de ce client en lui fournissant 50% de sa demande.



*Figure 3.1. Part de marché SBM chez son principal client Heytens (Rapport diagnostique MKC, 2011)*

Les petits ateliers Belges restent encore des concurrents locaux pour les commandes urgentes. Ces ateliers ne sont pas de renommée. Leur part de marché est assez faible.

D'autre part, la longueur d'avance technologique est aujourd'hui procurée essentiellement par des machines de traçage de précision et des logiciels informatiques permettant de suivre la production.

Ces avantages garantissent à SBM un positionnement concurrentiel assez confortable dans le court terme. De nouveaux avantages sont à développer pour garantir la pérennité de SBM. Les efforts actuels de maîtrise des coûts permettent de garantir une meilleure compétitivité mais ne peuvent plus procurer des avantages concurrentiels durables surtout avec les circonstances actuelles en Tunisie qui ont élevé le niveau d'attente des employés en matière de salaire et de stabilité d'emploi.

D'autre part, dans le cadre de son développement stratégique, le principal donneur d'ordre (Heytens) veut devenir de moins en moins dépendant de SBM. Il est ainsi entrain de diversifier son portefeuille de fournisseurs en créant des partenariats avec d'autres ateliers en Europe de l'Est et en Afrique du Nord. Etant donné que ces ateliers ont dans la plus part des cas des structures moins développées que celles de SBM, leurs charges indirectes sont beaucoup moins importantes et leurs prix sont ainsi beaucoup plus concurrentiels. SBM se doit ainsi de développer de nouveaux avantages concurrentiels durables basés sur de nouveaux éléments de maîtrise de la chaîne de valeur. Rester en concurrence dans un marché où l'avantage prix prend de plus en plus d'importance dans les yeux du Client est une stratégie dangereuse surtout quand on fait concurrence à de petites structures.

D'autre part, SBM n'a que très peu de visibilité sur la part de marché que Heytens est entrain de lui confier par famille de produit. Les chefs d'ateliers sont en train de subir la variation entre les commandes prévues dans le Plan Directeur Commercial et ceux réellement passées

par le Client. Le responsable méthode est entrain de suivre au quotidien les quantités commandées, se renseigne auprès du donneur d'ordre des raisons des écarts importants détectées. Le responsable méthode confirme que le donneur d'ordre lui donne des raisons de moins en moins convaincantes. Le responsable méthode n'est pas en train d'enregistrer et valider ses propres hypothèses justifiant les variations des quantités commandées (ex. par des analyses statistiques comparatives). Les raisons plausibles de non-respect du PDP ne sont nullement enregistrées, ce qui fait que SBM agit aujourd'hui en aval dans son environnement.

### 3.2.3. Organigramme et regroupement des ressources

L'organigramme de SBM est présenté comme indiqué ci-dessous :

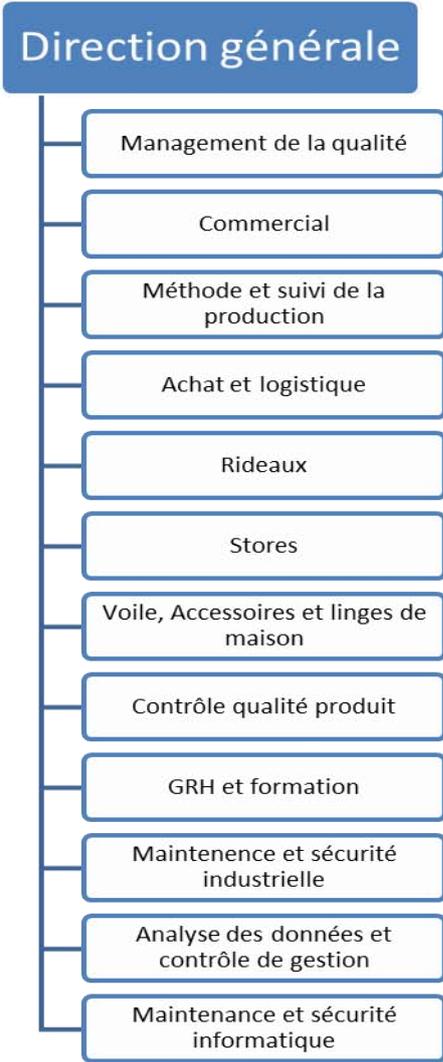


Figure 3.2. Organigramme de l'entreprise SBM

#### **3.2.3.1. Constat positifs :**

- Un taux de polyvalence de plusieurs responsables permettant une flexibilité dans l'affectation des responsabilités en cas de besoin.
- Une structure organisationnelle actuelle relativement flexible facilitant la communication interne.

#### **3.2.3.2. Constats négatifs**

- Bien que le système d'information organisationnel de SBM permette de regrouper les ressources à compétences complémentaires et les ressources à compétences équivalentes par pools, cette notion n'est pas utilisée.

#### **3.2.3.3. Piste d'amélioration**

- Mettre à jour l'organigramme et le rendre dynamique capable d'évoluer au même rythme que la société (maîtriser le dynamisme de développement de l'organigramme et justifier chaque décision organisationnelle).
- Diagnostiquer périodiquement le niveau de motivation des employés dans les conditions organisationnelles actuelles.
- Utilisation du concept de groupes de ressources pour modéliser les comités de ressources complémentaires (exemple CODIR, comité QHSE...).
- Utilisation du concept de pools de ressources pour modéliser les niveaux de qualification.

#### **3.2.3.4. Objectifs**

- Eviter les chevauchements organisationnels.
- Réduire toute source de confusion entre l'organigramme fonctionnel et l'organigramme nominatif.
- Garder un climat de travail sain face aux influences exercées par l'environnement.
- Ressortir les fiches d'activité des comités.
- Gérer au niveau des pools de ressources les qualifications et préparer le terrain à la simulation et l'optimisation des affectations.

### **3.3. Analyse SWOT**

Une Analyse SWOT relative au processus commercial était déduite, conduisant ainsi à la mise en place du plan d'action qui a pour objectif de faire évoluer son approche commerciale d'une « gestion de la relation client » axés sur la satisfaction client vers un service ayant une approche commerciale globale, avec des outils et méthodes terrains qui préservent les intérêts de SBM tout en garantissant le niveau approprié de satisfaction client.

L'objectif étant de garantir la préservation simultanée des intérêts de SBM (Rentabilité, Pérennité) et de ses Clients (Qualité, Délais).

### 3.3.1. Forces et Faiblesses

Forces	Faiblesses
Une Direction Générale très bien calée en Management stratégique et opérationnel, ambitieuse, vigilante et harmonieuse.	Manque de surveillance structurée par rapport aux clients, marché,...
Possibilité et capacité de fournir aux clients des solutions adaptées à haute valeur ajoutée continuellement perfectionnée (Portail-web, accompagnement, Formation, système de ristourne ...)	Activité commerciale réactive plutôt que proactive
Une culture satisfaction client assez développée, expertise et relationnel relativement développé des dirigeants et de l'équipe commerciale	Manque de ressources pour l'équipe commerciale
Une large gamme de produits maîtrisée, et une flexibilité déterminante offerte aux clients	Dépendance du processus commercial de la structure belge (TMD), qui a démontré ses limites sur les dernières années, et dont la valeur ajoutée pour les clients de SBM (encadrement de la relation et veille client) est très faible, voire inexistante
Un partenariat d'une vingtaine d'année avec l'un des leaders européens du domaine de la décoration de fenêtres et dont la stratégie est en concordance totale avec la vision stratégique du Groupe Driss et de SBM, à savoir « se positionner comme le spécialiste de la décoration sur mesure de la fenêtre »	Manque de veille par rapport aux concurrents (assise financière, développement ...)
SBM dispose d'une immense mine de données historiques qui peuvent être analysées pour mieux comprendre la dynamique du marché	Plusieurs données pertinentes concernant l'historique de la relation commerciale avec l'entreprise Heytens (tu n'as pas parlé de cette entreprise avant ! c'est qui, c'est quoi son lien avec SBM...) et qui peuvent justifier une grande partie de ses décisions stratégiques et tactiques peuvent exister dans d'anciens rapports et documents non référenciés
SBM dispose d'un système d'information assez évolué	L'accès à l'information externe se fait de manière informelle et dépend du niveau relationnel avec des personnes travaillant chez Heytens (vulnérabilité)
SBM dispose d'une relation avec certains cadres de Heytens, ce qui facilite l'accès à l'information externe	Manque de maîtrise des informations collectées et/ou les transformer en Knowledge Management
Une forte maîtrise des standards internationaux de qualité	Processus d'innovation et de développement des produits relativement lent est au-dessous des attentes des clients
L'équipe de management de SBM possède une excellente compétence technique.	Savoir-faire condensé mais pas archivé

L'équipement de SBM est en phase avec la technologie permettant d'améliorer à la fois la productivité et la qualité.

Manque de la maîtrise du Knowledge management

### 3.3.2. Opportunités et Menaces

Opportunités	Menaces
Marché demandeur de solution intégrale (depuis le système de vente jusqu'à la distribution personnalisée) et possibilité d'étendre la chaîne de valeur en intégrant de nouveaux produits et services à valeur ajoutée	Trois concurrents directs basés en Europe, collaborant avec le premier client de SBM, visent à développer leurs gammes de produits, offrant des prix plus compétitifs que ceux de SBM
Plusieurs marchés à haut potentiel inexploités ou pas suffisamment explorés (France, Allemagne, Angleterre, ...)	Compétitivité tarifaire relativement faible par rapport aux ateliers concurrents dus aux dernières négociations des prix ayant influencées fortement les quantités affectées à SBM,
SBM possède des relations de partenariats avec des fournisseurs très importants d'accessoires, de mécanismes...	Le deuxième client, auquel SBM est le seul fournisseur, a exprimé le besoin de partage des risques
Le personnel des autres fournisseurs est beaucoup moins qualifiés que celui de SBM	Les données de SBM peuvent être communiquées par le client à ses autres ateliers pour argumenter ses négociations commerciales avec eux
L'intégration dans l'union Européenne ont fait augmenter les charges directes chez les ateliers concurrents	Un créneau constamment sollicité par la naissance de nouveaux concurrents.
Présence d'une société du Groupe « TMD » basée en Belgique jouant le rôle d'une antenne permettant le rapprochement de SBM du marché	Naissance du store technique pour remplacer les rideaux de décoration classiques
Prévisions positives et ambitieuses des deux clients de SBM	La saisonnalité qui met SBM devant le défi de répondre à la demande du marché en pointe sans être surdimensionnée ni suréquipée

### 3.3.3. Orientations Stratégiques

Après avoir réussi l'intégration des marchés de sur-mesure et du prêt à poser, SBM gagnerait à consolider son assise par de l'intégration verticale et horizontale dans la chaîne de valeur.

### 3.3.4. Axes de développement

SBM gagnerait beaucoup à maîtriser en amont l'information qui concerne son marché. Une des alternatives stratégiques les plus prometteuses que peut adopter SBM est de développer des compétences internes pour étudier en permanence le marché de la décoration en Europe, comprendre sa dynamique, sa saisonnalité, ses facteurs influenceurs... Ceci peut se faire en développant un système de surveillance et veille stratégique.

SBM gagnerait aussi à mettre à niveau son système d'information avec toutes ses composantes donnant naissance à un ERP qui permet de garantir l'accès rapide et la fiabilité de l'information disponible au niveau de tous les services.

Enfin, la direction de SBM devrait travailler sur le développement de l'initiative et l'innovation à tous les niveaux de la société afin que les idées d'amélioration et les sources de motivation ne soient plus concentrées au niveau du top management.

### **3.3.5. Priorités d'investissement**

La Direction de SBM gagnerait à investir simultanément sur les trois plans de développement managérial, organisationnel et informationnel.

Au niveau managérial, passer petit à petit d'un management de la qualité concentré sur le niveau des pilotes à un management participatif qui permet de stimuler la créativité et l'innovation chez tous les collaborateurs. Des mécanismes d'encouragement doivent supporter ce passage.

Au niveau organisationnel, il est évident que la pérennité de SBM dépendrait de la création d'une relève compétente au niveau de chaque département. La concentration actuelle des fonctions de méthode, contrôle de gestion et amélioration continue chez une seule ressource démontre la carence dont souffre SBM en des cadres intermédiaires capables de prendre ces responsabilités.

Il est fortement conseillé que SBM investisse par l'alimentation de la structure par de jeunes cadres au niveau des fonctions méthode, contrôle de gestion, développement des compétences et Management de la Qualité.

Au niveau informationnel interne, SBM gagnerait beaucoup à migrer petit à petit du Système d'Information actuel (qui est le résultat d'un développement spécifique laissant SBM dépendante à 100% d'un prestataire sans avoir le code source) par un ERP représenté au niveau national et international.

Au niveau informationnel externe, SBM devrait investir davantage pour instaurer une veille permettant de maîtriser au mieux son environnement et expliquer de manière plus précise les écarts dans les commandes.

### **3.3.6. Stratégie future**

Pour garantir l'évolution à court et moyen termes, les décisions opérationnelles de SBM devraient désormais se baser sur une meilleure maîtrise de l'environnement concurrentiel.

Plusieurs données externes seront nécessaires à collecter de manière plus structurée pour guider dorénavant les décisions stratégiques et opérationnelles. La maîtrise du comportement du marché Européen de la décoration devient de plus en plus essentielle pour passer petit à petit d'un confectionneur influencé par la dynamique de son marché à un acteur influenceur. Ceci ne peut être réalisé que par une volonté stratégique du Groupe Driss dans l'investissement dans une structure de veille qui procure au Groupe de nouveaux avantages

concurrentiels durables associés à la maîtrise de l'information sur le marché plutôt qu'au faible coût de production, qui devrait augmenter dans le temps.

### **3.4. Projets et plan d'actions :**

#### **3.4.1. Projets**

Plusieurs projets ont été déterminés, parmi lesquels on peut citer :

- Mise en place d'une politique Tarifaire
- La mise en place d'un système de veille stratégique
- La mise en place d'un processus d'innovation

On s'intéressera au projet de mise en place d'un système veille stratégique et d'Innovation, ce projet servira donc à :

- Une meilleure lecture et compréhension du marché
- Anticiper les évolutions du marché et de l'environnement de l'entreprise
- Détecter les opportunités et les menaces
- Aider à la prise de décisions
- Introduire des nouveaux produits
- Accroître la part du marché
- Satisfaire les attentes des clients, les fidéliser.

#### **3.4.2. Plan d'action :**

Par la suite, on va détailler le plan d'action mis en place à l'issu des différents diagnostics réalisé ainsi que la réunion de travail.

Ce plan d'action concerne essentiellement le processus commercial dont on a choisi de mettre les actions à court et à moyen terme.

Le suivi de ce plan d'action est réalisé bimensuel à travers :

- Réunion de restitution avec la direction générale
- Réunion de la revue commerciale
- Suivi d'actions dans le cadre du projet de mise à niveau du système management de la qualité ISO9001V2015

Tableau 3.1 : Plan d'action

-	Action	Personne Responsable & fonction	Responsable de validation	Moyen à utiliser	Période de réalisation des actions	Critère d'évaluation / Suivi	Avancement
1	Révision et mettre à jour la cartographie du processus commercial	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Benchmarking Recherche Concertation	30/11/2017	Cartographie modélisée	100%
2	Mise en place d'un système de Veille Stratégique & Innovation	Responsable commercial	Directeur Général	Formation Reunion de travail et de validation avec la DG Recherche	30/09/2017	Procédure veille Procédure innovation	100%
3	Formaliser un plan de communication avec les clients	Responsable commercial	Directeur Général	Liste des réunions planifiées	30/08/2017	Plan de communication	100%
4	Créer des canaux formels d'accès à l'information chez Heytens	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Visite client Output de la veille	30/06/2018	Document de synthèse	60%
5	Formaliser l'accès à l'information chez Mondial Tissus	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Visite client	30/03/2018	Document de synthèse	60%
6	Maîtriser les facteurs endogènes et exogènes ayant une influence directe sur le potentiel et les parts de marché	Comité du management	Directeur Général	Réunion de travail Benchmarking Output de la veille	30/10/2017	Rapport de veille	80%
7	Simuler les parts de marché mérités en fonction des critères de satisfaction client	Comité du management	Directeur Général	Réunion de travail Rapport d'analyse Suivi de la performance et corrélation avec l'affectation	30/10/2017	Document de synthèse	0%

8	Modéliser un système de tarification qui tient en compte le contexte concurrentiel ainsi que le contexte de SBM	Responsable commercial	Responsable commercial	Réunion de travail Output de la veille concurrentielle Concertation	30/10/2017	Rapport concurrentiel Système de Tarification	60%
9	Instaurer une revue commerciale mensuelle incluant entre autre une synthèse de veille	Responsable commercial	Directeur Général	Documentation	30/06/2017	Rapport commercial	100%
10	instaurer un suivi de performance mensuel (commercial et industriel) par client et le communiquer aux clients	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion Documentation Suivi de performance hebdomadaire	30/09/2016	Rapport de performance mensuel Client	100%
11	Instaurer des réunions hebdomadaires avec les clients pour le suivi de la qualité produit réalisé par le responsable qualité	Responsable Qualité	Chef département Pilotage	Réunion Skype	30/10/2016	PV de réunion	100%
12	Accompagner Mondial tissus à promouvoir la confection plate (store et panneaux japonais) en participant avec ses actions commerciales	Responsable commercial Chef département industriel	Directeur Général	Participation par des remises spécifiques accordées	30/06/2018	Accord tarifaire de la remise Liste des tissus Rapport de synthèse des actions prises à ce propos	40%
13	Mettre à jour le système de ristourne Mondial tissu pour l'année 2018	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Analyse du système actuel Concertation	30/11/2017	Document du système de ristourne	0%
14	Mettre en place un plan directeur commercial et marketing annuel couvrant l'analyse concurrentiel, la	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Documentation Concertation	30/10/2017	Rapport : plan directeur commercial et marketing	10%



	mise à jour du SWOT, prévision des ventes + prévisions des nouveaux produits,						
15	Mise en place d'un dataware house commercial	Responsable commercial	Directeur Général	Réunion de travail Documentation Concertation	30/06/2018	Logiciel	0%

### 3.5. Conclusion :

Ce chapitre a mis en relief le résultat des différents diagnostics qui ont permis de dégager un plan d'actions à suivre pour atteindre l'objectif de la réingénierie du processus commercial au sein de SBM.

L'action qui nous intéresse est la mise en place d'un système de veille stratégique et d'innovation.

Le chapitre suivant portera sur les étapes de déploiement d'une cellule de veille et innovation au sein de SBM.

## **Chapitre 4 : Mise en place d'un système de veille et d'innovation au sein de SBM**

## 4.1. Introduction Chapitre IV

Tout au long de ce chapitre, on va se focaliser sur les étapes pour le déploiement du processus veille au sein de SBM, ainsi que le suivi de la mise en place du plan d'action déterminé dans le chapitre précédent.

## 4.2. Cartographie générique de SBM

La cartographie de SBM définit trois types de processus en interaction entre eux. Il s'agit du processus de pilotage (responsable de la gouvernance et de la prise de décision), le processus de réalisation de produits (processus métier de l'entreprise) et du processus support (regroupe toutes les activités de soutien aux activités métiers de l'entreprise). Ces processus sont présentés dans la cartographie de la Figure 4.1.

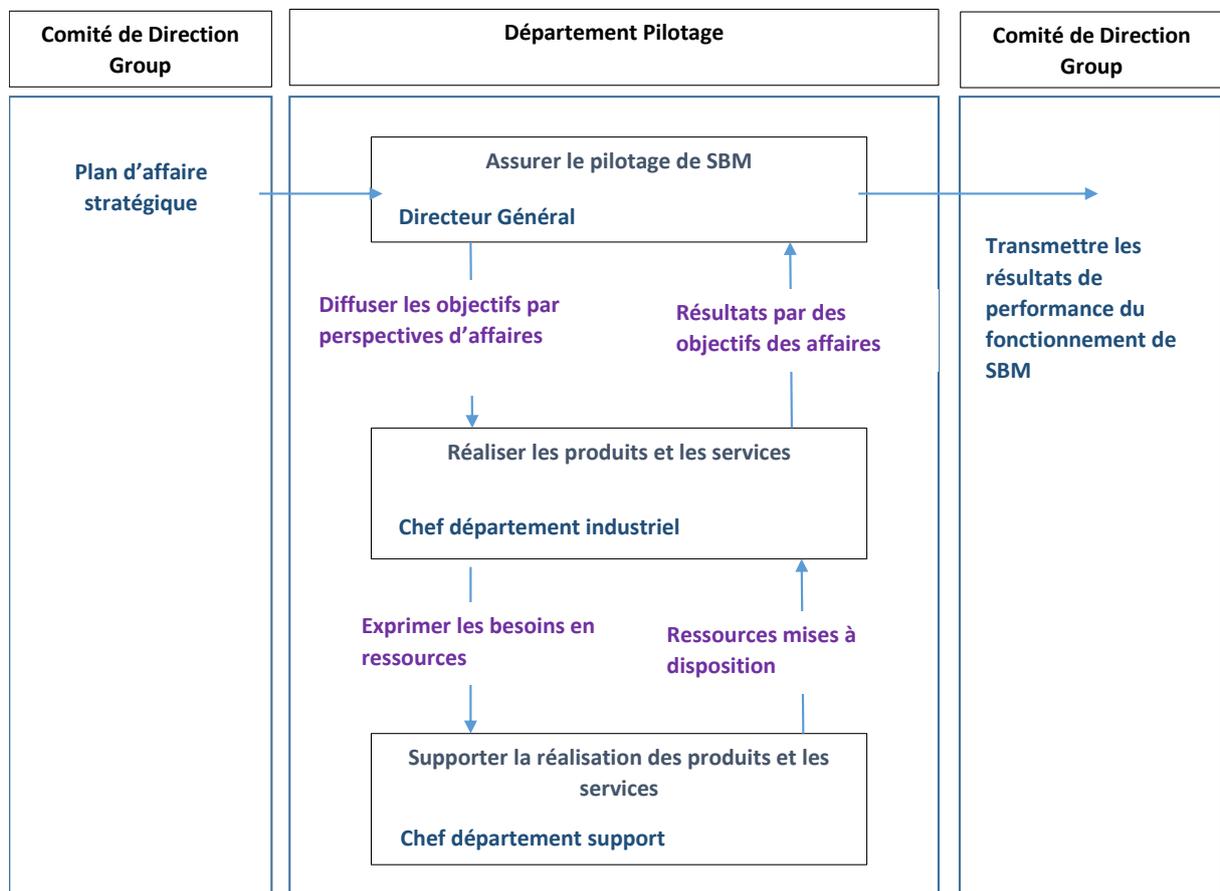


Figure 4.1. Cartographie des processus de SBM

### **4.2.1. Processus pilotage :**

Le processus de pilotage est composé de :

- Processus de pilotage stratégique dont la valeur ajoutée est de garantir l'atteinte et la concrétisation des choix stratégiques.
- Processus de pilotage opérationnel dont la valeur ajoutée est de garantir l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise aboutissant à la préservation des intérêts des actionnaires (maîtrise des coûts) et des clients (maîtrise de la qualité produit et services).

### **4.2.2. Processus de réalisation :**

Sa valeur ajoutée est la satisfaction des commandes clients aux meilleurs coûts. Ce processus regroupe toutes les activités qui ont une influence directe avec la réalisation des produits et des services et sur la satisfaction des clients. Ces activités transforment les commandes en bons de livraisons.

### **4.2.3. Processus de support :**

Il regroupe les activités dont la valeur ajoutée est de fournir des ressources matérielles fiables, des ressources humaines qualifiées, des informations utiles... servant ainsi le client à travers le service apporté aux processus internes.

## **4.3. La veille chez SBM**

Comme le montre la Figure 4.2 ci-dessous, la veille est déployée au niveau du processus de pilotage stratégique, afin de garantir son interaction avec le processus opérationnel. Il faut

donc la déployer au niveau du processus de pilotage opérationnel.

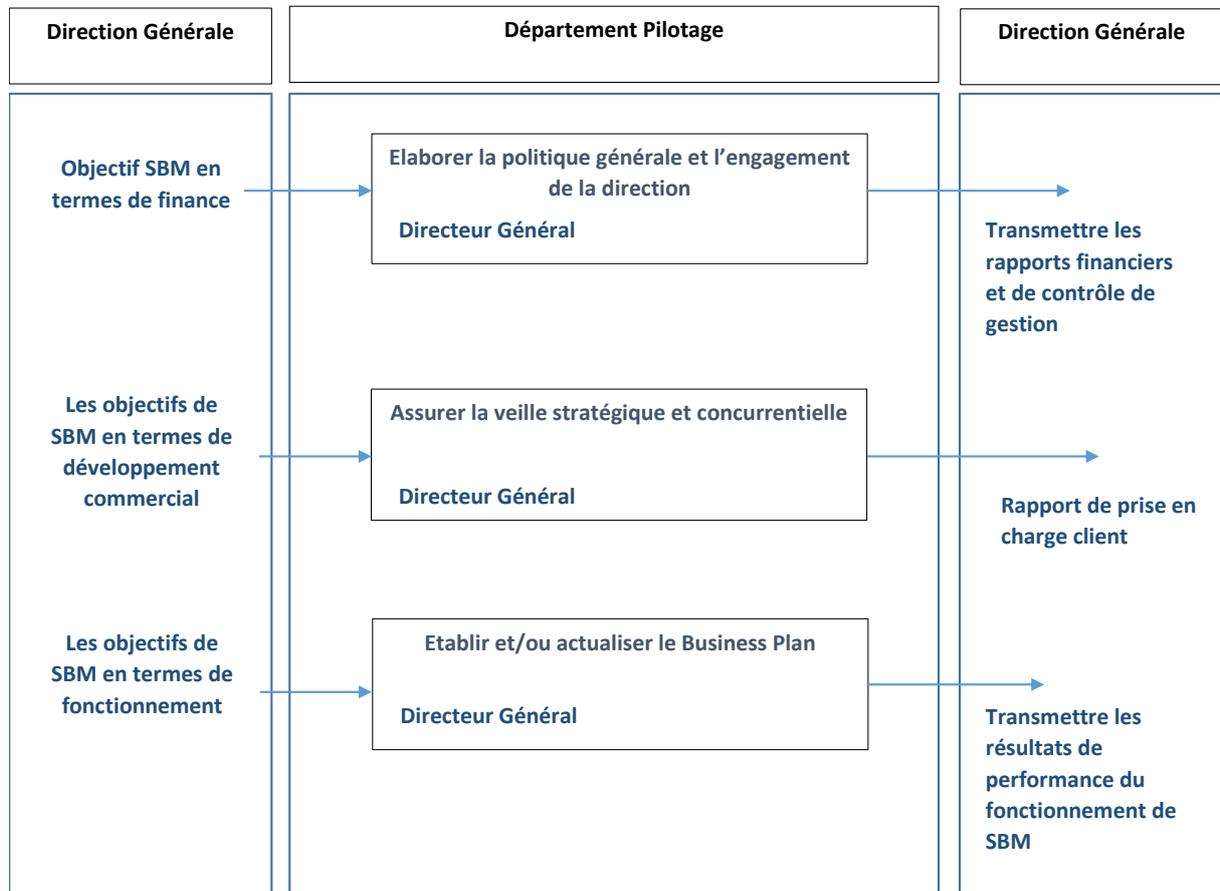


Figure 4.2 La veille Chez SBM

#### 4.4. Mise à jour de la cartographie du processus Gestion relation client

Le projet « père » qui a induit la mise en place d'un système de veille est bien entendu la réingénierie du processus commercial. De ce fait, l'objectif étant de rendre l'activité commerciale proactive, étendue dans l'opérationnel vers le stratégique...

### 4.4.1. Cartographie du processus Gestion relation Client

Le processus Gestion relation client est composé par diverses activités qui couvrent les différents types d'interaction avec les clients.

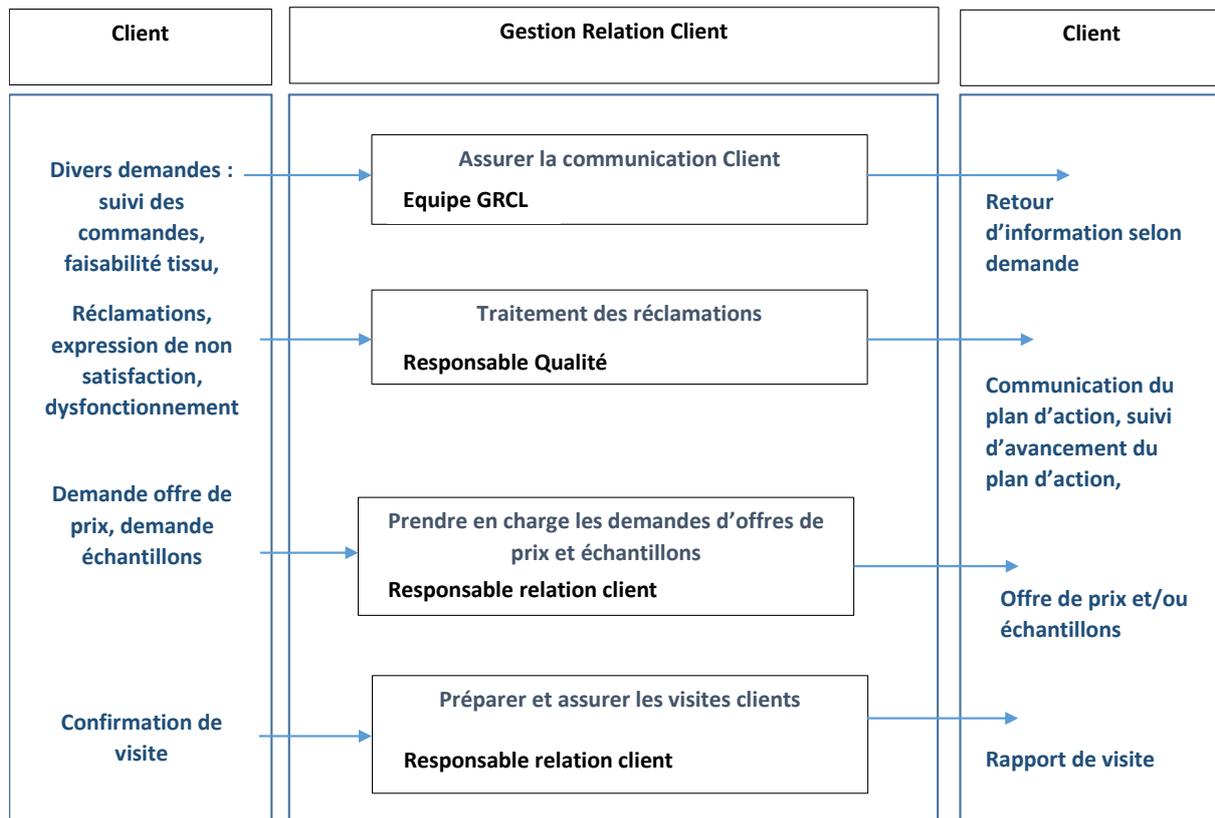


Figure 4.3. Processus gestion relation client

### 4.4.2. Cartographie du processus commercial

Ce processus a pour mission principale d'assurer la planification commerciale et Marketing ainsi que de suivre la performance commerciale. Ces deux activités ont pour objectif de faire évoluer le commercial « opérationnel » réalisé par l'activité « Assurer gestion relation client » vers un service commercial avec une approche globale, qui intègre, en plus de la gestion opérationnelle de la relation Client, le développement des affaires. L'objectif étant de garantir la préservation simultanée des intérêts de SBM (Rentabilité, Pérennité) et de ses Clients (Qualité, Délais).



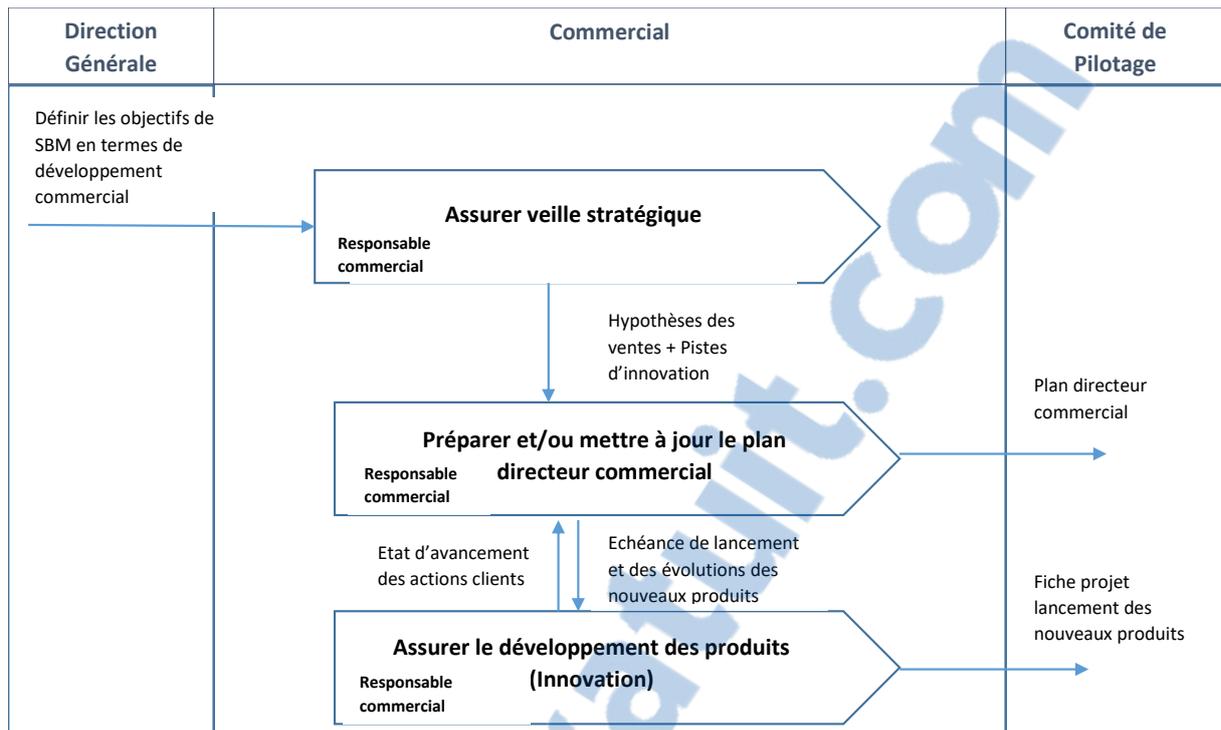


Figure 4.5 L'activité veille au niveau processus commercial de SBM

## 4.5. Déploiement de l'activité veille au sein de SBM

### 4.5.1. Démarche suivie :

La démarche suivie pour la réalisation de ce projet est le référentiel interne de SBM pour la gestion des projets « Plan management des projets », qui définit l'organisation et le modèle de fonctionnement du projet ainsi que la description de tous les mécanismes partagés pour en contrôler le bon aboutissement.

### 4.5.2. Les références utilisées pour le projet :

Le document du plan management du projet : « Mise en place d'un système de veille » est relié aux différents documents mentionnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.1 Références du projet

Priorité	Titre et version	Date d'approbation	Auteur
1	Plan stratégique Group	Mars 2013	GD
2	Business Plan SBM	Janvier 2017	CDP
3	Diagnostic du processus Commercial	Juillet 2016	MKC

Les référentiels applicables pour ce projet sont les suivants :

- Théories de Stratégie d'entreprise
- Théories de veille stratégique et de management de l'innovation
- Théories de Gestion Commerciale
- Séminaires de formation, cours, articles ...
- Expériences Professionnelles
- Les études de marché

### 4.5.3. Contraintes :

La mise en place d'une organisation interne de la veille suppose la disponibilité de ressources humaines et matérielles :

- **Ressources humaines** : La veille se repose sur la gestion participative, tous les cadres supérieurs sont appelés à l'enrichissement de la base de veille stratégique conçue pour l'entreprise.
- **Ressources Informationnelles** : l'accès à certains types d'information coûte cher (Ex : les études de marché) Les sources d'information ne sont pas toujours pertinentes ni fiables.
- **Ressources matérielles et logiciels** : Manque de connaissances des outils de veille automatisée.

Les informations en langues rares (Exemple : le néerlandais) et même l'allemand, l'italien ou l'espagnol, sont en général écartées de la collecte, non par manque d'intérêt mais par manque de compétences linguistiques permettant de les exploiter. Ces difficultés de collecte et de traduction de l'information internationale sont des insatisfactions qui forment des obstacles à une bonne surveillance internationale du marché

### 4.5.4. Périmètre du projet

Le projet doit contenir les éléments suivants résumé dans le Tableau 4.2

Tableau 4.2 Périmètre du projet

N°	Étapes	Sous étapes	Échéance
1	Étude du besoin et édition PMP	1.1 Étude et analyse du Besoin	15/02/2017
		1.2 Edition PMP	19/02/2017
2	Diagnostic de l'existant & maîtrise du KM,	2.1 Maitriser la gestion des informations internes : - Circulation	30/03/2017

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement</li> <li>- Diffusion</li> </ul>	
		<p>2.2 Maitriser la gestion des informations Externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification</li> <li>- Traitement</li> <li>- Circulation</li> </ul>	30/03/2017
3	Conception de la procédure Veille	<p>3.1 Définir les objectifs</p> <p>3.2 Définir la structure de la procédure</p> <p>3.3 Segmenter et définir la répartition des tâches</p>	30/04/2017
4	Mise en Œuvre du système d'intelligence économique	<p>4.1 Cadrage de l'objectif de l'IE par la DG</p> <p>4.2 Formation des parties prenantes</p> <p>4.3 Modélisation du SI</p>	30/09/2017
5	Conception du processus Innovation	5.1 Définir le modèle du processus	30/10/2017
6	Mise en place d'un Département R&D	6.1 Définir l'organisation du département	Fin 2018
7	Tâches Transversales sur toutes les étapes du projet	<p>7.1 Conduite et Pilotage du projet</p> <p>du changement relative au projet</p>	Tout au long du projet

### 4.5.5. Les phases et prestations

Le tableau ci-dessous résume le découpage en tâches du projet et ses jalons structurants. La direction du projet SBM s'engage à alerter sur les retards possibles et les conséquences prévisibles. En cas de décalage sur un jalon, la direction du projet présente une estimation des impacts sur la suite du projet.

*Tableau 4.3 Phases et prestations du projet*

N°	Phases / tâches	Prérequis	Qui	Critères de sortie
1	Étude du besoin et édition PMP	Rapport de diagnostic	Consultant Expertisé	Rapport de diagnostic
2	Maitrise de l'information interne et externe	Rapport de diagnostic	Service Commercial RMQ Chef Dep Industriel	Plan de communication interne et externe
3	Définition des objectifs de la Veille	Rapport de diagnostic	DG Service commercial	Procédure veille
4	Établir la Procédure de la veille	Définition de l'objectif	DG Service commercial	
5	Segmentation et définition des taches	Procédure veille	DG Service commercial	
6	Cadrage de l'objectif et mission de la veille	Procédure veille	DG Service commercial	PV de réunion
7	Formation des parties prenantes	Rapport de diagnostic Procédure Veille Support de formation	Resp Commercial Consultant	

## **4.6. Déploiement de la veille**

A travers ce chapitre, on va balayer les outputs résultant des journées de travail sur ce projet ainsi que les séances de benchmarking.

### **4.6.1. Modélisation de la procédure de la veille**

Cette modélisation a pour objectif de définir les informations critiques à surveiller qui répondent à l'objectif fixé par la direction, qui définit entre autre la stratégie adoptée pour réaliser la veille.

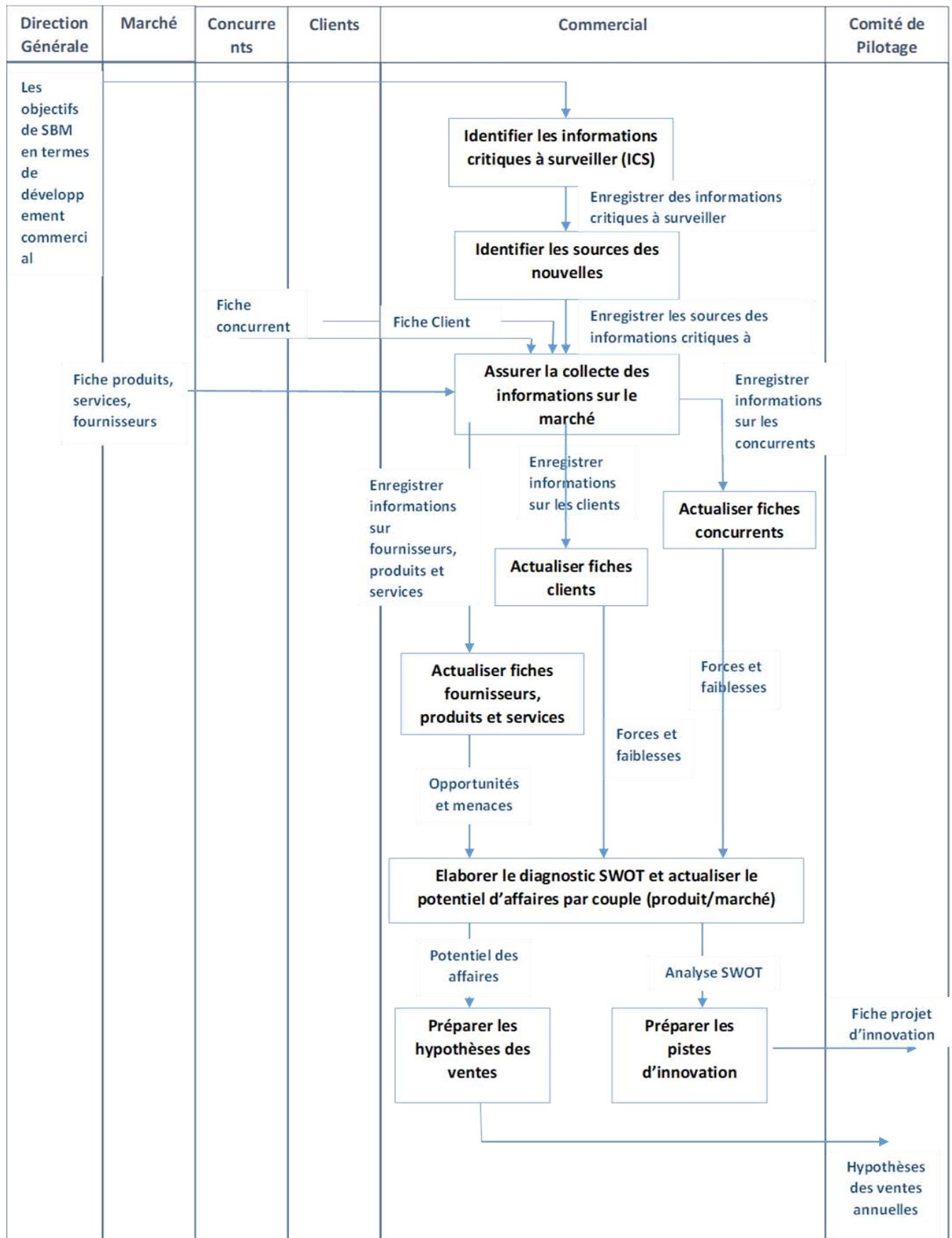


Figure 4.6. Procédure veille

## **4.6.2. Définition des informations critiques à surveiller (les objectifs de la veille)**

### **4.6.2.1. Veille client :**

Consiste principalement à réaliser à avoir des informations concernant les détails suivants :

- ✓ Evaluation de leur compétitivité, part de marché,
- ✓ Leur stratégie, leur offre, leurs actions,
- ✓ Leurs organisations internes : décideurs, influenceurs,
- ✓ Le déploiement du réseau de magasins,
- ✓ Leurs résultats,
- ✓ Aisance financière, leurs solvabilités,
- ✓ Leurs partenariats.

### **4.6.2.2. Veille concurrents :**

Les études de marché nous permettent à accéder aux informations par rapport aux concurrents indirects (lues part de marché, solvabilité, stratégie,...) par contre en ce qui concerne la veille des concurrents indirecte, on peut la dégager à travers le client tout en se méfiant des informations communiquées, un réseau social aussi nous permet de collecter quelques informations (Facebook, LinkedIn, ami d'un amis,..).

L'output de ce travail portera sur :

- ✓ Evaluation de leurs compétitivités, leurs stratégies, leurs offres, leurs actions, leurs résultats.
- ✓ Evaluation de leurs relationnels avec leurs clients (surtout quand il s'agit des clients en commun)
- ✓ Leurs organisations internes

### **4.6.2.3. Veille fournisseurs, produits et services**

- ✓ **Informations publiques sur les fournisseurs :**
  - Organisation interne : présence ou non d'une unité de recherche et développement,
  - Aisance financière,
  - Leurs partenariats
  - Gamme de produit.

- Leurs offres aux différents clients
- Les marchés auxquels ils sont présents
- Leurs ateliers de production

Les informations précitées peuvent être déduites : de leur site web, par les salons et les foires, un très bon relationnel aussi.

✓ **Produits et services :**

- Tendances mécanismes, accessoires...
- Tendances couleurs,
- Offres de services.

### 4.6.3. Identifier les sources

Comme déjà décrits dans le précédent chapitre, les sources sont multiples à savoir :

✓ **Sources Formelles**

- Les études de marché spécifiques
- Les organismes d'étude de marché spécialisés, par exemple l'IFM : Institut Français de la Mode
- La presse professionnelle et spécialisée, la presse économique. Pour y identifier les évolutions économiques et technologiques, les grandes tendances qui influencent le niveau du marché, la vie des entreprises, clients (potentiels) et concurrents, les rachats et fusions d'entreprises.

✓ **Sources Informelles**

- Entrevues personnelles, réunions, conversations téléphoniques
- Les salons et manifestations professionnels, pour rencontrer les acteurs du marché, concurrents et clients (potentiels), découvrir des nouveautés, se procurer le catalogue des exposants.

- Les rencontres avec les fournisseurs, tout en restant prudent sur les informations qu'ils communiquent.

#### 4.6.4. Collecte et stockage des informations

##### 4.6.4.1. Collecte des informations :

La collecte des informations consiste à rechercher des réponses pour des questions déjà posées ou bien, d'une façon spontanée tel que : visite des sites web (clients, fournisseurs,..), des forums de consommateurs et ce dans un objectif de détecter une nouvelle donnée.

A titre d'exemple : la fermeture d'un magasin temporairement pour des réparations va influencer directement sur la rentabilité de ce magasin...

Cette collecte pourra se faire avec une fréquence hebdomadaire. Chaque type d'information à collecter provient d'une source interne ou externe bien déterminée, le tableau 4.6 ci-dessous décrit les types de veille ainsi que leurs sources et l'emplacement de stockage.

Tableau 4.4. Classification de la veille au sein de SBM

Type de veille	Type d'information	Sources	Responsable de collecte	Enregistrement
<b>Clients</b>	Organisation interne	Communication Réunions	Directeur Général	Fiche Client Base des données veille
	Perception et attentes	Réunions Visite Mailing	Resp. Commercial Resp. Qualité Assis. GRCL Resp. Production	PV de réunion Base de veille
	Santé financière	Banque centrale Services Payants	Resp. Commercial	Base de veille
	Stratégie Partenariat	Réunions Visite	Directeur Général Resp. Commercial	Base de veille

		Divers communication		
	Offre OP Commerciales	Communication Page Web Clients	Resp.Commercial Assis.GRCL	Base de veille
	Compétitivité Part de marché	Etude de marché	TMD	Base de veille
	Notoriété Réputation Avis des consommateurs	Forum consommateurs Facebook Twitter Google	Resp.Commercial Assis.GRCL	Base de veille
<b>Concurrents</b>	Capacitaire Qualité Offre Situation Géopolitique	Divers communication	Directeur Général Resp. Commercial	Fiche Concurrent Base de veille
	Stratégie Partenariat Implantation magasin	Réunion	TMD	Base de veille
	Unité de production Stockage	Meeting Foires	Resp. Achat	Fiche Fournisseurs Base de veille
	Unité de recherche	Mailing	Resp. industriel	

	et développement	Resp. Commercial	
	Partenariats		
	Offres et Produits		
<b>Produits et services</b>	Nouveaux produits		Base de veille
	Tendance marché : tendance, couleurs tissus mécanismes, accessoires		

Toujours dans le contexte de la collecte des informations, la communication est une opportunité pour obtenir de l'information recherchée ou spontanée. SBM a organisé les flux de communication avec ses clients afin de formaliser ces types d'échanges et surtout de créer un environnement de confiance qui permet de fiabiliser les données échangées, le tableau ci-dessous présente le plan de communication conçu pour SBM :

*Tableau 4.7 : Plan de communication clients*

Client	Thème	Qui	A qui	Fréquence	Comment	Quoi
--------	-------	-----	-------	-----------	---------	------

A travers ce tableau on précise :

- Le client avec lequel il y'aura l'échange, dans notre cas c'est soit Heytens soit Mondial Tissus
- Le thème ou le sujet d'échange : réunion hebdomadaire, suivi de production, suivi de projet, réunion Qualité, réunion commercial...
- Qui : Précision de l'interlocuteur interne de chez SBM
- A Qui : Précision de l'interlocuteur externe de chez le client
- Fréquence : la fréquence des réunions, communication des livrables...
- Comment : par quel biais la réunion est faite ou les livrables sont communiqués (Skype, Mailing)

- Quoi : Type de livrable

#### 4.6.4.2. Stockage des informations :

Pour un premier temps, nous avons opté à utiliser des outils simples offerts par Microsoft office pour le stockage et la manipulation des données. Dans un deuxième temps, on pensera à mettre en place des logiciels qui permettent de structurer l'information et surtout permettre une interaction et un travail collaboratif, parmi lesquelles on peut citer : Goldbach Interactive et Radarly qui sont classés les meilleurs outil de veille sur le web selon le forum Blue boat qui est spécialisé dans la matière de veille, e-réputation et stratégie web. Digimind aussi est un outil très important qui offre la possibilité d'analyser la tendance du marché. Les outils sont multiples, dont aura la possibilité de choisir quel outil pour quel type de veille.

Par ailleurs, les enregistrements suivants sont conçus et enregistrés sous Excel :

#### 4.6.4.3. Base des données Veille

La base des données veille c'est l'enregistrement auquel les informations recherchées sont inscrites. La base de données se présente sous la forme d'un tableau portant des colonnes suivantes :

*Tableau 4.8. Base des données veille*

Source interne	Date	Source externe	Type d'info	Sous Type	Information	Urgence	Importance	Action
----------------	------	----------------	-------------	-----------	-------------	---------	------------	--------

Les champs ci-dessus désignent les données suivantes :

- ✓ Source interne : Celle qui a détecté l'information et/ou l'a enregistré
- ✓ Date : date de détection de l'information
- ✓ Source d'information : la source d'où provient l'information (sert à mesurer le degré de la fiabilité de l'information)
- ✓ Type d'information : nous avons classé quatre types d'information à savoir : Client, Concurrent, Fournisseur
- ✓ Sous type : avons distingué divers types à savoir : Stratégie, Capacitaire, Aisance financière, organisationnel, performance,...
- ✓ Information : l'information proprement dite
- ✓ Urgence : nous avons classé l'information par urgente ou pas urgente
- ✓ Importance : nous avons classée l'information par importante ou pas importante
- ✓ Action : l'action mis en place suite à l'information détectée

• **NB : Classement de l'urgence et l'importance de l'information**

- ✓ Urgente et importante,
- ✓ Non urgente et importante,
- ✓ Urgente et non importante,
- ✓ Non urgente et non importante

**4.6.4.4. Fiche Client**

Il s'agit d'une carte d'identité pour chaque client, elle regroupe divers informations. Un exemple de la fiche client, ainsi que les informations qu'elle contient sont données par la figure 4.7, tel que :

	
<b>Présentation Générale</b>	<b>Autres détails</b>
<b>Code client :</b>	<b>Date de création de l'entreprise :</b> 01/01/1974
<b>Nom commercial :</b>	<b>Date de création du compte client :</b> 01/01/1997
<b>Forme juridique :</b>	<b>Origine du contact :</b>
<b>Numéro de la société :</b>	<b>Concurrents en place :</b>
<b>TVA :</b>	
<b>Capital social :</b>	
<b>Secteur D'activité :</b>	<b>Bilan Financier</b>
<b>N° d'entreprise :</b>	<b>Dernier bilan publié :</b> 2015-2016
<b>Nationalité du siège :</b>	
<b>Langue :</b>	
<b>Groupe / filiale :</b>	

**Nombre magasins :**

**Effectifs de l'entreprise :**

**Liste des produits ou**

**rayons :**

## Coordonnées

**Téléphone :**

**E-mail :**

**Fax :**

**Site Internet :**

**Adresse siège social de la**

**centrale :**

## Organisation Interne

## Commentaires

### Siège France

**Directeur General :**

**Directeur commercial :**

**Directeur des opérations :**

*Achat*

*Service confection*

*Service Qualité*

*Produits*

**Directeur Communication & Marketing :**

**Directeur IT :**

**Chef Produit Tissu :**

**Chef produit Voilage :**

**Chef produit coussins :**

**Siege Belgique**

**Responsable service**

**confection**

**Responsable Pôle Qualité**

*Confection & tissu*

**Responsable Recoupe**

**Responsable Qualité tissu**

**Responsable service**

**Client**

**Responsable logistique :**

---

*Figure 4.7. Exemple de Fiche Client*

Mise à part ces informations, on a rajouté d'autres informations, telles que la liste des magasins, leurs emplacements...

#### **4.6.4.5. Fiche concurrent**

Tout comme les clients, les concurrents nécessitent une carte identité pour chacun également. La figure 4.8 donne un extrait de la fiche concurrent conçue.

**Présentation Générale**

**Capacitaire Atelier**

**Nom commercial :**

**Forme Juridique :**

**Capital social :**

**Actionnaires :**

**Secteur d'activités :**

**Adresse :**

### Organisation Interne

### Commentaires

Directeur General :

Directeur Administratif :

Ingénieur Industriel :

MOD :

### Infrastructure

**Surface :**

**Dépôt (Accessoires,**

**Tissu & PF):**

**Outils informatiques :**

### Machine

### Reference

*Figure 4.8. Exemple de Fiche concurrent*

#### **4.6.5. Reporting et diffusion :**

Après la phase de collecte et stockage vient la phase de communication qui se fait soit au niveau du comité du management (fréquence hebdomadaire), ou bien durant la revue commerciale (fréquence mensuelle).

Durant lesquelles, il y'aura la validation des données interceptées, ainsi que le déclenchement d'un plan d'action.

A travers la veille ainsi que les actions mises en place que nous avons réalisées pendant les précédents mois, nous avons pu savoir notre positionnement tarifaire par rapport aux concurrents directs.

Un autre exemple vécu cette année, qui portera finalement sur le développement du produit « mécanisme panneaux japonais », les analyses des données internes : retour des non-conformité, traitement de réclamation, nous a permis de détecter que les ventes du panneaux japonais (mis à part son prix élevé par rapport à la concurrence) sont conséquents de quelques problèmes techniques qu'on a pu localiser et commencer à développer la solution avec notre fournisseur.

#### **4.7. Un pas vers l'innovation :**

Après avoir conçu un système de veille, nous avons passé à la modélisation d'une procédure d'innovation.

L'innovation concerne essentiellement le produit. Elle sera alimentée par les outputs de la veille concurrents, produit et fournisseurs.

La recherche et la conception de la solution pourra se faire par le comité d'innovation dont les services concernés sont : commercial, production, méthode, financier, alors que la réalisation des prototypages et les échantillons seront fait par les fournisseurs d'où vient la nécessité d'établir des relations de partenariat avec les fournisseurs jugés les plus importants.

La figure 4.8 montre le modèle adapté par SBM pour la procédure d'innovation :

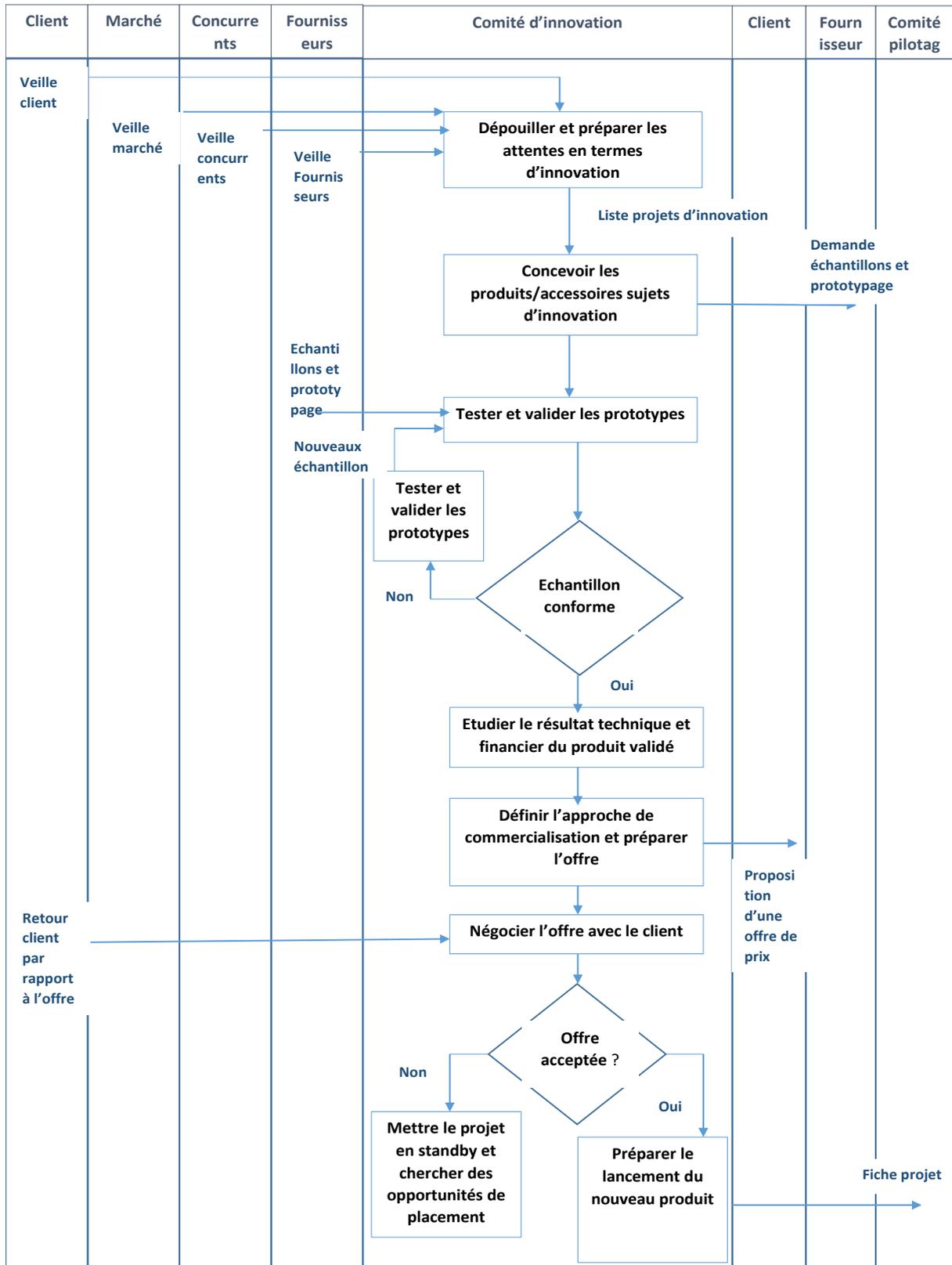


Figure 4.9. Processus Innovation

## **4.8. Conclusion**

Le système de veille et d'innovation vient de voir tout juste la lumière au sein de SBM, il sera mis à l'épreuve, rectifié, amélioré au fil du temps et ce tout en appliquant la boucle PDCA qui garantit son amélioration continue.

# Conclusion générale

Le domaine textile, à l'instar de tout domaine industriel ou autre, connaît ces dernières décennies une forte concurrence qui ne cesse d'augmenter. Il est nécessaire pour les entreprises, quelles que soit leurs tailles, d'être à l'écoute de leurs environnements, bien évidemment internes aussi bien qu'externes.

A travers ce rapport, nous avons présenté SBM ainsi que son contexte engendrant le réflexe de mettre en place une cellule de veille et d'innovation. Par ailleurs, un plan d'action mené par un diagnostic SWOT a offert la possibilité de déploiement de ce système avec la démarche qu'on estime la plus adéquate pour SBM.

Au cours de ces 6 mois, nous avons réussi à modéliser les processus de veille et d'innovation, et à déterminer la participation de chaque partie prenante de ce projet. En effet, la veille et l'innovation demande un travail collaboratif encadré par une direction générale visionnaire. A travers ce système, nous avons pu déterminer notre positionnement tarifaire actuel par rapport à notre premier client, cette information jouera un rôle très important dans la détermination de notre perspective tarifaire par rapport au marché.

Dans la même optique, la veille a permis d'alimenter les pistes d'innovation : assurer une meilleure écoute et compréhension de l'environnement qui permettra de réduire le temps de réaction et de réponse par rapport aux nouveautés lancés sur le marché.

Par ailleurs, ce travail nous a permis de découvrir d'autres pistes d'améliorations dont SBM pourra se bénéficier. Parmi ces pistes, nous citons : la veille stratégique anticipative permettant la gestion des connaissances tacite au sein de SBM.

Par contre, SBM ne pourra pas être la seule entreprise qui a pensé à mettre en place un système de veille. Il est évident que l'entreprise doit songer à mettre en place un système de sécurité des données.

## **Références bibliographiques**

Rapport-G gratuit.com

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

Basset Hervé : *De la veille à l'intelligence scientifique : définitions et concepts de base*. Technique de l'ingénieur, 2012.

Bergeron Pierrette : *Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique*, Argus, vol.24, n°3, p.17.

Bergeron Pierrette, *Veille stratégique et PME - Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*. Edition : Presse de l'université de Québec, 2000

Blueboat : *Faire de la veille ou comment devancer ses concurrents*. Publié le 6-10-2015, consulté le 06-09-2017 : <http://www.blueboat.fr/veille-devancer-concurrents> ,

Cigref : *Veille stratégique- Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information-* Edition Septembre 1998 :  
[http://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille\\_strategique\\_1998\\_web.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf)

Cigref : *Intelligence économique et stratégique - Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Edition Mars 2005 :

[http://www.cigref.fr/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2005/2005\\_-\\_Intelligence\\_Economique\\_appliquee\\_a\\_la\\_Direction\\_des\\_Systemes\\_d\\_Information\\_web.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2005/2005_-_Intelligence_Economique_appliquee_a_la_Direction_des_Systemes_d_Information_web.pdf)

Cigref : *Panorama des sources formelles et informelles françaises*, 2003 :  
[http://bdc.aege.fr/public/Intelligence\\_economique\\_et\\_strategique\\_Les\\_systemes\\_d\\_information\\_au\\_coeur\\_de\\_la\\_demarche.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_economique_et_strategique_Les_systemes_d_information_au_coeur_de_la_demarche.pdf)

Danny Campos, Kara Bragg : *SWOT presentation & analysis*. Advantage sales and marketing. 2008 :  
<https://fr.slideshare.net/KaraBragg/swot-analysis-presentation-954351>

Galland Sébastien : *le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*.2005. Université de Sud Toulon-Var

Guillaume Ebelmann : *Intelligence économique - Enjeux, définitions et méthodes*. Edition 2003 :  
<http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>

Institut numérique : *Enjeux et objectif de la veille*, publié en 13-08-2012, consulté Aout 2017  
<http://www.institut-numerique.org/6-enjeux-et-objectifs-de-la-veille-5028f58bf3136>

Lesca Humbert : *VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*,  
Edition : Eyrolles, 1997

Les grandes techniques des ventes : *L'analyse SWOT : Méthode et exemple de matrice SWOT marketing*. Publié 5 AOÛT 2015, consulté 03-09-2017 : <http://www.les-grandes-techniques-de-vente.fr/analyse-swot-matrice-exemple/>

Martinet Bruno, Ribault Michel : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*. Editions d'organisation, Paris, 1989, p.24

Martinet Frédéric :, *Mettre en place une démarche de la veille concurrentielle*. Technique de l'ingénieur, 2012.

Miaux Jean-François : *Mise en œuvre d'une activité de veille*. 2010. Institut nationale des techniques de la documentation.

Rouach Daniel : *la veille technologique et l'intelligence économique*, « Que sais-je ? », PUF, 1996.  
Pateyron Emmanuel : *La veille stratégique*, Economica, 1998 : <http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>

Technique de vente : *Qu'est-ce que l'analyse SWOT ?* Publié 25-08-2015 ; consulté 04-09-2017 :

<http://www.technique-de-vente.com/analyse-swot-pourquoi-et-comment-realiser-une-matrice-swot>

3IE : *La veille stratégique – les yeux et les oreilles de votre entreprise*. Edition : 01-12-2001 :

<http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf>



