Liste des abréviations

KM : Knowledge Management

NTIC: Nouvelle technologie d'information et de communication

SI : Système d'information

MP : Matière première

AFNOR : Association Française de Normalisation

VSA : Veille stratégique anticipative

PESTEL : Politique, Economique, Sociaux-culturel, Technologique, Ecologique, Légal

SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, Threats

BCG: Boston Consulting Group

ISO: Organization international for Standardization

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

PDG: Président directeur général

R&D : Recherche & Développement

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

OE : Ouvrier-Employé

TM : Technicien et Maîtrise

EPL: Encadrant de première ligne

MI : Manager intermédiaire

MC : Manager confirmé

MD : Manager dirigeant

ME : Manager exécutif

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

CA : Chiffre d'affaire

SPA : Société Par Action

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les différents types d'informations gérés par une entreprise	12
02	L'information en entreprise	13
03	Principales phases de l'évolution de la veille	23
04	Types de veille et axes de surveillance	30
05	Les acteurs de veille	31
06	De la veille à l'intelligence économique	32
07	Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée	46
08	Exemple d'une matrice de ciblage Acteurs Thèmes	51
09	Caractéristiques d'un signal faible	55
10	Evolution du capital social de CEVITAL Agro	68
11	Capacité de production	71
12	L'évolution du chiffre d'affaire Marché National par Année 2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014.	73
13	Evolution de l'effectif de l'entreprise durant les 7dernières années.	77
14	les catégories professionnelles en fonction du grade et de responsabilités.	78
15	Choix de la population d'étude	82
16	L'échantillon retenu pour l'enquête	83
17	structure de l'échantillon final	83
18	L'échantillon	87

Liste des figures

N°	Titre de figures	Page
01	L'environnement et sa structure	06
02	Processus linéaire de construction d'une information	10
03	Les caractéristiques d'une information pertinente	15
04	Rôles de l'information	16
05	La notion du système d'information	20
06	Les quatre grandes fonctions de la veille	26
07	L'avantage concurrentiel: les possibilités	39
08	Les quatre types de veilles associés	41
09	Le modèle des cinq forces de Porter et les facteurs déterminants	45
10	Modèle générique adaptatif veille anticipative stratégique-intelligence collective	57
11	Réalisation des ventes par année en volumes	84
12	Données relatives au genre de l'échantillon	84
13	Ancienneté dans l'entreprise	85
14	Formations des éléments de l'échantillon	85
15	L'évolution de l'environnement de l'entreprise	88
16	Niveau de la concurrence du marché	88
17	Stratégies concurrentielles de l'entreprise sur le marché	89
18	Pouvoir de négociation de l'entreprise avec ses clients	90
19	Négociation de l'entreprise avec ses fournisseurs	91
20	Surveillance des produits substitutions	92
21	Faire face aux nouveaux entrants	92
22	Disposition d'un système d'information	93
23	L'organisation du système d'information	94
24	Fonctions assignées au système d'information	95
25	Les facteurs clés de réussite du système d'information	96
26	Système d'information dédié à la veille	97
27	Centralisation et décentralisation de l'information	98
28	Identification des besoins en information	98
29	Types d'informations privilégiées	99

Liste des figures

30	Sources d'informations internes	100
31	Sources d'informations externes	101
32	La recherche de l'information	101
33	Les collaborateurs chargés de la recherche d'information	102
34	L'objectif de la recherche de l'information	103
35	Les moyens de collecte de l'information	103
36	Besoin de moyens supplémentaires	104
37	Collecte et volume d'information	105
38	Degré de validité de l'information	105
39	Les moyens de tri des données	106
40	Les supports de présentation des informations traitées	106
41	Les outils de stockage de l'information	107
42	La protection de l'information	107
43	Le délai de diffusion de l'information	108
44	Le mode de transmission de l'information	108
45	La pratique de la veille au niveau des départements	109
46	Les types de veilles	110
47	Relation entre les différentes veilles et la veille concurrentielle	111
48	Objectifs de la veille concurrentielle	111
49	Statut de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise	112
50	Qualification des veilleurs	112
51	Le budget consacré à la veille concurrentielle	113
52	La nature de l'information sur les concurrents	113
53	Le traitement d'information concurrentielle	114
54	Types de décisions	114
55	Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle	115
56	La réussite de l'activité de veille concurrentielle	115
57	Les facteurs déterminant de la maîtrise de l'information dans le cadre d'une veille efficace	116
58	L'utilisation de l'information collectée	117

Liste des figures

59	Veille et avantage concurrentiel	117
60	La veille concurrentielle et la nature des relations de compétitivité avec les partenaires	118
61	L'activité de veille apporte une domination informationnelle à l'entreprise	119

SOMMAIRE

Remerciements
Dédicaces
Liste des abréviations
Liste des tableaux
Liste des figures
Sommaire

INTRODUCTION GENERALE……..…01

CHAPITRE I : Généralités sur l'information et la veille……...05

SECTION 01 : **Environnement, information et système d'information**……05

1.1 L'environnement de l'entreprise ……....06

1.2 L'information, matière première pour l'entreprise…...……..07

1.3 Le système d'information …… 18

1.4 La finalité du système d'information ……20

1.5 La typologie des systèmes d'information ……20

SECTION 02 : Notions générales sur la veille ……..22

2.1 L'historique et l'évolution de la veille ……...22

2.2 La veille ……..24

2.3 Les différents types de veille …...……...……...27

2.4 Les acteurs de veille …...…….……...31

2.5 L'intelligence économique ……...……..32

CHAPITRE II : La concurrence et la veille concurrentielle ……35

SECTION 01 : Généralités sur la concurrence et la veille concurrentielle……...35

1.1 Le contexte de la concurrence ……36

1.2 L'avantage concurrentiel ……37

1.3 La veille concurrentielle…….…….....39

1.4 Les sources d'information concurrentielle ……..……...46

SECTION 02 : Contribution de l'information à la veille concurrentielle 48
2.1 Les caractéristiques du processus de veille concurrentielle ……...49
2.2 Le processus de la veille concurrentielle ……50
2.3 Les outils de la veille concurrentielle ….....57
2.4 Les déterminants de la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle……..60

CHAPITRE III : Etude de cas ……..64

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ……...……...64
1.1 L'historique et localisation de CEVITAL Agro ……..……...64
1.2 L'activité de CEVITAL Agro ……66
1.3 L'organisation administrative de CEVITAL Agro……....73
1.4 L'organisation humaines et effectifs……75
SECTION 02 : Méthodologie de l'étude et caractéristiques de l'échantillon ……...78
2.1 La méthodologie de l'étude ……78
2.2 Les caractéristiques de l'échantillon ……..83
SECTION 03 : **Analyse et interprétation des résultats** ……..87
3.1 L'environnement de l'entreprise ……87
3.2 Le système d'information ……...93
3.3 L'information et processus informationnel ……....96
3.4 Les différentes veilles dans l'entreprise …….……..108
3.5 La pratique de la veille concurrentielle dans CEVITAL Agro …….....110
3.6 La synthèse et la discussion des résultats……..119

CONCLUSION GENERALE……..121

Bibliographie
Annexes

Rapport-Gratuit.com

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

En ce début du 21ème siècle, la mondialisation bouleverse le monde des affaires. En effet, les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel changement, caractérisé par une concurrence accrue, et une évolution rapide tant sur le plan technologique que sur le plan économique.

Par ailleurs, l'on assiste depuis la fin des années 1990 à l'émergence de la nouvelle économie, à la faveur du développement assez fulgurent du secteur des valeurs technologiques de l'information. Dans ce cadre, les facteurs de création de richesse deviennent de plus en plus immatériels comme l'information. Celle-ci modifie les conditions de la concurrence et la manière de faire des affaires des firmes[1].

Pour les entreprises qui sont confrontées à la complexité et à l'incertitude croissante de l'environnement, la maîtrise de l'information devient stratégique. En fait celle-ci intègre tout les processus de la chaine de valeur et constitue un élément fondamental de la prise de décision, comme elle confère souvent à ces dernières des avantages concurrentiels.

Or, dans un contexte de Big Data[2], de surabondance de l'information et de changement, maîtriser les connaissances et le savoir nécessaire au développement n'est pas aisé pour les entreprises. Dé lors, analyser et comprendre l'environnement pour en anticiper les mutations et prendre les décisions pertinentes, dans une perspective proactive et prospectiviste, s'impose comme le facteur le plus crucial pour leur pérennité. D'où la nécessité pour elle de s'approprier à un certain nombre d'outils et de techniques informationnelles comme la veille et l'intelligence économique.

Les spécialistes parlent de veille pour désigner la capacité des entreprises à identifier les risques et les opportunités dans le cadre de leur environnement. Dans ce sens, observer le comportement de ses concurrents, devancer les innovations technologiques, surveiller les stratégies commerciales, détecter les nouvelles tendances de la consommation sont des activités indispensables à la survie de l'entreprise[3]. Selon Humbert LESCA *« La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans*

[1] PORTER Michael E, MILLAR Victorn E, « how information gives you competitive advantage », disponible sur https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&q=how+information+gives+you+competitive+advatange, Harvaed Business review, july-August 1985, N° 854IS, PP (149-152), consulté le 22-02-2015 à 18h34.
[2] Big Data : ensemble de données.
[3] REIX.R, système d'information et management des organisations, édition VUIBERT, 6ème édition, Paris, septembre 2011, p 260.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général »[4].

La veille permet à l'entreprise de prendre la bonne décision, de la mettre en œuvre et d'être capable d'en évaluer les résultats et d'être toujours à l'écoute de son environnement pour mieux saisir ses opportunités et minimiser les risques qu'elle peut rencontrer sur le marché. Ainsi elle permet d'appréhender les situations d'urgence concurrentielle auxquelles les entreprises sont confrontées, de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence.

Il n'existe pas une veille, mais des veilles dont la réalité dépendra des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués. Selon le champ d'application, on distingue divers types de veilles : scientifique, technologique, commerciale et concurrentielle, etc.

L'importance accordée aux questions économiques et à l'évolution du marché a permet de passer d'une approche veille scientifique et technologique à une approche veille concurrentielle. Les informations sur les concurrents sont telles que les entreprises se livrent une vraie guerre d'information. En effet, savoir ce que les autres concurrents ne savent pas et avec un temps d'avance est un enjeu primordial.

Ces bouleversements économiques qui secouent le monde des affaires, n'ont pas épargné les pays en voie de développement comme l'Algérie. En effet les entreprises algériennes se retrouvent dans un environnement concurrentiel exacerbé, suite à l'ouverture de l'économie et doivent faire face à de nouveaux défis bouleversements qui se traduisent par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé.

Par ailleurs, avec l'ouverture du marché algérien aux produits et investissements étrangers ; l'ouverture économique a imposé aux entreprises algériennes de mettre à niveau leurs pratiques de gestion pour les aligner sur les normes internationales afin de pouvoir rivaliser avec la concurrence. Or cela, doit passer par une surveillance active de leur

[4] LESCA.H, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie , p 27 , disponible sur http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf, consulté le 12-11-2014 à 23h16.

environnement au moyen d'acquisition, d'exploitation et de diffusion de l'information via la mise en place d'une veille efficace.

Dans cette perspective, ce n'est qu'à partir de 2004[5] que les entreprises algériennes ont commencé à apercevoir l'intérêt de la veille et de la maîtrise de l'information dans une logique de veille et d'intelligence économique.

La pratique de la veille en Algérie représente une activité implicite et non structurées de gestion de l'information pour les entreprises ; et reste l'apanage des grandes entreprises et est presque méconnue des petites. Dès lors, nous avons jugé pertinent de nous pencher sur cette question, dans le cadre de notre travail, en analysant la problématique de la maîtrise de l'information pertinente, dans le processus de veille au niveau de CEVITAL, et cela, à travers la question suivante : **Dans un contexte d'ouverture et de concurrence, comment l'entreprise CEVITAL Agro réussit-t-elle à maîtriser l'information dans le cadre de son activité de veille concurrentielle ?**

A partir de cette question principale découle les questions spécifiques suivantes :

- ✓ Comment CEVITAL Agro gère- t- elle l'information dans le cadre de son activité de veille concurrentielle?
- ✓ Comment l'information permet-elle la réalisation d'une veille concurrentielle efficace ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous avons émit les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1 : L'entreprise CEVITAL Agro centre son activité de veille concurrentielle sur le cycle de l'information.

Hypothèse 2 : La veille concurrentielle de CEVITAL Agro passe par l'exploitation efficace des informations aussi bien formelles et qu'informelles issues de son environnement.

Nous avons choisi CEVITAL Agro pour sa réussite dans son domaine en faisant face non seulement aux concurrents nationaux mais également aux concurrents internationaux, ainsi que sur son adaptation aux changements de l'environnement et sa capacité d'être en

[5]DJEFLAT.A, « La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en œuvre ou effet de monde ? », revue veille magazine N°35, novembre/décembre 2008, Alger, PP (33-35), disponible sur http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf, consulté le 19-01-2015 à 17h18.

veille. Selon le PDG ISSAD REBRAB *« j'ai réussi mieux que les autres grâce à des réinvestissements permanents. Il y a aussi mon adaptation au changement. Je me suis toujours adapté aux choses nouvelles. On est toujours en veille stratégique et à l'écoute de l'évolution des marchés. Nous avons toujours essayé de choisir les dernières technologies et les meilleurs talents… ».*[6]

L'analyse de la problématique s'effectue suivant deux perspectives : la première est théorique. Elle traite du cadre conceptuel de la veille et de l'information à partir de l'analyse de la littérature managériale ; la deuxième est empirique. Elle aborde une étude de cas unique analysant la pratique de la veille concurrentielle au sein d'une grande entreprise agro-alimentaire.

Le présent travail est structuré sur trois chapitres comme suit :

- ✓ Le premier chapitre traite du cadre théorique de l'information, du système d'information et de la veille, en définissant leur importance et les concepts qui leur sont liés.
- ✓ Le deuxième chapitre enchaine sur le processus de veille concurrentielle et les facteurs informationnels qui déterminent son efficacité.
- ✓ Le dernier chapitre traite, une étude de cas auprès de CEVITAL Agro où il est question d'analyser les données et d'interpréter les résultats obtenus et d'analyser empiriquement la problématique.

[6] HAFSI.T, ISSAD REBRAB voir grand, commencer petit et aller vite, édition CASBAH, Alger, 2012, p 336.

CHAPITRE I

GENERALITES SUR L'INFORMATION ET LA VEILLE

A l'ère de la nouvelle économie, la compétitivité des entreprises passe par leur capacité à maitriser l'information qui devient désormais un capital immatériel stratégique pour le développement. En effet, l'information comme actif devient partie intégrante des activités de l'entreprise, de ses processus, de ses produits et de toute sa chaine de valeur. Dés lors, la maitrise de cette dernière est déterminante pour le développement de l'entreprise.

Or, dans un contexte d'hyper concurrence cette dernière doit surveiller l'évolution de son environnement pour en anticiper les événements susceptibles de bouleverser son développement. Ce qui requiert une maitrise infaillible de l'information, par le biais d'une veille tous azimut.

Ce chapitre présente d'abord les concepts de l'information et de la veille. Ensuite, il analyse l'information et le système d'information dans le cadre de processus de la veille. En dernier lieu, le lien de veille et intelligence économique est mis en exergue.

SECTION 01 : ENVIRONNEMENT, INFORMATION ET SYSTEME D'INFORMATION

L'obtention de l'information a toujours été capitale sur les champs de bataille. Rechercher des informations stratégiques est une activité fondamentale pour mieux connaître l'adversaire, éviter d'être surpris et pouvoir mettre en œuvre des actions « *défensives ou offensives* ».

L'information devient progressivement un instrument de compétitivité de l'entreprise. Elle est une source stratégique indispensable à sa survie. La relation qui existe entre l'information et la stratégie de l'entreprise est fondamentale pour sa pérennité. « *L'alignement stratégique* »[7] est devenu une préoccupation de premier ordre des décideurs d'entreprise. Son enjeu est de faire de l'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise.

L'information stratégique permet l'élaboration et la mise en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Donc, elle est représentée comme un facteur d'avantage concurrentiel.

[7]EL-QASIMI.M.J, KRIOUILE.A, le management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle, RIST, N°01, 2004, pp (135-152), disponible sur http://www.webreview.dz/IMG/pdf/el_gasmi.pdf, consulté le 05-12-2014 à 17h18.

1.1. L'environnement de l'entreprise

L'entreprise entretient des relations avec son environnement, donc son activité est conditionnée par le milieu dans lequel elle s'insère. Elle est confrontée à cet environnement qui connaît une profonde mutation, particulièrement depuis le début des années 1980. Elle doit lui faire face que se soit sur le plan local ou international.

Ce sont ces divers environnements qu'il va falloir prendre en compte à travers étant entendu que c'est à l'intérieur du secteur économique[8] que se focalisent toutes les tendances affectant l'entreprise.

Une bonne connaissance de l'environnement économique, juridique, technologique et financier permet à l'entreprise d'anticiper les éventuels changements[9]. Elle doit s'appuyer sur les évolutions de l'environnement pour bâtir son avenir en utilisant l'information stratégique.

La suppression des frontières et des droits de douane, le développement des accords commerciaux de grande ampleur et les règles de la concurrence, amènent les entreprises d'un pays à être en concurrence directe[10] avec les entreprises du monde entier.

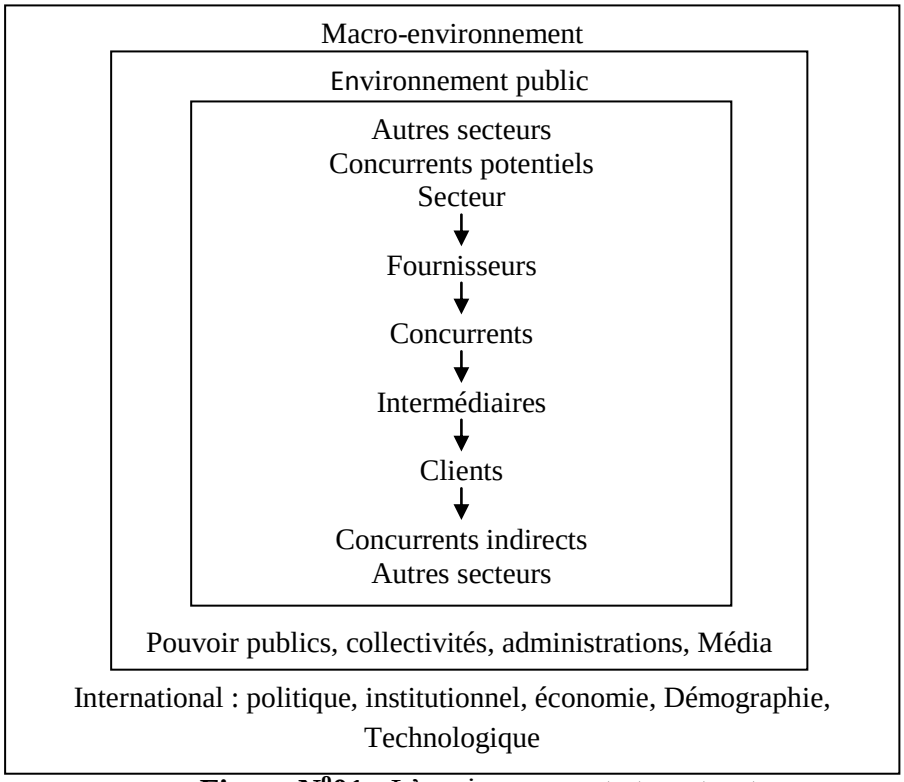


Figure N°01 : L'environnement et sa structure

Source : GARIBALDI.G, op.cit, p.141.

[8] GARIBALDI.G, analyse stratégique, éditions d'organisation, Paris, 2008, p.141.
[9] BACHY.B, HARACHE.C, toute la fonction management, édition DUNOD, Paris, 2010, p.18.
[10] Idem, p. 21.

1.2. L'information, matière première pour l'entreprise

Il n'est pas toujours facile de donner une définition de la notion de l'information qui soit en mesure de faire une unanimité, tant sont différentes les approches théoriques qui la traitent. Cependant, les théoriciens s'accordent tous à affirmer qu'à l'ère de l'économie de la connaissance, l'information est une ressource économique stratégique pour toutes les entreprises.

1.2.1. Définition de l'information

Claude Channon définit l'information comme : « *La mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message* »[11]. A ce contexte, l'information est un message qui constitue le répertoire de l'émetteur et la probabilité que ce message apparaisse faible pour le récepteur. Cette approche propose une vision quantitative de l'information et l'homme ne constitue pas une variable déterminante. La quantité d'information devient, du coté de l'émetteur, une mesure de son degré de liberté dans le choix des signaux et, du coté du récepteur, une mesure de l'effet de surprise du message.

Selon Franck Bulinge: « *Une information est le résultat d'un processus intellectuel de mise en forme d'une représentation factuelle (évènement) dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision)* »[12]. Cette définition signifie qu'une information n'est pas un fait en lui-même car elle est un résultat, celui de la mise en forme d'un fait (évènement). Ce dernier transforme un élément de la réalité et permet ainsi de la représenter. L'information est un processus qui permet de résoudre une question ou de connaitre une situation pour aider à la prise de décision.

Selon Robert Reix: « *L'information est ce qui nous apporte une connaissance qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude vis-à-vis d'un phénomène ; c'est un renseignement* »[13]. Qualifie l'information comme un élément porteur de connaissances qui nous éclaircie nos intuitions, un renseignement susceptible de réduire notre incertitude même avec des informations obtenues, car le renseignement est ressorti

[11]Channon.C in BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J, La communication, édition DUNOD, Paris 2012, p. 321.
[12]Bulinge.F in GUERY et DELBES, in COSTA Nathalie, Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, 2008, p. 11.
[13]REIX.R in KEUMOE GANDJOUNG.I, analyse et stratégie de renforcement du système d'information de planification de l'éducation du niveau départemental des enseignements secondaire, mémoire delicence, université de YAOUNDE I, 2009, disponible sur http://www.dite-ens.cm/~diteensy/images/stories/KEUMOE_IDRISS.pdf, consulté le 23-01-2015 à 13h00.

du secret, autrement dit, son accès est très difficile, n'est pas à la porté de tout le monde. Elle ne peut être que d'une manière illégale. Cette information doit être porteuse de sens pour celui qui la reçoit.

A partir de là, et pour ne pas confondre information et connaissance, il apparait judicieux de distinguer entre donnée, information et connaissance.

- ✓ **Une donnée**

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs[14]. C'est une observation qui se rapporte habituellement à un phénomène physique ou une opération. Plus précisément, les données sont des mesures des caractéristiques d'entités[15] (les tiers, le personnel, les lieux, les produits) dont on ne connaît pas les liens qui les unissent ni la signification.

Les données, ce sont les nombres, les mots et les évènements qui existent sans que nous puissions immédiatement les rattacher à un cadre conceptuel. Si bien que les données, prises individuellement, ne vont pas avoir une grande signification[16].

- ✓ **Une connaissance**

La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision[17]. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. La valeur des connaissances est élevée, puisqu'elles permettent la prise de décision

Ces dernières ont la particularité d'être « *explicites et implicites* »[18]. Or, cette caractéristique est d'autant plus importante dans le cadre de l'entreprise car lorsque l'on recherche de l'information, on s'aperçoit que la plupart des informations sont déjà dans l'entreprise.

- ✓ **Donnée - information – connaissance**

L'information réunit des données existant sous forme numériques, alphabétiques, images, etc, qui auront été validées et confrontées entre elles pour prendre un sens pour

[14] CARLIER.A, intelligence économique et knowledge management, édition AFNOR, Paris 2012, p. 09.
[15] ANGOT.H, Système d'information de l'entreprise, édition De Boeck, Bruxelles, 2006, p. 108.
[16] COSTA.N, op.cit, p. 18.
[17] CARLIER.A, op.cit, p. 11.
[18] COSTA. N, op.cit, p. 17.

Rapport-Gratuit.com

l'utilisateur. Mais ce n'est pas encore une connaissance. La différence entre information et savoir est que le savoir est « *un stock* »[19] qui est une accumulation d'informations stabilisées. Le savoir d'aujourd'hui sera modifié par les informations de demain.

La connaissance est le résultat d'un projet, des acquis antérieurs comme la culture, l'expérience, l'apprentissage et les qualités intellectuelles ainsi que des méthodes de traitement de l'information. Donc, elle est de l'information analysée, réfléchie et opérationnelle. En effet, l'information ne peut revêtir sa forme stratégique seule, qu'après avoir été transformée en connaissance opérationnelle, prête à être mise à profit dans une fonction spécifique.

En résumé, pour accéder à la connaissance, il faut disposer d'un ensemble d'informations qui sont l'objet d'interprétations et qui permettront ainsi de prendre des décisions.

Le schéma ci-dessous montre la manière d'émergence[20]d'une information. Il indique que l'information n'est pas la finalité de l'entreprise en elle-même, car l'obtention d'information n'est pas la valeur ajoutée ; la collecte ne doit pas être la partie essentielle ; c'est le traitement qui doit être efficace, c'est donc la connaissance qui est le bien qui devrait être encore plus convoité.

[19] MASSE.G, THIBAUT.F, Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p.175.
[20] COSTA.N, op.cit, p.18.

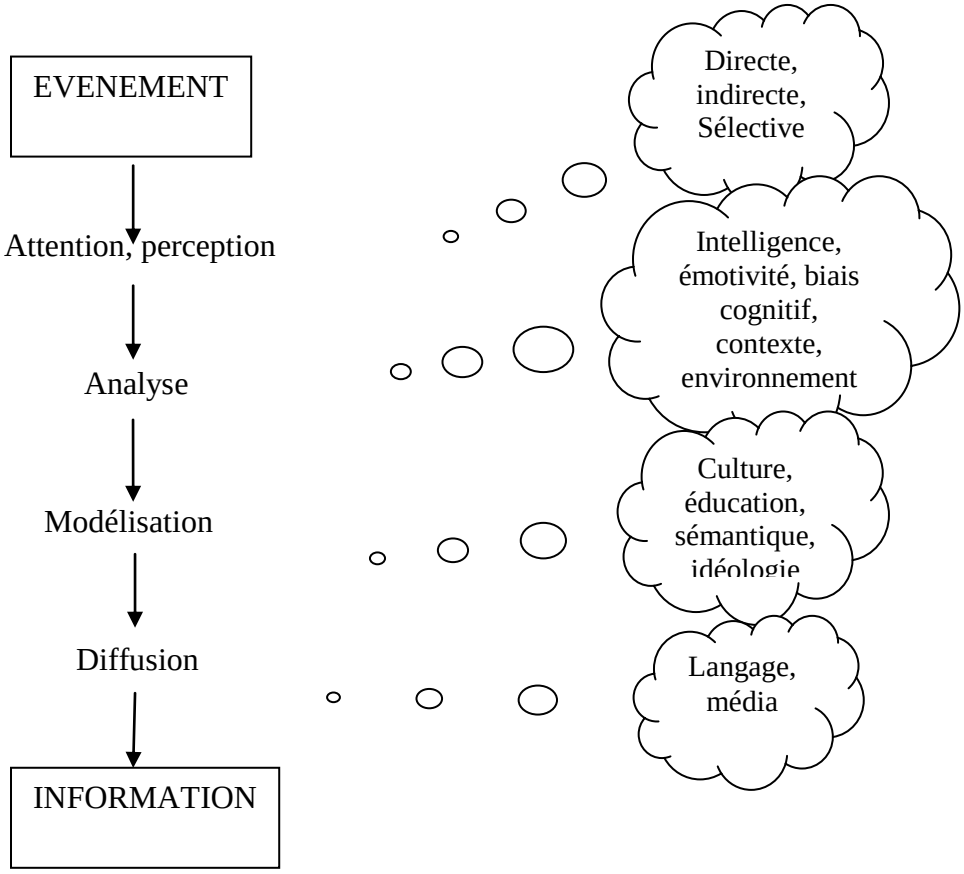


Figure N°02 : Processus linéaire de construction d'une information

Source : COSTA.N, op.cit, p.19.

✓ **Gestion de la connaissance (Knowledge Management)**

Aujourd'hui, la création du savoir, sa gestion en l'occurrence, sa capitalisation, sa circulation par le biais d'infrastructures humaines et matérielles constitue une nécessité dans l'entreprise comme l'en atteste l'émergence du KM. Ce dernier est défini selon le CIGREF[21] comme **«***l'ensemble des modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes ou externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs ou experts d'un domaine***».**

La gestion des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'organiser la collecte d'information sur l'environnement économique de l'entreprise, la validation, la diffusion, l'échange et la création des

[21] Rapport de CIGREF, gérer les connaissances, défis, enjeux et conduite de projet, octobre, 2000, p.12, disponible sur http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-Gerer_les_connaissances.pdf , consulté le 23-12-2014 à 00h28.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

connaissances, quelque soit leur formes : savoir, savoir-faire ou même savoir-être. Donc, le KM s'impose par sa capacité à identifier, capitaliser et valoriser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel.

Le KM est articulé autour de cinq phases qui consistent à délivrer la bonne information à la bonne personne au bon moment, qui sont[22] :

- Le repérage des connaissances ;
- La préservation des connaissances ;
- La valorisation des connaissances ;
- La création et le partage des connaissances ;
- L'actualisation des connaissances.

1.2.2. Les divers types d'information

On peut classifier l'information selon leur nature et leur degré d'accessibilité :

✓ **Selon leur nature**

Selon Lesca [23], toute organisation gère trois types d'informations et trois types de flux d'informations (tableau N°01). Les trois types d'informations sont les suivants :

✓ **Les informations de fonctionnement**

Ce sont les informations de commande, utilisées pour déclencher ou réaliser une action, ou les informations de contrôle. Elles sont indispensables aux fonctions quotidien de l'entreprise et elles sont souvent formalisées et répétitives.

✓ **Les informations d'influence**

Elles ont pour but d'influer sur les acteurs internes et externes de l'entreprise afin de les rendre aussi coopératifs que possible. Elles permettent de coordonner les comportements des individus au sein de l'organisation et qu'ils agissent dans le sens des objectifs fixés par la direction générale.

[22] PELLETIER.A, CUENOT.P, intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition PEARSON, Paris 2013, p.161.

[23] ROUIBAH.K, ROUIBAH.A et OULD-ALI.S, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise », in revue d'Information Scientifique & Technique (RIST), N° 1-2, 2000, PP (139-156), disponible sur http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/2000-%20UNE%20METHODE%20POUR%20INITIER%20UN%20DISPOSITIF%20DE%20VEILLE%20STRATEGIQUE%20DANS%20UNE%20ENTREPRISE.pdf, consulté le 12-12-2014 à 23h17.

- **Les informations d'anticipation**

Ce sont des informations qui renseignent sur des actions non encore totalement réalisées. Elles permettent à l'entreprise d'anticiper dans son environnement tout changement majeur qui risquerait d'exercer un impact négatif.

Tableau N° 01 : Les différents types d'informations gérées par une entreprise

Trois grands flux	**Trois types d'informations**		
	Information d'influence	Information de fonctionnement	Information d'anticipation (évolution)
De l'intérieur vers l'intérieur	Journal interne Notes de services	Tableau de bord des ventes, État des stocks Fiches de paie, Système d'information traditionnelle de gestion	néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'intérieur
De l'intérieur vers l'extérieur	Catalogue de produits, Factures, Offre d'emploi, Publicité, Plaquettes, etc.	Facture client, Bon de commande, Prix des produits, etc.	néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'extérieur
De l'extérieur vers l'intérieur	Catalogue produit Fournisseur, Publicité des fournisseurs	Facture fournisseur Commande client	Informations sur les marchés, Participation à des colloques, Information sur la concurrence, etc.

Source : ROUIBAH.K et al, op.cit, PP (139-156).

- **Selon leur degré d'accessibilité**

L'accessibilité à l'information s'effectue à trois niveaux :

- **L'information blanche**

Elle représente 75% de l'information disponible et est aisément et licitement accessible et se trouve sur des sources dites « ouvertes » (internet, presse…). Elle ne fait l'objet d'aucune sécurisation particulière et donc librement accessible à tout public. Son entrée en possession et sa diffusion sont tout à fait légales.

- **L'information grise**

Représente 20% de l'information disponible, se trouve sur des sources d'accès restreint, (intranet, bases de données…), protégées par des procédés divers (paiement,

autorisation, code d'accès, mots de passe…) et n'est donc accessible que par des personnes dûment sélectionnées. Son entrée en possession et sa diffusion peuvent être légales ou illégales.[24]

- ✓ **L'information noire**

Elle n'est quasiment pas disponible (5%) est donc inaccessible[25], elle relève de l'espionnage et n'est donc pas rentable puisque son obtention comporte un risque particulièrement élevé.

Tableau N°02 : L'information en entreprise

Information	Blanche	Grise	Noire
Type	Technologie, commercial, juridique, financier, stratégique, etc.		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte, de crise		
Intérêt	Utile, pertinent	Utile, pertinent, critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-Secret
Disponibilité	75%	20%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés.
Sources	Ouvertes	Autorisées-Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible à élevée	Elevé
Rentabilité	Faible à élevée	Très élevée	Elevée

Source: PELLETIER.A, CUENOT.P, op.cit, p.103.

[24] PELLETIER.A, CUENOT.P, op.cit, p. 98.
[25] COSTA.N, op.cit, p.25.

1.2.3. Caractéristiques de l'information

L'information représente l'outil ou le moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. Cette information doit revêtir un certains nombres de caractéristiques comme la pertinence qui rend son utilisation utiles à l'entreprise.

La pertinence d'une information est directement liée à son utilisation, à la qualité et au contexte de son utilisation[26]. Donc on peut la qualifier de pertinente si elle permet de prendre les bonnes décisions.

Les informations pertinentes peuvent être représentées par :

- **Leur caractère exhaustif**

Une information exhaustive est celle qui est complète, non défiguré et traduit tous les événements et les changements de l'environnement et les domaines auxquels le chercheur d'information s'intéresse. Cela va permettre une meilleure identification et modélisation du problème.

- **Le respect des contraintes de temps**

L'environnement de l'entreprise est dynamique et en évolution permanente ce qui amène à des phénomènes évolutifs, et par conséquent l'information est difficilement appréhendable.

Lorsque l'information décrit des situations évolutives, la qualité de son obtention est en fonction des délais de l'obtention. Donc, on peut dire que le caractère d'actualité est un facteur essentiel de sa pertinence.

- **Leur fiabilité**

La fiabilité de l'information est traduite par son exactitude[27] qui est souvent liée à sa source. Si on reconnait que la source est fiable donc on peu considérer l'information vraie.

- **Leur forme**

L'information peut être retrouvée sous différentes formes : numérique ou alphabétique, sons, image…etc. Cette forme traduit des aspects du réel.

[26] REIX.R, Système d'information et management des organisations, édition Vuibert, Paris, 2005, p.20.
[27] Idem, p.24.

❖ **Leur accessibilité**

Dans un environnement caractérisé par une surabondance d'information, la notion d'accessibilité fait appelle à des questions d'espace et du temps[28]: où se trouve l'information ?, combien de temps faut-il pour trouver l'information ?, et comment trouver l'information utile ?.

Ce schéma résume toutes les caractéristiques de l'information :

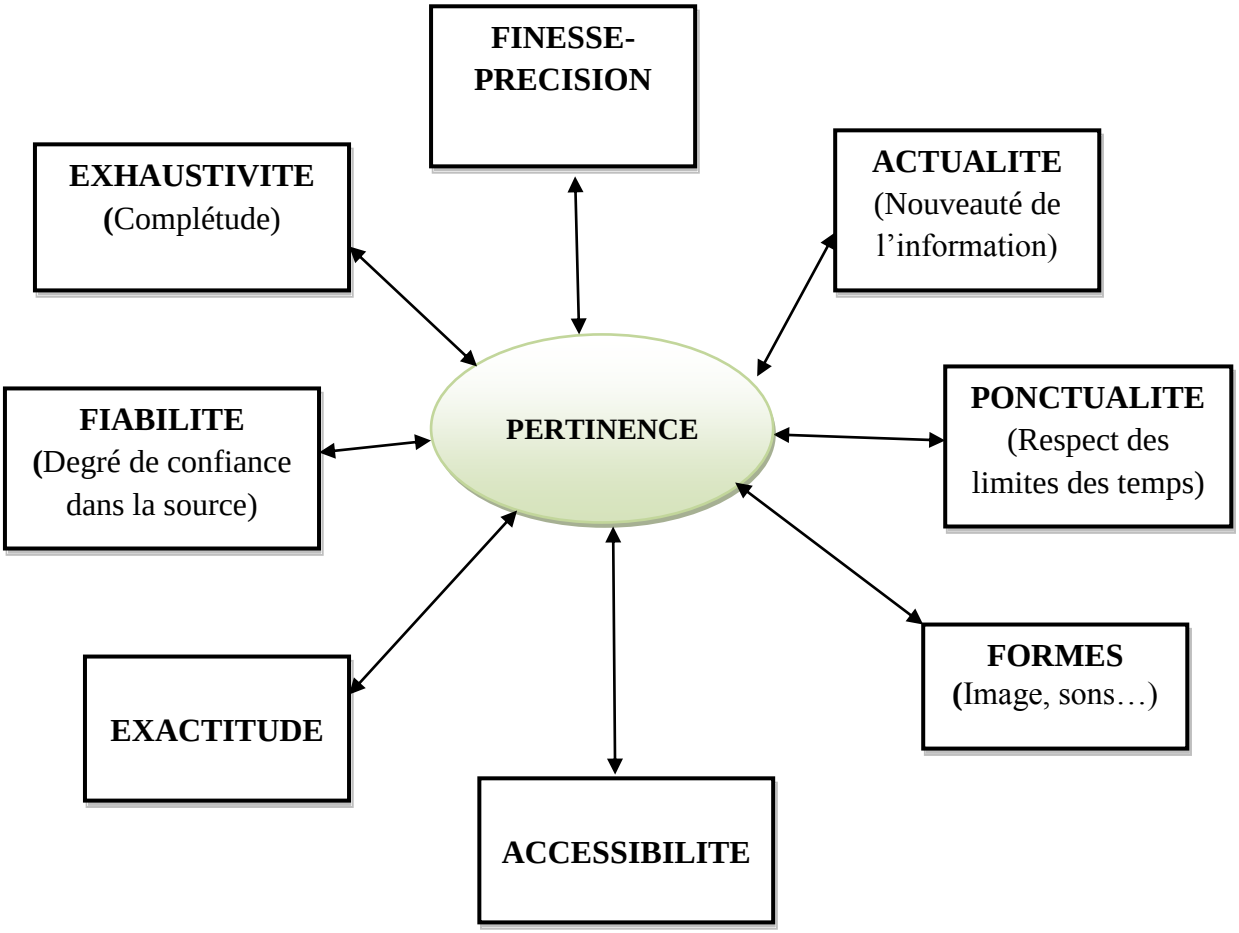


Figure N°03: Les caractéristiques d'une information pertinente

Source : REIX.R, op.cit. p.27.

1.2.4. Rôle de l'information

L'information dans une entreprise est considérée comme la matière première de la décision et un instrument de la cohésion et lui permet d'assurer son adaptation avec les changements de son environnement.

Michel Chabron et Robert Reix distinguent quatre usages possibles de l'information :

[28] REIX.R, op.cit, p. 26.

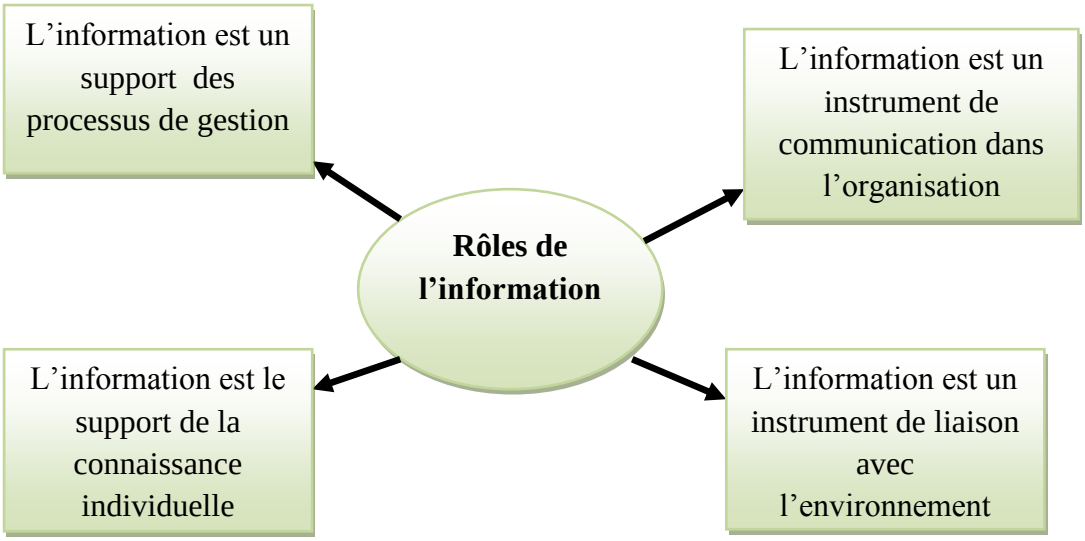


Figure N°04 : Rôles de l'information

Source: DARBELET.M al, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007, p. 319.

- ✓ **L'information, support des processus de gestion.**

Processus qui permet aux acteurs de se coordonner [29](processus d'approvisionnement, de gestion de commande…etc.). Ce dernier est un ensemble d'activités et des décisions combinées pour réaliser les objectifs de l'organisation. Donc un processus est lui-même créateur d'informations[30].

- ✓ **L'information, instrument de communication dans l'entreprise.**

L'information est considérée comme un instrument de communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Les échanges d'information permettent d'assurer la coordination[31] entre les différentes activités de l'entreprise surtout avec l'émergence des NTIC qui facilitent le stockage et le transfère des informations d'un niveau à un autre comme : les bases de données, la bureautique(les courriers électroniques, systèmes de messageries… etc.) et la télématique (réseaux publics et locaux).

[29] HOUNOUNOU.A, op.cit, p.229.
[30] DARBELET.M et al, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007, p.319.
[31] Idem, p.319.

- ✓ **L'information, support de la connaissance individuelle**

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la compose, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information, une entreprise ne peut pas fonctionner dans ce monde où l'information est on surabondance.

- ✓ **L'information, instrument de liaison avec l'environnement.**

L'entreprise ne vit pas en autonomie, elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations avec son environnement qui lui offre des informations de toute sorte, qui lui permettra d'agir et influencera sa vie, sa décision, et ses actions[32].

1.2.5. Les sources de l'information[33]

L'information que l'entreprise collecte pour sa prise de décision peut être de sources différentes selon sa disponibilité, son intérêt et sa nature.

- ❖ **Selon sa disponibilité et son intérêt**

L'entreprise doit faire ses recherches d'information que ce soit d'une manière formelle ou informelle.

- ✓ **Les sources formelles**

Les sources formalisées sont matérialisées sous plusieurs formes documentaires, audiovisuelles ou informatiques, facilement accessibles et ouvertes. Elles sont généralement présentées sous un support donné (physique ou informatique), comme : la presse, les ouvrages et autres médias telle que la télévision, la radio…etc. Et par des bases de données, des CD-Rom, internet et l'intranet.

- ✓ **Les sources informelles**

Les sources informelles sont des sources externes à l'entreprise, elles ne sont pas matérialisées et sont représentées soit oralement ou visuellement. Elles sont plutôt fermées et plus au moins accessibles. Ce genre d'information concerne les concurrents, les clients, les fournisseurs, les distributeurs.

---

[32] DARBELET.M et al, op.cit, p.68.
[33] COHEN.C, veille et intelligence stratégiques, édition Lavoisier, Paris, avril 2004, p.159.

L'avantage de cette source d'information est relativement la confidentialité qui se trouve dans sa valeur par rapport aux informations publiées, connues par tout le monde.

❖ **Selon sa nature**

La recherche d'information peut s'effectuer à l'intérieur de l'entreprise et à son extérieur :

✓ **Les informations internes**

Ces informations doivent circuler directement sans intermédiaire pour éviter toute déformation de cette dernière. Et on distingue trois formes d'informations interne, à savoir :

- **L'information descendante** : qui est transmise d'un supérieur à un subalterne, ce genre d'informations correspond généralement à des décisions stratégiques et opérationnelles.
- **L'information ascendante :** qui est transmise d'un subalterne vers un supérieur, cette information doit remonter à la direction générale pour que ce dernier puisse tenir compte des critiques, des observations qui proviennent directement du terrain.
- **L'information latérale :** C'est l'information qui est transmise entre les travailleurs du même rang hiérarchique.

✓ **Les informations externes**

Ce sont toutes les informations qui proviennent des tiers[34] qui ont des relations directes ou non avec l'entreprise et qui peuvent être nombreuses, inutiles, anciennes et redondantes. C'est pour cela qu'il faut bien trier l'information pertinente.

La détermination précise de la nature de l'information et de la diversité de ses rôles constitue un préalable pour comprendre en quoi consiste le SI d'une entreprise.

1.3. Le système d'information

Dans un environnement marqué par l'incertitude et le changement permanent, les entreprises placent le système d'information au cœur de leur stratégie.

Selon Lesca.H, le système d'information est défini comme « *l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de*

[34] COHEN.C, op.cit, p.229.

Rapport-Gratuit.com

l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution »[35]. Cette définition souligne que le SI est un système homme-machine intégré qui produit de l'information pertinente pour assister le personnel de l'entreprise dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision.

Pour Robert Reix « *un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc….) dans et entre des organisations* »[36] .

De cette définition, on constate que le SI est un ensemble organisé à partir de différentes ressources qui sont : les personnes (utilisateurs du système, des employés, cadres…etc), le Matériel (technologies numériques de l'information : réseaux, ordinateurs…etc.), les logiciels et procédures et les données.

Le SI est un ensemble finalisé pour répondre aux objectifs :

- **Saisir des données** (c'est à dire la collecte, la cueillette et l'obtention des données brutes de nature variée sous des formes acceptables par les machines à partir de l'observation des faits : lecture, écoute, observation visuelle, détection.) ;
- **Le traitement des données** (c'est-à-dire la transformation des données recueillies en résultats et l'interprétation qui permet la mise en lumière de liens, de relation entre les faits épars dans le temps et dans l'espace). Cette étape est la plus délicate parce qu'elle contribue à la création de l'information utilisable par les décideurs.

A cette étape s'ajoute l'appréciation qui complète l'interprétation en établissant des évaluations et des estimations stratégiques.

- **Le stockage des données** (c'est-à-dire la conservation de l'information sous des formes exploitables et facilement retrouvables) ;
- **La communication des données** (c'est-à-dire de pouvoir partager l'information et de la transmettre à l'ensemble du personnel concerné et de la mettre à leur disposition pour conseil et suggestion.).

[35]LESCA H., structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise, édition Masson, Paris, 1989, p. 13.
[36] REIX.R, op.cit, p.03.

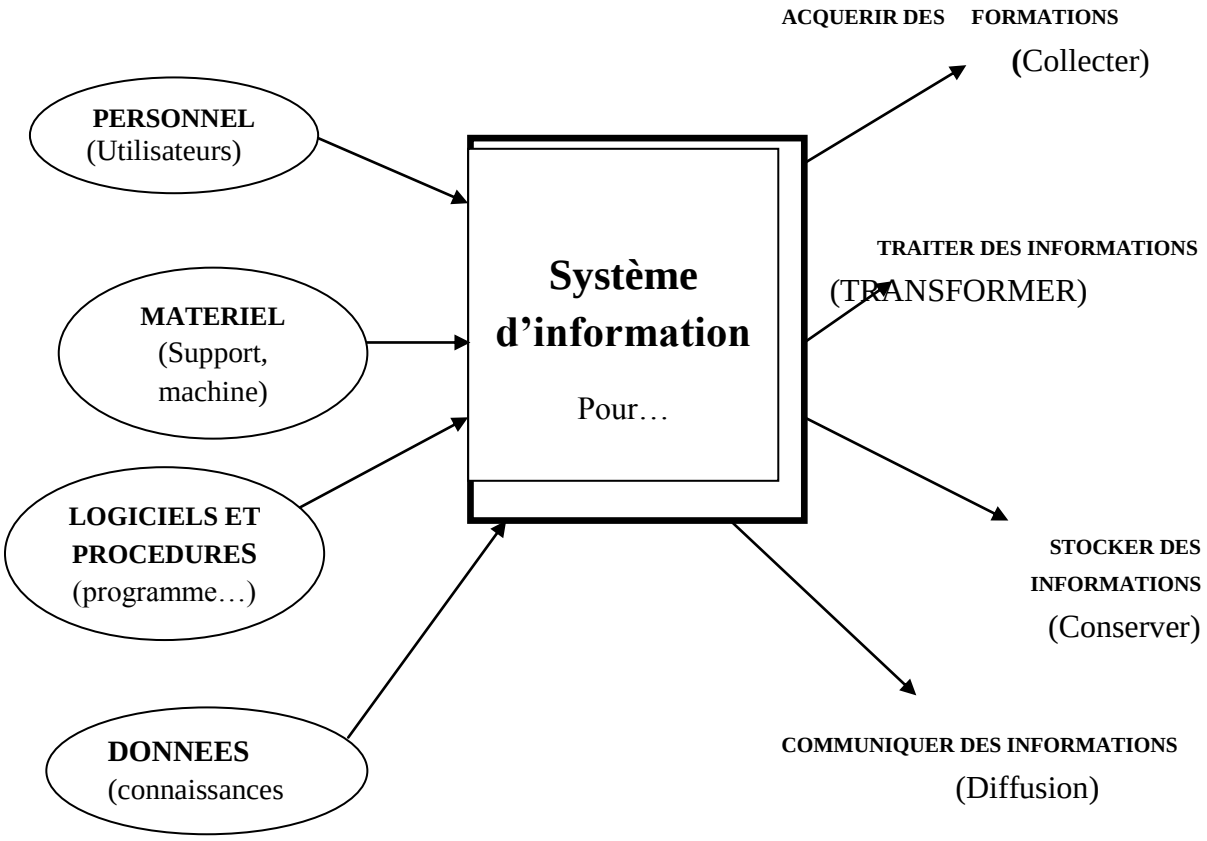


Figure N°05 : La notion du système d'information

Source : REIX.R, op.cit, p.04.

1.4. La finalité du système d'information[37]

Le système d'information a plusieurs finalités, d'analyse des décisions, de contrôle de l'organisation et de coordination des différents sous systèmes de l'entreprise :

- ✓ Il permet d'automatiser un certain nombre de décision, qui seront réalisées. Donc on peut dire qu'il possède une finalité d'aide à la décision ;
- ✓ La capacité de stockage de l'information permet le contrôle de l'évolution de l'organisation ;
- ✓ Il a aussi la finalité de coordination qui lui permet le traitement des informations.

1.5. Typologie des systèmes d'information

Le SI peut être formel, comme il peut être informel :

❖ **Un système d'information formel :** RIVARD.S et TALBOT.J, le définissent comme un système qui« *comporte généralement un ensemble de règles et de méthodes de*

[37] DARBELET Michel et al, op.cit, p. 318.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

travail qui sont établies selon une tradition»[38]. Selon eux, le SI formel est un système qui implique une organisation structurée, des rôles et des responsabilités de chaque personnel.

❖ **Un système d'information informel :** Il est constitué de « *l'ensemble des activités de traitement d'information que sont l'envoi et la réception de lettres et de notes de service, les conversations téléphoniques, les messages de courrier électronique,…, l'information recueillie en consultant divers sites du World Wide Web ou des articles de journaux et de magazines*»[39]. Ce SI informel est né des habitudes et des relations interpersonnelles essentielles, dans certains cas, pour les gestionnaires. Si le fonctionnement de celui-ci est clairement identifié et répétitif, la direction prend les mesures nécessaires pour que ce système soit formalisé et rejoigne ainsi le système d'information formel.

Pour ROMANI et WILD, un SI adapté au processus de veille est : «*Un ensemble organisé de procédures permettant à tout moment de donner aux décideurs une représentation de la place de l'entreprise dans son environnement et sur son marché. Il produit de l'information pour assister les individus dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision* ».[40] Ce SI doit :

- Faciliter les décisions, en permettant d'automatiser un certain nombre d'actions ou en mettant à disposition des décideurs des éléments nécessaires à la prise de décision ;
- Coordonner les actions par le traitement de l'information ;
- Stocker de manière durable et stable les informations ;
- Traiter les données, c'est la fonction la plus importante du système d'information car il entraîne la création d'informations directement utilisables par les décideurs.

Le SI permet aux entreprises une meilleure gestion de l'information et il lui offre une bonne coordination des actions entre les différents acteurs. Il est comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. En plus, la démarche de veille s'inscrit dans le schéma global du SI de celle-ci. Il est considéré comme un outil de veille très important.

[38] RIVARD S., TALBOT.J, le développement du système d'information, édition de l'université de Québec, Canada, 2004, p.20.
[39] Idem, p.30.
[40] SABATIER.P, proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat, université de Toulouse, décembre 2009, p.55, disponible sur http://thesesups.ups-tlse.fr/853/1/Ghalamallah_Ilheme.pdf, consulté le 23-12-2014 à 00h06.

SECTION 02 : NOTIONS GENERALES SUR LA VEILLE

Dans l'espace des organisations qui nous concerne, l'information a un caractère stratégique. C'est une ressource que toute structure se doit de maîtriser pour acquérir, améliorer ou conserver une position favorable. Dans ce contexte, les entreprises ont la nécessité d'utiliser les « *signaux faibles* » [41] en provenance de leur environnement, pour anticiper les changements futurs et ainsi maintenir leur position compétitive.

En effet, elles deviennent conscientes de l'importance d'une meilleure maîtrise de l'information concernant l'évolution de leur environnement. C'est dans ce cas qu'il faut mettre en place une démarche de veille permettant d'alimenter les réflexions stratégiques et mieux préparer les prises de décision dans l'entreprise.

2.1. L'historique et l'évolution de la veille

La veille représente un moyen privilégié pour la gestion et la création de nouvelles connaissances. Son développement ne date pas d'hier. Mais, il existe peu de travaux documentant les différents exemples historiques de veille en dehors des travaux militaires.

Les principales phases d'évolution de la veille sont illustrées dans le tableau ci-après. Il faut noter que le développement de la veille est relativement récent et qu'il ne s'est pas produit au même rythme dans tous les pays.

L'activité de recherche, de traitement et d'exploitation de l'information est donc très ancienne. Elle est naturelle chez l'homme et a toujours été pratiquée dans les domaines militaires et économiques. Elle n'est pas non plus une activité nouvelle pour les acteurs de l'organisation amenés quotidiennement à prendre des décisions.

Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en époque d'incertitude, la surveillance de l'environnement devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises. C'est à partir des années 1980[42] que le concept de veille a connu son émergence et que les premiers ouvrages sont apparus et le fait des praticiens qui proposent des méthodologies pour répondre à un très fort besoin de formalisations de l'activité de veille dans l'entreprise.

---

[41] CHARTRAND.M, « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement », in Bultin d''information Coup d'oeuil, N°01, février 2003, PP (1-16), disponible sur http://www.carra.gouv.qc.ca/fra/bulletin/rrpe/coup_oeil_rrpe.htm, consulté le 20-02-2015 à 14h56.
[42] Cohen.C op.cit, p 56.

Tableau N°03 : Principales phases de l'évolution de la veille

Période	Phase	Particularités de veille				
		Mode	Orientation	Analyse	Lien avec décisions	Personnel
1960-1970	Recherche de données sur les compétiteurs	Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	libraire / marketing
1980	Analyse des compétiteurs et de l'industrie	Formel	Tactique	Quantitative	Moyen	marketing / planification
1990-Aujourd'hui	Intelligence de l'entreprise pour des décisions Stratégiques	Formel	Tactique et stratégique	Quantitative et qualitative	Elevé	marketing / planification /cellule de veille

Source : BROUAR.F, Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME, 6ème Congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC-Montréal, disponible sur http://airepme.org/?action=section&id=251&lang=fr, consulté le 22-01-2015 à 23h56.

- **La veille en Algérie**

Avec la mondialisation, l'environnement des entreprises algériennes connait une grande mutation caractérisée par le passage d'une économie de monopole à une économie de marché. Ce qui a engendré la difficulté de la prise de décision stratégique par les décideurs et une faible intervention en cas de risque liés au devenir de l'entreprise.

Le marché algérien est envahi par des firmes étrangères qui le monopolisent. Pour cela, les entreprises algériennes adaptent leurs stratégies et mettre les moyens adéquats pour renforcer leurs compétitivités. L'une des pistes les plus appropriée serait de recourir à la veille pour mieux appréhender l'environnement et mieux en anticiper les risques.

L'Algérie a abordé cette dimension stratégique depuis l'années 2000. Plus précisément, en 2006[43] le gouvernement a intégré l'intelligence économique dans sa « stratégie de relance et de développement industriel », en ciblant à la fois la compétitivité et l'attractivité.

[43] NASRI.O, l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise : état des lieux et pratique en Algérie, édition presses académiques francophones, 2013, p 40.

2.2. la veille

La veille est une discipline récente datant environ du début des années 80[44]. Souvent, elle est positionnée comme une activité clé dans le processus de définition de la stratégie de l'entreprise, mais elle n'a pas que ce rôle. II existe plusieurs définitions de ce terme.

2.2.1. Définition

Selon GUERY et DELBES: «*La veille est un système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptible d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme* »[45]. Dans ce contexte, le concept veille doit être conçu comme un ensemble d'actions de collecte et d'exploitation des informations indispensables venues de son environnement externe qui apporteront au décideur des orientations nécessaires de l'entreprise à court et à long terme.

Selon le CIGREF[46].: « *La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. Pour en anticiper les évolutions*» Il s'agit d'appréhender l'environnement afin de rester vigilant et compétitif et de le surveiller d'une façon permanente dans le but d'en détecter les menaces et tirer parti des opportunités. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise d'être en éveil et dans un état d'observateur de tout ce qui se fait autour d'elle et de détecter les situations avant qu'elles se soient réellement manifestées dans le but de répondre aux besoins de savoir un maximum d'informations pour ne rien perdre de ce qui est accessible.

En somme, la veille est l'attitude de l'entreprise à appréhender son environnement afin de prévenir les menaces et d'anticiper les opportunités. C'est l'activité qui se propose de maîtriser l'information aussi bien interne qu'externe, en se rapportant aux besoins de l'entreprise afin d'aider les dirigeants dans la prise de décision.

---

[44] IAAt, La veille stratégique : du concept à la pratique, Paris, juin 2005, page 4, disponible sur www.iaat.org/.../veille_strategique_note_synthese.pdf, consulté le 12-01-2015 à 12 :10.
[45] GUERY et DELBES, in COSTA Nathalie, op.cit, p.49.
[46] Rapport de CIGREF, Réseau de grandes entreprises, Veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, Septembre 1998, Paris, p.7, disponible sur http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf, consulté le 05-12-2014 à 20 :05.

Il n'existe pas une veille spécifique pour les entreprises, la différence se situe dans sa structure[47] à mettre en place qui sera de nature différente, soit la taille, le secteur concerné, les moyens et la maturité face à la veille. Donc, l'entreprise choisit une veille à une autre selon son secteur d'activité et selon ses concurrents.

La mise en place d'une cellule de veille pour l'entreprise nécessite le choix entre deux types d'organisation, n'empêche que l'entreprise peut mettre en place une structure spécifique dédié à la veille :[48]

- **Structure centralisée** : Qui est une cellule qui comporte plusieurs personnes qui se concentrent la collecte de l'information à temps plein et avec peu de problèmes de circulation de l'information.
- **Structure décentralisée :** C'est une structure de veille qui se réalise sur la base d'un réseau de correspondants et animée par un responsable à temps plein.

On peut distinguer dans les entreprises deux formes de veille. Une veille passive et une autre active :

- **La veille passive :** C'est une veille qui se fait au jour le jour, sans un but précis. Elle désigne le fait d'être toujours à l'écoute de son environnement. Cette veille se réalise sans aucun effort de la part des veilleurs. Dans ce genre de veille, les informations collectées se réalisent à travers la presse, les colloques,…etc.
- **La veille active :** la veille active (investigation) qui « *vise l'information non encore diffusée* »[49] dite grise le plus souvent orale ne pouvant s'obtenir que par la mise en place de réseaux humains.

C'est une veille qui se réfère à une veille ciblé qui a pour objectif une recherche d'informations ciblées. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche.

2.2.2. Le rôle de la veille

Les caractéristiques de la veille permettent à l'entreprise de remplir quatre grandes fonctions[50] :

[47] HERMEL Laurent, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, 2001, p. 21.
[48] Idem, p. 21.
[49] LUDOVIC.F et LEVY.J, « L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel», Market Management 2003/1 (Vol. 3), p. (3-24), disponible sur http://www.cairn.info/revue-market-management-2003-1-page-3.htm, consulté le 14-02-2015 à 12h45.

❖ **L'anticipation** : Anticipée des actions des concurrents ou des changements de la clientèle et de l'environnement ;

❖ **La découverte** : Découvrir des concurrents nouveaux ou potentiels, qui peuvent être rachetées ou avec lesquelles un partenariat pourrait être développé, des opportunités de marché ;

❖ **La surveillance** : Surveiller l'évolution de l'offre des produits sur le marché, l'évolution des technologies ou des processus de production qui affectent l'activité, des règlements qui en modifient le contexte ;

❖ **L'apprentissage** : Apprendre des caractéristiques de nouveaux marchés, des erreurs et des succès des autres entreprises pour réévaluer ses projets, de mettre en place de nouvelles pratiques de management ou construire une communauté de vues parmi les dirigeants.

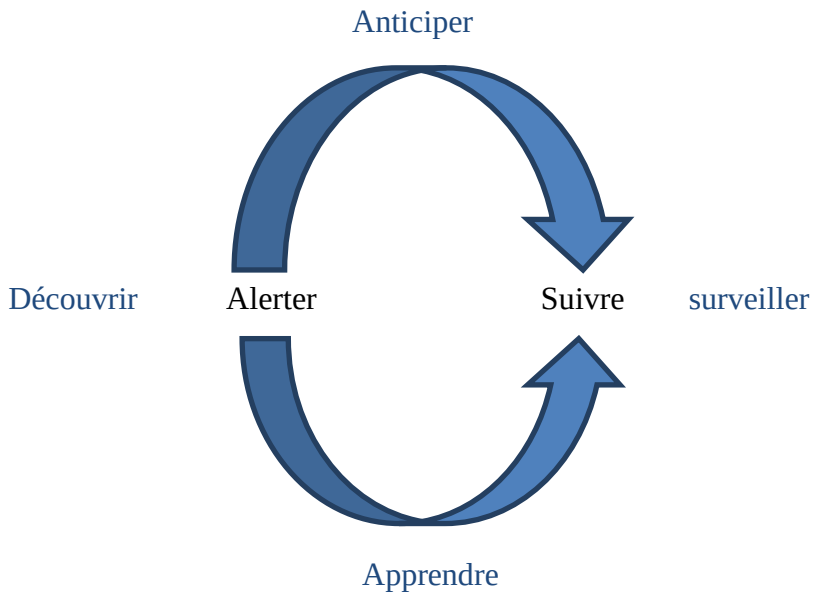


Figure N°06 : Les quatre grandes fonctions de la veille

Source : LENDREVIE, LEVY, LINDON, op.cit, p.191.

D'après ce schéma, on constate que la veille mêle deux démarches complémentaires «*l'alerte et le suivi*»[51]. La première attire l'attention des responsables sur des phénomènes nouveaux ou émergeants, la seconde permet de suivre leur évolution. Selon CORINE Cohen, la veille est définie comme une fonction « *anticipative et informative* » [52]. Car elle permet une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation et elle diminue l'incertitude dans les prises de décision des dirigeants et une

[50] LINDREVIE, LEVY, LINDON, MERCATOR: théorie et nouvelles pratiques du marketing, édition DUNOD, Paris, 2009, p.191.
[51] Idem, p.191.
[52] COHEN.C, op.cit, p.110.

meilleure communication. Ces objectifs devraient permettre une meilleure réactivité et une meilleure adaptation au changement.

2.3. Les différents types de veille

Chaque secteur d'activité, voir chaque entreprise au sein d'un même secteur, dispose de besoins spécifiques en termes de veille. Il existe plusieurs types de veille, et on va présenter les plus grands d'entre elles :

- **La veille technologique**

Selon Jacobiak: « *La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et opportunités de développements* »[53]. Dans cet environnement technique, technologique et scientifique, il est bien entendu essentiel de s'informer chaque jour des découvertes d'aujourd'hui sans négliger de connaître celles d'hier.

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents[54], dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ces derniers, et mettre en place des mesures de protection.

L'entreprise doit avant tout surveiller les secteurs technologiques, relatifs à ses secteurs d'activité pour être en permanence apte à déclencher des actions défensives ou offensives.

- **La veille commerciale**

La veille commerciale porte sur les clients et les fournisseurs. La veille client est commune aux services marketing et commerciaux. La veille fournisseurs concerne plus le marketing et les achats[55]. Elle 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, les appels d'offres émis, etc.), ses prospects et ses fournisseurs (sortie de nouveaux produits notamment).

---

[53] COSTA.N, op.cit, p.61.
[54] Institut innovation informatique pour l'entreprise-(3IE), la veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise, Paris, 2001, p.09, disponible sur www.innovhera.be/.../annexe%2019%20-%2002.pdf, consulté le 23-11-2014 à 12 :32h.
[55] VAN LEATHEM.N, toute la fonction marketing, édition DUNOD, Paris, 2005, p.130.

- **La veille marketing**

La veille marketing vient compléter la veille commerciale dans le sens où elle concerne les informations relatives aux marchés de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communications des concurrents, les retombées d'une campagne de communication[56]. Ce type de veille permet d'identifier de nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients et accompagner le lancement d'un nouveau produit.

- **Veille concurrentielle**

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours…) et s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts.

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels et aux nouveaux entrants sur le marché. *« La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et la veille commerciale si l'on analyse d'avantage la clientèle du concurrent»*[57].

Dans cette démarche l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

- **La veille réglementaire et juridique**

La veille juridique ou règlementaire consiste à suivre l'évolution des lois ou des règlements. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques[58]. La manière dont les textes sont discutés ou les délais qu'ils prennent dans leur mise en application donnent également des indications sur les enjeux ou les influences présentes de tels ou tels groupes de pression.

- **La veille sociétale**

Elle regroupe l'étude des facteurs culturels, politiques, sociaux, historiques, des acteurs institutionnels, politiques (l'Etat, les administrations, les collectivités locales, les

[56] MIAUX.J, mise en œuvre d'une activité de veille :le cas de réseau Ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation, novembre 2012, p.15, disponible sur http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document, consulté le 15-11-2015 à23h12.
[57] GLOAGUEN.P, le guide de l'intelligence économique, édition Hachette, Italie, 2002, p.22.
[58] MIAUX.J, op.cit, p.16.

Rapport-Gratuit.com

syndicats) de l'opinion publique, des employés (veille sociale) et celle de l'évolution (veille environnementale)[59].

- **La veille environnementale**

Elle porte sur le reste de l'environnement de l'entreprise : les nouvelles lois, directives, les lobbys, etc. Très souvent le marketing est le moteur de cette veille ou un service spécialisé en veille stratégique.[60]

La démarche de veille environnementale permet d'analyser les risques liés au secteur d'activité et de prendre des dispositions qui réduiront ou annuleront l'impact sur l'entreprise. Les menaces sont hors de la technologie, de la concurrence ou du commerce, elles sont liées à l'environnement politique et culturel[61].

- **La veille globale- veille stratégique**

Il existe plusieurs définitions du terme veille stratégique. Elles désignent toujours le processus informationnel de collecte, de traitement et de diffusion de l'information par l'entreprise pour réduire les incertitudes de l'environnement.

Selon Humbert LESCA *« 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 les risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. L'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment*»[62]. La veille doit être une activité prospective. Nul besoin de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain.

La veille stratégique englobe les autres veilles. Elle désigne l'effort fait par l'entreprise pour être à l'écoute prospective de son environnement par la collecte des informations à caractère anticipatif. Elle est orientée vers l'écoute de l'environnement pour surveiller, découvrir, apprendre, ou anticiper ses évolutions.

Elle est une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement : choix stratégiques des acteurs d'un marché, lancement de nouveaux produits, etc. Elle a

[59] Rapport de CIGREF, op.cit, p.09.
[60] VAN LAETHEM.N, op.cit, p.130.
[61] LAHLOU.H, la veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia, thèse de magister, Université de Bejaia, 2011, p.27.
[62] COSTA.N, op.cit, p.69.

pour but d'exploiter au mieux les ressources d'informations existantes[63]. Elle s'appuie sur toutes les ressources et dont elle peut disposer: compte rendus de la force de vente, visite de foires-expositions, etc.

Tableau N°04 : Types de veille et axes de surveillance

Types de veille	Axes de surveillance	Paramètre principaux
Veille Technologique	• Les acquis scientifiques	
	• Les matériaux	
	• Systèmes d'information	
	• La technologie	
	• Produits	Fonction de service principale
		Fonctions de service complémentaires
		Fonctions d'estime
		performances
		Résistance aux contraintes
Veille Concurrentielle	• Les procédés	
	• Economie stratégique	Stratégie-politique d'investissement
		Santé économique
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité
		Riposte du domaine face aux nouveaux entrants
		Politique commerciale, prix pratiqués
Veille Commerciale	• Les clients communs	Croissance du domaine d'activité
		Evolution des parts de marché respectives
	• Les clients • les marchés	Evolution des besoins clients à long terme
		La relation client/entreprise
		La solvabilité des clients
	• les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise/fournisseurs
		La capacité à fournir et à fournir au moindre coût
	• La main-d'œuvre	Evolution de l'offre de compétences nouvelles
		Organisation du marché du travail
		Coût de la main-d'œuvre
Veille Environnementale	• Évolutions sociologiques • Environnement politique • Influences culturelles • environnement économique général • etc.	

Source : Martinet.B, Ribault.J-M, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2e éd, Edition d'Organisation, 1992, in HERMEL L, maîtrisez et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, 2001, p.16.

[63] KHELASSI.R, précision du management, édition HOUMA, Alger, 2011, p.454.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

❖ **Lien entre les types de veille**[64]

Opter pour tel ou tel type de veille dépend des besoins de l'entreprise en informations c'est-à-dire les besoins des destinataires de la veille qui concernent les secteurs prioritaires définis par l'organisation. Ces secteurs dépendent de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, la méthodologie de veille est la même pour tous les types de veille. Si l'entreprise veille sur l'un des aspects concurrentiel ou commercial et néglige les autres aspects, elle se trouvera dans une pratique de veille stratégique incomplète. Ceci pourrait provoquer des perturbations dans son fonctionnement.

De plus, pratiquer un type de veille à l'exemple de la veille technologique, revient à veiller sur les nouveaux procédés de fabrication et les nouveaux matériaux y compris ceux des concurrents. De là nous pouvons dire qu'il y a une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille.

2.4. Les acteurs de veille

Le veilleur est un membre de la cellule de la veille, chargé de la surveillance de l'environnement de l'entreprise d'une façon continue. Rouach classifie les acteurs de la veille en cinq catégories :

Tableau N° 05 : Les acteurs de veille

Les guerriers	Sans cesse en action, ils sont dans un état d'esprit de guerre économique
Les offensifs	Ils disposent de moyens importants, de techniques professionnelles, sont dans un état d'esprit militaire
Les actifs	Ils disposent de moyens limités ; ils développent la veille concurrentielle
Les réactifs	Ils réagissent seulement à des attaques
Les dormeurs	Pas d'activité de veille

Source : COSTA.N, op.cit, p.71.

La veille constitue l'élément le plus développé de l'intelligence économique. Elle est un outil fondamental dans le processus d'élaboration de sa démarche. L'intelligence économique intervient après l'extrait des informations issues d'une veille active, qui pourront être utilisées par les décideurs.

[64] LAHLOU.H, op.cit, p.27.

Ce tableau nous résume la démarche de la veille à l'intelligence économique.

Tableau N°06 : De la veille à l'intelligence économique

Documentation ↓	-Exploitation de sources formelles et ouvertes d'information uniquement. -Parfaite connaissance des sources.	Diffusion et information brutes
Veille documentaire ↓	-Surveillance de certains secteurs. -Spécialisation des documentalistes. -Profils de veille.	
Veille spécialisé ou sectorielle (technologique, brevet, juridique, normative, commerciale, concurrentielle,..) ↓	-Exploitation d'informations informelles et fermées. -Mobilisation des réseaux.	
Veille globale (stratégique ou tactique) ↓	-Approche plus globale : fédère les différents veilles de l'entreprise et intègre la dimension stratégique.	
Intelligence économique	-Intègre les actions d'influence et le lobbying. -Suppose une culture collective de l'information. -Intègre un ensemble large d'acteurs dans l'entreprise. -Se doit d'être érigée en véritable mode de management.	

Source : Rapport de CIGREF, l'intelligence économique et stratégique : les systèmes d'informations au cœur de la démarche, mars 2003, p 21, disponible sur http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_economique_et_strategique_Les_systemes_d_information_au_coeur_de_la_demarche.pdf, consulté le 1-01-2015 à 19h14.

2.5. L'intelligence économique

Selon Claude REVEL « *l'intelligence économique est une démarche organisée et cohérente qui, bien mise en œuvre, représente toujours une plus-value pour les acteurs économique. Elle leur permet de connaître, de comprendre et d'anticiper leur environnement, afin d'éclairer les décisions, de prévenir les risques et de l'influencer*»[65].

[65]ZORGNIOTTI.J, in, Le guide de l'intelligence économique, le rourard, édition HACHETTE LIVRE, 2014, p.05.

Pour REVEL, faire de l'intelligence économique, c'est retrouver le sens du long terme, au service de la compétitivité.

Selon le rapport de MARTRE H, l'intelligence économique peut être définie comme *« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toute les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleurs conditions de qualité, de délais et de coûts »*[66].

- **L'intelligence économique et la veille**

Il existe une confusion entre le concept de la veille et de celui de l'intelligence économique dont la distinction entre eux est difficile. Nous citons comme suit, quelques critères de distinction entre les deux concepts, à savoir:

- La veille est un élément d'intelligence économique, mais l'intelligence économique est plus vaste que celui de la veille.

- La veille se concentre sur le micro-économique (l'entreprise) alors que, l'intelligence économique se concentre sur le niveau macro-économique (nation) ;

- La veille est une activité principale de l'intelligence économique. C'est un processus continu et itératif dont l'objectif est de fournir de la connaissance pertinente pour la stratégie de l'organisme.

- La veille exerce une observation, sur l'environnement sans le modifier. Tandis que, l'intelligence économique porte sur une méthode plus active à la fois défensive et offensive, exerçant l'influence sur son environnement ;

- Le travail en groupe dans la pratique de la veille n'est pas indispensable, tandis que, dans l'intelligence économique, il est essentiel, pour réussir sa mise en place.

[66] Rapport MARTRE in GUICHARDAZ. P, LOINTIER. P, ROSE.P, l'info guerre stratégie des contre-intelligence économique pour les entreprises, éditions DUNOD, Paris 1999, p.07.

CONCLUSION

Les entreprises vivent dans un environnement en pleine mutation, où les informations sont de plus en plus nombreuses et circulent de plus en plus vite et où les technologies, les situations sociales, politiques, culturelles, économiques évoluent de façons tout aussi rapide, ce qui les rend difficile à appréhender.

Dés lors, il convient de surveiller, tout ce qui environne l'entreprise. Cette vigilance et cette veille deviennent ainsi un facteur clef de l'adaptation de l'entreprise aux changements et de sa réussite par la maîtrise de l'information qui est un élément indispensable pour comprendre son environnement et pour prendre des décisions.

La veille est un processus informationnel, allant de la recherche proactive des informations jusqu'à leur interprétation et leur utilisation. Son objectif consiste à surveiller et à anticiper l'évolution de l'environnement, présent et potentiel (clients, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.), d'une entreprise.

Cette activité de veille conditionne l'échéancier des changements de l'organisation. De manière effective, la veille permet d'identifier les éléments qui sont susceptibles de menacer les choix technologiques, commerciaux, logistiques… qu'a fait ou qu'est en train de faire l'entreprise. Par ailleurs, elle offre la possibilité d'identifier des opportunités de développement commercial par l'ouverture d'un nouveau marché, la possibilité d'utiliser une nouvelle technologie par l'entrée dans le domaine public d'un brevet…

Au final, la veille permet de prendre des décisions opérationnelles et de management en intégrant le maximum d'informations. D'un point de vue plus global, la veille, en apportant des connaissances externes à l'entreprise, l'interpelle dans ses offres comme dans ses modes de fonctionnement. Elle l'incite à réagir, à trouver des nouvelles solutions et au final à innover.

CHAPITRE II

LA CONCURRENCE ET LA VEILLE CONCURRENTIELLE

L'entreprise vit dans un environnement turbulent caractérisé par l'abondance de l'information et la concurrence accrue. Cette concurrence peut être vue comme « *un but ou un moyen* »[67]. Pour s'adapter aux changements de l'environnement, l'entreprise est dans la nécessité d'appréhender toutes les informations relatives à lui. Ces informations sont accessibles grâce à la mise en place d'une activité de veille concurrentielle.

Cette dernière ne se résume pas seulement à collecter de l'information, il ne s'agit pas non plus d'espionner ses concurrents. Mais elle consiste à analyser l'information dans le cadre d'un processus continu qui est étroitement lié à la planification stratégique. Les connaissances qu'elle doit avoir ne sont pas seulement sur ses concurrents, elles sont aussi sur : la technologie, les changements dans les lois et les règlements, les fournisseurs, les clients, le matériel, les tendances de l'industrie et du marché, les changements politiques et économiques.

Dans ce cadre, la première section, traite la notion de la concurrence, ses formes, ses stratégies, l'intensité concurrentielle et les sources d'informations concurrentielles. Dans la seconde section, nous présentons l'explication de la maîtrise de l'information dans le processus de la veille concurrentielle en évoquant le rôle stratégique de l'information, ses outils qui contribuent à sa bonne pratique, ainsi ses déterminants dans le cadre de la veille concurrentielle.

SECTION 01 : GENERALITES SUR LA CONCURRENCE ET LA VEILLE CONCURRENTIELLE

Le marché ne peut, cependant, constituer le seul mode de régulation de l'activité économique si bien que le recours à la politique de concurrence est nécessaire car elle tend à « *rechercher un équilibre pour que le libre jeu du marché, assorti d'interventions sélectives lorsqu'elles sont nécessaires, assure le maintien d'une concurrence non faussée* »[68].

L'intérêt de la connaissance du marché vient de la compréhension de sa dynamique qui permet de tirer parti d'opportunités naissantes et de se tenir à l'écart des risques

[67]BOY.L, « L'abus de pouvoir de marché: contrôle de la domination ou protection de la concurrence ? », Revue internationale de droit économique, 2005/1 (t. XIX, 1), pp (27-50), disponible sur http://www.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2005-1-page-27.htm, consulté le 03-03-2015 à 20h00.

[68] Le DUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, Paris, 1999, p.164.

imminents, afin que l'entreprise crée de la valeur durable, c'est-à-dire de la valeur à long terme.

1.1. Le contexte de la concurrence

La concurrence est « *la structure d'un marché caractérisé par une confrontation libre d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs dans tout domaine, pour tout bien et service : matière première, travail, bien d'équipement, fonds préalable etc. Dans le sens courant, c'est la situation correspondant à la présence de plusieurs entreprises sur le même marché* »[69].

La concurrence est le fait d'être en compétition avec d'autre entreprises, c'est aussi l'affrontement entre agent économique (producteurs, fournisseurs de services…) visant à réaliser une opération commerciale. La concurrence, à condition de demeurer loyale, est un moteur essentiel de l'économie de marché.

1.1.1. Les formes de la concurrence

On peut distinguer trois formes de concurrence[70] :

- **La concurrence directe**

Ce sont toutes les entreprises ou organismes fabricant le même type de produit que ses concurrents directs et agissant sur le même marché principal qu'eux s'adressant à la même clientèle.

- **La concurrence indirecte**

Ce sont tous les acteurs des marchés indirects, c'est-à-dire, de produits ou services apportant la même fonction mais avec une technologie différente bien que proche.

- **La concurrence générique**

Ce sont des fournisseurs de produits ou services très différents du produit principal mais qui apportent, sinon la même réponse, une fonction équivalente.

[69] MARTINET.A, SILEM.A, Lexique de gestion, édition DALLOZ, Paris, 2003, p.120.
[70] VAN LAETHEM.N, BODY.L, Le plan marketing : plan stratégique, plan opérationnel, plan client et plan de crise, édition DUNOD, Paris, 2008, p.30.

1.1.2. Les stratégies concurrentielles

Kotler distingue quatre stratégies concurrentielles[71], à savoir :

- **Les stratégies du leader**

Le leader prend généralement l'initiative. Il reste constamment en éveil et doit garder la première place : pénétration du marché, expansion géographique, développer d'autre occasions de consommation, innovation permanente afin d'accroître sa présence.

- **Les stratégies du challenger**

Le challenger doit accroître sa part de marché en adoptant une stratégie d'attaque : frontale en s'alignant sur le terrain des produits, prix, de la publicité… de coté en investissant des zones géographique où le leader est plus faible. L'entreprise challenger peut aussi s'attaquer à des marchés non tenus par le leader. Elle peut aussi adopter une stratégie d'attaque latérale c'est-à-dire qu'elle va investir dans la recherche & développement, adopter sa propre stratégie.

- **Les stratégies du suiveur**

Le suiveur doit maintenir sa part de marché, se contenter d'une position secondaire. Le succès dépend de sa capacité à consolider une position acquise sur un segment tout en poursuivant son effort de recherche et son souci de rentabilité.

- **Les stratégies du spécialiste**

« *Stratégie de créneau* »[72]. Se limiter à un nombre de clients spécifiques, à un emplacement, à une prestation de service particulière en adoptant et en suivant une véritable culture d'entreprise.

1.2. L'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cette supériorité qu'elle détient par rapport à la concurrence peut se définir par ce que Michael Porter appelle avantage concurrentiel. Pour lui, l'avantage concurrentiel est défini comme « *Tout écart, observé par rapport à la concurrence, qui joue en faveur de l'entreprise sur son*

[71] KHELASSI.R, précision du management, édition HOUMA, Alger 2011, p.395.
[72] VAN LAETHEM.N, BODY.L, op.cit, p.95.

Rapport-Gratuit.com

marché »[73]. Cet écart peut être sur tous moyen, procédé, outil, méthode ou autre possibilité dont dispose l'entreprise et qui sont bien utilisés, peu lui service de levier pour tenter de distancer ses concurrents.

La stratégie consistera fréquemment à valoriser au mieux ses facteurs clef de succès. Cet avantage peut être obtenu par la mise en place de plusieurs stratégies qui vont lui permettre de faire des choix stratégique.

L'avantage concurrentiel résulte d'une source de différenciation par rapport à la concurrence portant sur deux dimensions[74] :

- L'avantage compétitif recherché que s'efforce de détenir l'entreprise et qui s'exprime en termes de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents ;
- La cible stratégique visée c'est-à-dire le nombre de segments de marché que l'entreprise cherche à atteindre.

L'avantage concurrentiel explique que certaines entreprises font, à l'intérieur de leur propre industrie ou dans leurs propres marchés, des profits significativement supérieurs à ceux de leurs rivales.

Un avantage concurrentiel peut être temporaire ou durable. Une entreprise possède un avantage concurrentiel qui est durable quand elle réussit à implanter une stratégie de création de valeur qui n'est, en fait, pas réalisé par ses rivales, qu'elle soit actuelle ou potentielle.

Une firme qui crée, par l'intermédiaire de sa stratégie, la même valeur que celle de ses concurrents est en situation de parité concurrentielle. Par contre, les firmes qui créent moins de valeur que leurs concurrentes sont en situation de désavantage concurrentiel. Ces différentes situations sont illustrées par la figure ci-dessous :

[73] PY.P, Le responsable commercial et son plan d'actions commerciales, édition EYROLLES, Paris 2014, p.87.
[74] MAHE.H, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris, 1998, p. 33.

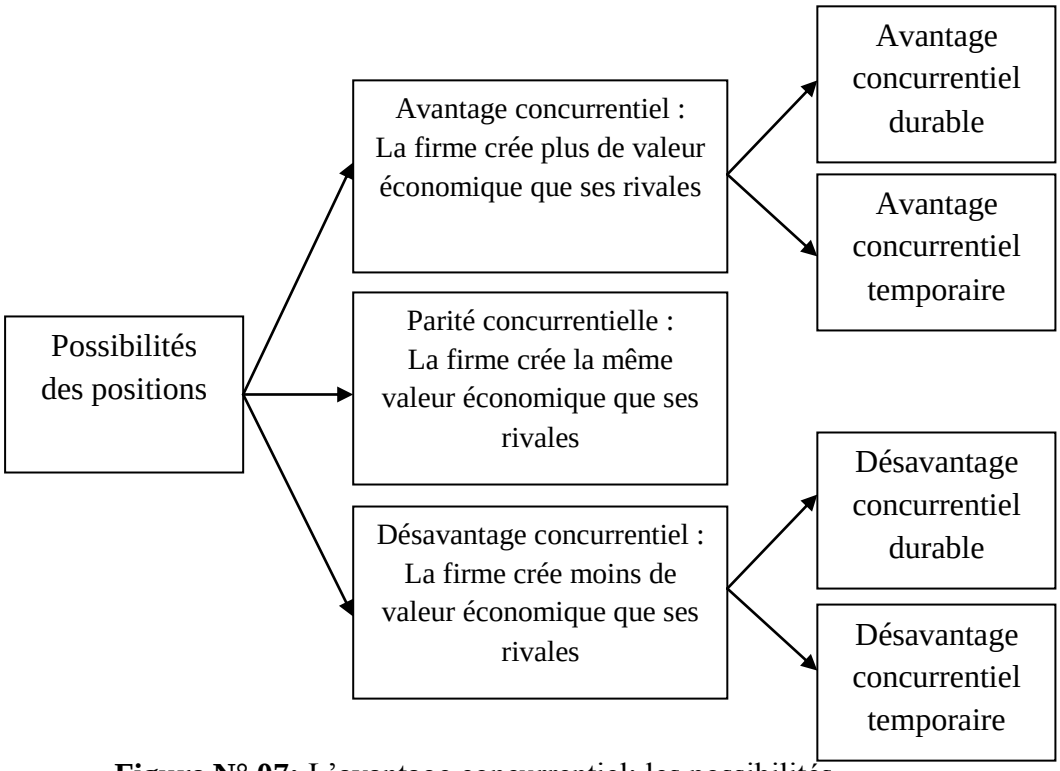


Figure N° 07: L'avantage concurrentiel: les possibilités

Source : DAN.A.SENI, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, édition presse de l'université du Québec, Canada, 2013, p. 72.

Pour bien planifier l'avenir, l'entreprise devra s'interroger sur ce que sera vraisemblablement le climat concurrentiel dans son secteur d'activité. Il s'agit d'examiner les concurrents actuels et d'analyser l'environnement concurrentiel dans le but d'anticiper de nouveaux concurrents. Et pour cela, elle pratique une surveillance de son environnement à partir d'une veille concurrentielle.

1.3. La veille concurrentielle

Jonthan L.Calof et William Skinner définissent la veille concurrentielle comme « *Une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise* »[75]. De cette définition, La veille concurrentielle est un programme systématique de collecte et d'analyse de renseignements au sujet des principaux intervenants, tels que les clients, les

[75] CALOF.J, SKINNER.W, « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », la revue du secteur public : le coin du gestionnaire, (vol.28), N°02, PP (42-47), disponible sur http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf, consulté le 03-03-2015 à 21h17.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

concurrents, les législateurs et les fournisseurs, qui permettent de réaliser des ouvertures sur le marché et de soutenir la concurrence.

On peut la considérer aussi comme : « *une surveillance du positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirect, actuels et potentiels pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise* »[76].

1.2.1. L'utilité de la veille concurrentielle

La mise en place d'une cellule de veille concurrentielle dans l'entreprise a plusieurs objectifs, à savoir :

- Elle permet de délivrer des informations aux dirigeants de l'entreprise en temps opportun, qui doivent être des informations fraîches, synthétiques et exploitables. Le dirigeant doit savoir sélectionner la bonne information pour leur permettre de prendre les décisions stratégiques nécessaires à leur survie.
- Elle suit l'évolution des concurrents. L'entreprise doit être informée de ses concurrents actuels et potentiels. Le travail d'un veilleur ici doit être fait d'une manière continue et non parcellaire pour collecter les informations nécessaires. Bien évidement ces information peuvent être variées et incertaines et avec beaucoup d'effort, selon M. Porter « *on a besoin d'énormément de données, d'informations pour répondre aux diverses questions que l'on se pose au sujet des concurrents* »[77], pour qu'une entreprise collecte a bien ces informations, elle doit se comporter comme un réseau organisé d'acquisition d'information sur la concurrence.
- Elle permet d'évaluer, non seulement la visibilité et la présence d'un concurrent, d'un fournisseur, d'un client ou d'un sous-traitant, mais aussi la teneur de sa communication d'influence, son étendu et son impacte.[78]
- Elle permet ainsi à l'organisation qui la pratique d'adapter sa stratégie pour mieux saisir les opportunités que lui offre son environnement concurrentielle et d'anticiper les menaces qu'il génère.[79]

[76]PELLETIER.A, CUENOT.P, op.cit, p.6.
[77] PATEYRON.E, la veille stratégique, édition ECONOMICA, Paris, 1998, p.138.
[78] PELLETIER.A, CUENOT.PC, op.cit, p.09.
[79] Idem, p.10.

1.2.2. La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'entreprise

C'est à travers la veille concurrentielle qu'on trouve une synergie entre les autres types de veille car elle s'intéresse aux différentes informations concernant les concurrents anciens et nouveaux entrants, les clients, les fournisseurs, les ressources technologies, humaines, etc et qui peuvent à leur tour intéressé par toutes les activités de l'entreprise.

Derrière la veille technologique se cache parfois une veille sur les concurrents comme derrière la veille concurrentielle se trouve souvent une forte dimension technologique. Pour une entreprise, l'essentiel est de couvrir les thématiques qui entrent dans son environnement pertinent et répondent aux questions précises qu'elle se pose afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le schéma suivant montre les quatre types de veilles associées dans une entreprise :

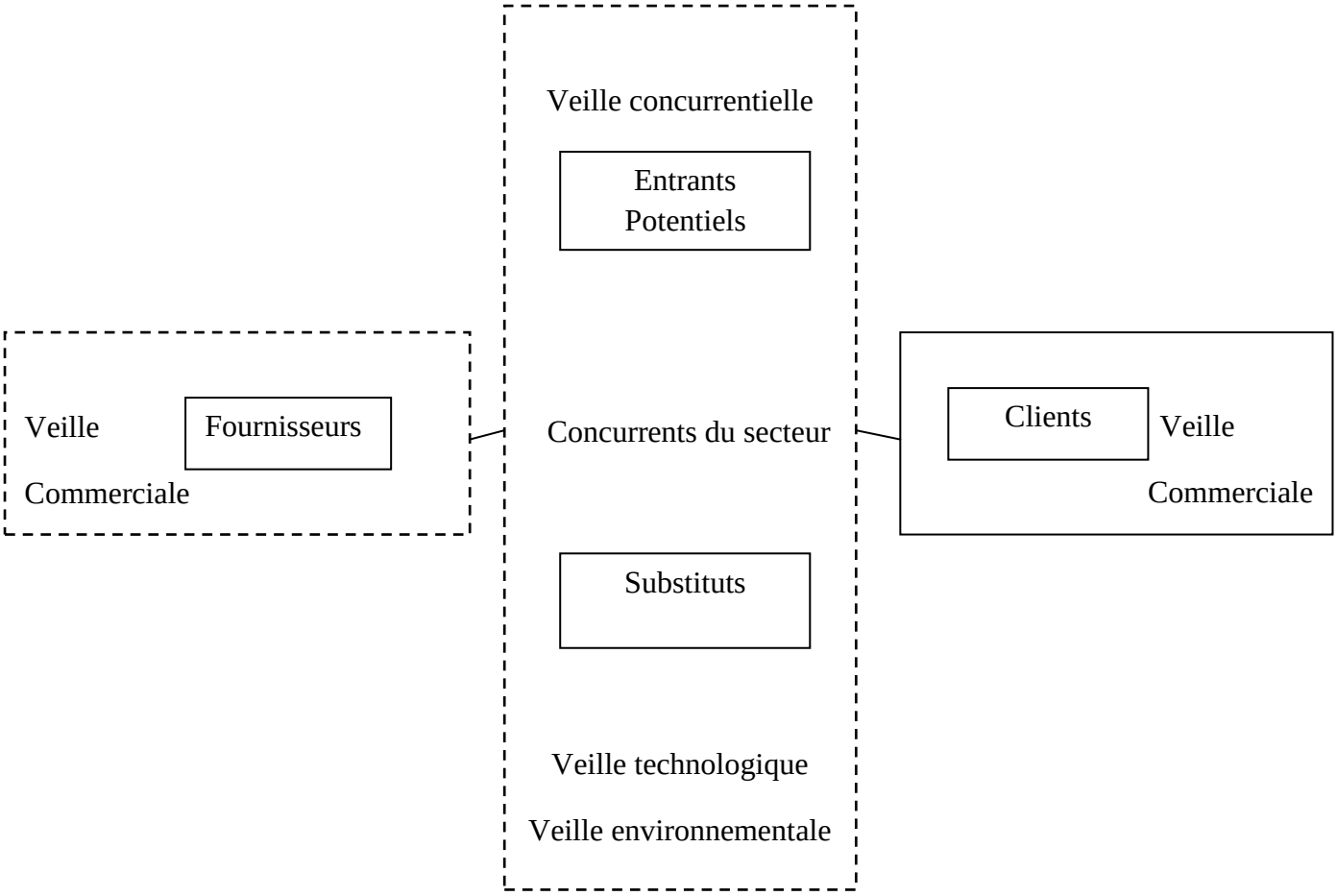


Figure N°08 : Les quatre types de veilles associés

Source : MARTINET.B, RIBAULT.J, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, éditions d'organisation, Paris, 1989, p.67.

1.2.3. L'analyse de l'intensité concurrentielle

L'analyse des cinq forces de Porter permet d'identifier les facteurs qui déterminent la profitabilité de l'entreprise dans son industrie. Elle mène à une construction stratégique :

- D'identifier les tendances dans l'industrie afin de les exploiter ou de faire face aux menaces ;
- D'agir sur les forces afin de les modifier en faveur de l'entreprise.

Selon le modèle des cinq forces de M. Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « *forces concurrentielles* »[80] venant des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels et des producteurs de produit substituts, qui affectent la profitabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise. Nous expliquons ces cinq forces de Porter comme suit :

✓ **L'intensité de la rivalité entre les concurrents**

L'intensité de la rivalité fixe les limites de la profitabilité des entreprises. Plus l'intensité est forte, moins les entreprises sont profitables. La rivalité entre les concurrents peut prendre plusieurs formes, à savoir[81] :

- La concurrence sur les prix et la baisse des prix ;
- Le développement de nouveaux produits et la différenciation, des produits existants;
- Les compagnes de marketing et la différenciation symbolique ;
- Le développement de nouveaux services associés aux produits.

L'intensité de la rivalité dépend de la base de la concurrence, si les entreprises sont en concurrence seulement pour les prix ou aussi pour la qualité ou une rivalité est basée uniquement sur les prix réduit la profitabilité, car elle transfère les profits des entreprises directement aux clients. Par contre, une concurrence sur la qualité des produits a moins tendance à éroder les profits, car elle en augmente la valeur aux yeux des clients, qui sont alors prêts à payer des prix plus élevés et à maintenir les marges.

✓ **La menace des nouveaux entrants**

Ce sont ceux qui risquent d'entrer dans le marché si les prix et la rentabilité sont suffisants. Ils sont à la recherche de parts du marché. Ils entrent avec une nouvelle capacité de production et une nouvelle offre. L'entrée se fait souvent par l'introduction d'un

[80] DAN.A.S, op.cit, p.28.
[81] Idem, p.46.

nouveau produit ou d'une nouvelle technologie, ce qui tend à réduire les prix et provoque une hausse des investissements requis parmi les concurrents en place.

Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force l'entreprise à investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché. Les entreprises sont donc en concurrence avec de nouveaux entrants potentiels intéressés à acquérir des parts du marché.

✓ **La menace des substituts**

L'offre de produits substituts peut attirer les clients et éroder ainsi le marché de l'entreprise. Dans l'industrie, les entreprises sont en concurrence avec celles qui produisent des produits potentiellement substitutifs.

La menace venant de substituts est élevée si le rapport qualité/prix d'un substitut est similaire à celui du produit de l'industrie, ou si le coût d'alternance vers un substitut est faible (exemple ; un médicament générique plutôt qu'un médicament de marque).

La menace de nouveaux produits substituts vient le plus souvent de l'innovation des entreprises extérieures à l'industrie et de nouvelles technologies. La réponse la plus évidente aux menaces de substituts est la différenciation par laquelle les entreprises en place cherchent des avantages concurrentiels dans les caractéristiques et les fonctions du produit.

✓ **Le pouvoir de négociation des clients**

Ils peuvent forcer les prix à la baisse en jouant un concurrent contre l'autre. Les entreprises sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix et la qualité ou sur la valeur du produit en exigeant des niveaux de qualité supérieurs ou en demandant des niveaux de services plus élevés.

Les clients utiliseront leur pouvoir de négociation s'ils sont sensibles au prix par rapport à la qualité aux conditions suivantes[82] :

- Le produit en question représente une part importante de l'achat du client. Dans ces conditions, les clients chercheront les meilleurs prix parmi les concurrents ;

[82] DAN. A. S, op.cit, p.44.

- La profitabilité des clients est faible et donc ils subissent de fortes pressions pour couper les coûts et les achats ;
- La qualité du produit n'influence pas celle du client ;
- Le produit de l'entreprise n'influence pas les coûts ou la performance du produit du client autrement que par le prix direct.

Afin de réduire le pouvoir des clients et l'importance du réseau de distribution, les entreprises font souvent des arrangements d'exclusivité avec des distributeurs et des détaillants particuliers. Ils peuvent aussi contourner les acheteurs intermédiaires et vendre directement au client.

✓ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

S'ils sont puissants, ils vont influencer la probabilité en imposant des prix plus levés, des normes de qualité ou de services à ses produits, ce qui augmentera les coûts de l'entreprise. Les entreprises sont donc en concurrence avec leurs fournisseurs, qui déterminent le prix des intrants, qui, à leur tour, affectent les coûts.

Un fournisseur est puissant si[83] :

- Il détient une grande part de son marché que celle des entreprises auxquelles il vend ;
- Les entreprises font face à des coûts d'alternance importants par rapport à leurs fournisseurs ;
- Son produit est fortement différencié ;
- Il y a peu de substituts pour son produit ;
- Il a le pouvoir de réaliser une intégration verticale si la profitabilité des entreprises en place est relativement grande par rapport à celle des fournisseurs ; plus cet écart est grand, plus la menace d'entrée des fournisseurs l'est également.

La figure suivante illustre le modèle des cinq forces de Porter, ainsi que les facteurs principaux qui déterminent l'intensité de chacune d'entre elles :

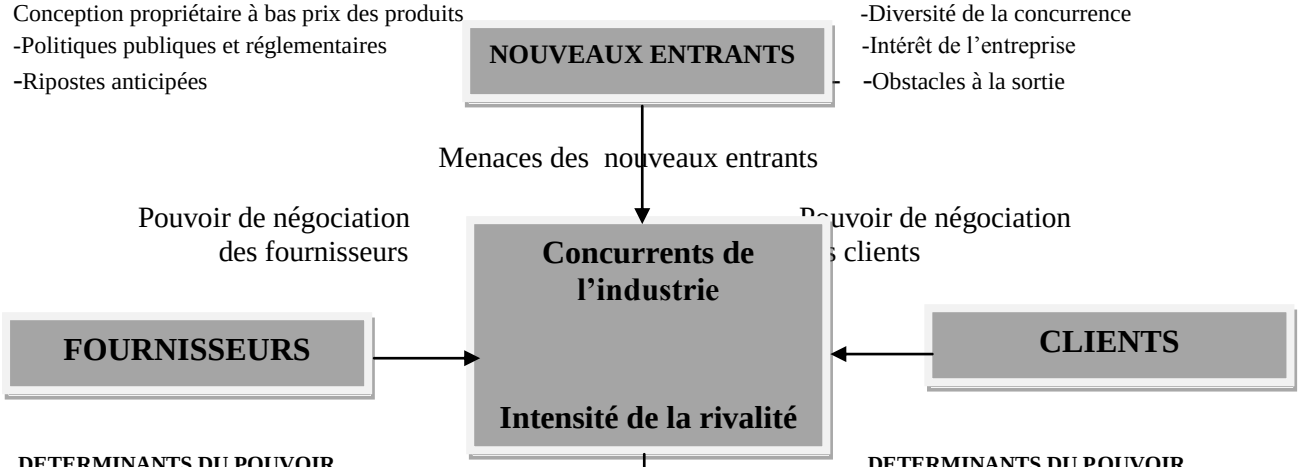
[83] DAN. A. S, op.cit, p. 43.

OBSTACLES A L'ENTREE

-Croissance de l'industrie
-Différenciation propriétaire
-Equité de marque
-Coûts d'alternance
-Besoins en capital
-Accès au réseau de distribution
-Avantage coûts :
Courbe d'apprentissage propriétaire
Accès aux matières premières
Conception propriétaire à bas prix des produits
-Politiques publiques et réglementaires
-Ripostes anticipées

DETERMINANTS DE L'INTENSITE DE LA RIVALITE

-Economies d'échelle
-Coûts fixes (ou d'entreposage)/ valeur ajoutée
-Surcapacité cyclique
-Différenciation des produits
- Equité de marque
- Coûts d'alternance
-Concentration et équilibre
-Complexité informationnelle
-Diversité de la concurrence
-Intérêt de l'entreprise
-Obstacles à la sortie



DETERMINANTS DU POUVOIR DES FOURNISSEURS

-Différenciation des matières premières (MP)
-Coûts d'alternance des fournisseurs et des firmes de l'industrie
-MP substituts
-Concentration des fournisseurs
-Importance relative du volume des commandes auprès des fournisseurs
-Coûts des MP relatifs aux autres achats
-Effets des MP sur les coûts et la différenciation
-Menace d'intégration verticale descendante relative à la menace d'intégration verticale ascendante par les firmes de l'industrie

DETERMINANTS DU POUVOIR DES CLIENTS

Pouvoir de négociation
- Concentration des clients par rapport aux firmes
-volume d'achats
- Coûts d'alternance des clients relativement aux coûts d'alternance des firmes
- Information des clients
-Capacité d'intégration verticale ascendante des clients
-Produits substituts
- Implantation ascendante

Sensibilité au prix
- Prix par rapport au total des achats
-Différenciation des produits
- Equité de marque
- Effet du prix sur la qualité et la performance
- Profits des clients
-Incitations à la prise de décision

Figure N°09 : Le modèle des cinq forces de Porter et les facteurs déterminants

Source : DAN A.SENI, op.cit, p.30.

1.4. Les sources d'informations concurrentielles

La recherche de l'information peut s'effectuer à partir de différentes sources illimitées. On peut citer des sources formelles et informelles (internes et externes).

1.4.1. Les sources formelles

Sont des sources matérialisées sous formes documentaires ou informatiques ouvertes et accessibles à tous les utilisateurs, souvent représentées par la presse, les ouvrages, les médias, bases de données, les brevets…etc.

Ce tableau nous présente ces différentes sources formelles, ainsi leurs avantages et inconvénients :

Tableau N°07 : Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée

Les sources formalisées	Avantages (+) et inconvénients (-)
La presse (journaux généralistes ou socialisés, nationaux ou régionaux)	**(+)** très accessible **(+)** très abondante **(+)** coût relativement faible (par abandonnement) **(+)** information fournies exhaustives **(-)** manque de confidentialité **(-)** redondance probable entre divers titres **(-)** tardive mais plus rapide que les bases de données si la consultation se fait dès la parution **(-)** peu prospective **(-)** présentation propre au journal
Les ouvrages (Divers livres, encyclopédies, mémoires, thèses…)	(+) idem presse (+) information plus approfondie (+) à plus forte valeur ajouté car déjà traitée par l'auteur (-) idem presse
Autre médias (télévision, cinéma, radio)	contenu léger, l'information est déjà connue (+) intérêt des films de relations publiques (présentation des produits, des installations…)
Bases de Données, CD ROM	(+) grande exhaustivité (+) couverture mondiale (+) gain de temps (+) coût faible **(-)** manque d « fraicheurs » des informations (délai de publication et de saisie des informations déjà publiées). Pour palier l'obsolescence des CD ROM, certaines entreprises ont opté pour les banque de données en ligne. **(-)** utilisation complexe parfois ; l'interrogation des bases de données demande des compétences de spécialiste. **(-)** difficultés pour obtenir les documents en texte intégral, notamment leurs illustrations.
	(+) grande richesse d'information (ils contiennent 80% des

Les brevets	informations scientifique utiles.) **(-)** retard de 18 mois par rapport au dépôt **(-)** la compréhension du texte, très technique demande des compétences de spécialistes et nécessite parfois une traduction. **(-)** ne couvre pas tous les secteurs (les services et l'informatique par exemple).
Les études privées ou publiques	(+) l'information est traitée (analyse/synthèse) et répond à une problématique précise. (-) coût potentiel très élevé. (-) manque de « fraicheur » (peu disponible au moment du besoin, délai nécessaire).
Les sources légales (tribunaux de commerce,…)	(+) facilement accessibles (+) coût très faible (-) fournissent principalement des informations de nature économique. (-) se rapporte à des périodes passées.
Le minitel	(+) source très riche d'information (-) coût potentiel très élevé
L'internet	(+) source d'information la plus riche (-) nécessité de disposer de compétences pour une recherche efficace.
Les rapports d'analyse financiers	(+) sources de très bonne qualité (valeur ajoutée/à l'information brute) (+) objectivité, gain de temps d'analyse.
Les rapports annuels	(+) accessibles (-) discoure en faveur de l'entreprise.
L'intranet	(+) source d'information la plus riche (+) coût faible, accès réservé, recoupement d'informations hétérogènes, travail collectif, accès à l'internet, l'actualisation, l'instantanéité, une meilleure communication…

Source : COHEN.C, op.cit, p.163.

1.2.4. Les sources informelles d'information

Sont généralement des informations non matérialisées comme les informations « *orales ou visuelles* » [84]. Elles sont plus ou moins accessibles. Elles regroupent des sources externes à l'entreprise concernant les concurrents, les clients, les fournisseurs …etc. Et des sources internes sur la direction, les départements…etc.

[84] CORINE.C, op.cit, p.164.

Rapport-Gratuit.com

- **Les signaux faibles : le réseau d'acteurs**

L'entreprise, en tant que système ouvert sur son environnement est amenée à acquérir, volontairement ou non, de plus en plus d'informations émises par les acteurs en présence. Plusieurs types d'informations sont concernés selon les objectifs poursuivis.

L'information d'anticipation sert à anticiper les surprises stratégiques et les ruptures. Elle vise la connaissance des acteurs actuels et potentiels de l'entreprise que ce soit des clients, des concurrents, des fournisseurs ou divers prescripteurs de changement en général.

Ansoff qualifie ces informations d'anticipation de signaux faibles. Le concept de signal faible trouve sa place en sciences de gestion dans un large ensemble de travaux qui s'intéressent et appellent à une forme de vigilance globale et proactive vis-à-vis de l'environnement. Ces informations les définit comme « *des informations imparfaites qui ne permettent pas de comprendre, ni même d'entrevoir la portée d'événements parfois menaçants. Elles n'ont pas pour but de déclencher une réaction immédiate mais plutôt de participer à une meilleure connaissance de l'environnement* »[85].

La dispersion ainsi que la fragmentation de l'information à disposition de l'organisation implique que celle-ci dispose à l'avenir d'un système de veille concurrentielle efficace susceptible d'amplifier les signaux faibles et de maîtriser l'information.

SECTION 02 : CONTRIBUTION DE L'INFORMATION A LA VEILLE CONCURRENTIELLE

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu : « *le fameux cycle de renseignement* »[86]. Ce cycle est aujourd'hui un guide méthodologique pour tous les experts.

Plusieurs modèles de veille sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement

[85] MEVEL.O, ABGRALL.P, « Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », revue internationale d'intelligence économique (r2ie), N°01, Lavoisier 2009, PP (123-137), disponible sur http://r2ie.revuesonline.com/accueil.jsp , consulté le 30-04-2015 à 12h00.
[86] MARCON.C, MOINET.N, op.cit, p. 72.

reconnue, celle du cycle du renseignement. Principalement, cette démarche comprend les étapes suivantes:

- L'expression des besoins ;
- La recherche d'informations ;
- L'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) ;
- La diffusion aux destinataires.

Les praticiens de la veille, y compris les professionnels de l'AFNOR qui ont défini une norme sur la veille (XP X 50-053)[87], se sont accordés pour définir un processus de veille en cinq étapes[88] : le ciblage des thèmes de veille, la collecte des informations, l'analyse des informations collectées, la réalisation de synthèses et leur mise à disposition. Pour eux, quel que soit le type de veille effectué, le processus de veille est toujours identique.

2.1. Les caractéristiques du processus de veille concurrentielle

Le processus de veille concurrentielle est le même de celui de la veille stratégique qui est une succession d'étapes qui implique tous les acteurs de la veille[89] afin d'assurer son bon fonctionnement. C'est un processus transversal, continu, participatif, créatif et collectif.

2.1.1. Un processus transversal[90]

Le processus de veille concurrentielle est un processus transversal à l'organisation. Il chapote toutes les fonctions et implique tous les acteurs, de façon que chaque acteur de la veille concurrentielle discute avec son collègue d'une même fonction afin de faire circuler les flux d'informations.

---

[87] MEINGAN.D, LEBO.I, Mobiliser les connaissances pour développer la performance, édition Knowledge CONSULT, septembre 2004, p 09, disponible sur http://www.adec.fr/files_upload/documentation/200607201535320.Knowledge_Consult_Veille_et_IE.pdf, consulté le 04-04-2015 à 19h32.

[88] Rouibah K., Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype. Gestion 2000, November/December 2001, pp. 101-122, disponible sur www.researchgate.net/...pour_la_gestion_des_signaux_f..., consulté le 20-05-2015 à 08h10.

[89] BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation ». 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997, disponible sur http://wwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdfw.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pd, consulté le 30-04-2015 à 01h00.

[90] HAFSA.L, op.cit, p. 27.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.1.2. Un processus continu

La pratique de la veille concurrentielle est une démarche qui doit être permanente. Il faudrait surveiller sans cesse son environnement pour acquérir un avantage concurrentiel, anticiper les opportunités et réduire les risques. Donc la veille concurrentielle n'est efficace que si elle est continuelle.

2.1.3. Un processus participatif

La pratique de la veille concurrentielle nécessite une participation de l'ensemble des veilleurs à toutes les étapes du processus. Cette forme d'organisation contribue à un enrichissement des résultats de cette veille.

2.1.4. Un processus créatif

L'activité de la veille est un exercice créatif c'est-à-dire, elle ne se base pas sur des résultats et des méthodes préétablis mais, du fait que l'entreprise est sans cesse faces à de nouvelles situations et par conséquent à de nouvelles anticipations objets de création et de formalisations nouvelles.

2.1.5. Processus d'apprentissage collectif

L'analyse du processus fait également apparaître des boucles de rétroaction:

- D'une part, l'exploitation des signes pour aboutir aux traqueurs des informations ;
- D'autre part également de l'exploitation pour aboutir au ciblage et à l'orientation de « *l'antenne radar*»[91] de la veille concurrentielle. Ce sont deux exemples de boucles d'apprentissage.

La pratique de la veille concurrentielle incite un assemblage des expériences et un transfert du savoir au sein de la collectivité. De ce fait, elle se perfectionne de plus en plus et modifie sa situation vis avis d'un effet.

2.2. Le processus de la veille concurrentielle

Le processus de la veille concurrentielle est le même que celui de la veille stratégique. Il consiste à transformer les informations de l'environnement externe selon certains critères en une vision anticipative de celui-ci. Selon LESCA.H, ce processus

[91] LESCA.H, veille stratégique, op.cit, p. 06.

s'établit suivant neuf phases logiquement successives à savoir[92] : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), la diffusion, l'action et enfin le contrôle.

2.2.1. Le ciblage

La mise en place d'un processus de veille débute généralement par une phase de ciblage. Cibler consiste à « *définir et délimiter la partie de l'environnement que l'entreprise souhaite placer sous surveillance en fonction de ses objectifs et priorités stratégiques* »[93]. La cible désigne notamment, « *des acteurs de l'environnement pertinent de l'entreprise* »[94], il peut s'agir de concurrents, de fournisseurs, de clients, d'organismes publics, etc. Elle indique également les sources d'information qu'il conviendrait de scruter.

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction générale à l'aide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son thème, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 08: Exemple d'une matrice de ciblage Acteurs Thèmes

Acteur

		Acteur 1	**Acteur 2**	**…**	**Acteur N**
	Thème 1	X			X
	Thème 2		X	X	
Thème	**…**	X			
	Thème N				X

Source : ROUIBAH.K, op.cit, PP (101-122).

L'objectif de cette recherche est de développer et tester un outil pour aider les managers à cibler leur environnement. Puisque le ciblage est une phase individuelle ou collective, cet outil devra pouvoir s'adapter à ces deux modes de fonctionnement.

[92] LESCA.H, « Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement », revue F ACEF PESQUISA - v .7 – N°02, 2004, pp (110-126), disponible sur legacy.unifacef.com.br/.../nr2/7_LESCA_DOURAI.pdf,consulté le 22-04-2015 à 13h00.

[93] LOZA AGUIRRE.E, CARON-FASAN.M, HADDAD.H, LESCA.N, targetbuilder : outil d'aide au ciblage des informations de veille stratégique, disponible sur http://www.xploorew.com/VSST/Colloque/13-Nancy/Session-1/AGUIRRE.pdf, consulté le 20-05-2015 à 17h48.

[94] LESCA.H, « Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement », op.cit.

2.2.2. La traque

Selon LESCA.H, la traque est « *Une opération volontariste et proactive par laquelle des membres de l'entreprise se procurent, ou produisent, ou provoquent, ou font émerger des informations anticipatives* »[95]. C'est-à-dire que le mot traque signifie que les informations les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes jusqu'à nous. Au contraire, pour les percevoir là où elles ne sont pas automatiquement évidentes, il faut faire l'effort d'aller au-devant des informations (légalement accessibles) et/ou de provoquer celles qui n'existent pas à priori, et de conserver certaines d'entre elles.

2.2.3. La sélection

Cette une opération qui permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille concurrentielle dont elle a besoin. Car les informations traquées peuvent se révéler nombreuses et, par conséquent, en grande partie inutiles (donc nuisibles). C'est la raison pour laquelle elles doivent faire l'objet d'une sélection. La sélection consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles ou recueillies, que les informations de veille concurrentielle. La sélection a plusieurs niveaux[96] : filtrer des documents, extraire une phrase, une idée clé voire quelques mots, indiquer l'utilité potentielle de ces informations pour la veille concurrentielle, etc. Elle repose sur des critères de sélection cohérents avec le ciblage et la nature des informations de cette veille.

2.2.4. La remontée

La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille à la personne chargée de les stocker. Cette opération soulève des problèmes différents selon que le traqueur est sédentaire ou bien qu'il est itinérant (nomade ou terrain).

Le dispositif de remontée nécessite que le traqueur :

- sache clairement à qui faire parvenir les informations, sans hésitation possible pour ne pas compliquer sa tâche et pour ne pas lui faire perdre de temps,

[95] Raquel.J et al, « Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) . Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain », La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p. 19-30, disponible sur http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-19.htm, consulté le 24-04-2015 à 18h07.

[96] LESCA.H, BLANCO.S, théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intélligence stratégique collective, 1998, p 02, disponible sur http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf, consulté le 30-04-2015 à 19h24.

- dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation. Le choix du support doit tenir compte de la nature de l'information à transmettre (notamment son degré d'ambiguïté).

2.2.5. Le stockage intelligent (la mémorisation)

Nous désignons par le mot mémorisation, (au pluriel) toutes les formes de mémoire dans lesquelles peuvent être stockées des informations:

- Mémoire formelle unique;
- Mémoires formelles multiples;
- Mémoires informelles dans la tête des individus.

La mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle nécessite de faire des choix concernant le ou les modes de mémorisation des informations.

Une fois les informations sélectionnées sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker. Le stockage est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter les informations de la veille concurrentielle. Citons deux modèles inégalement adaptés aux caractéristiques d'une entreprise donnée[97] :

- centralisation unique (ou stockage en un lieu unique),
- centralisation répartie (ou stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau).

2.2.6. Création collective du sens (traitement des signaux faibles)

C'est la phase du traitement des informations. Elle est une phase cruciale du processus de veille concurrentielle. Elle consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

D'après Ansoff, la notion de signaux faibles (weak signals) est définie comme « *les informations de nature à déclencher, chez le manager qui leur est attentif et sensible, une sensation que quelque chose d'important semble s'amorcer ou pourrait se produire dans l'environnement de son entreprise. Cette sensation est proche de l'intuition* »[98]. Toutefois ici, l'intuition est déclenchée par une information qui aura été perçue et examinée avec attention.

[97] LESCA.H, veille stratégique, op.cit, p.13.
[98] Raquel.J et al, op.cit.

Le processus de traitement des signaux faibles, que nous appelons aussi création de sens, se définie comme « *Le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus créent, à partir d'informations de type signaux faibles, des représentations structurées et signifiantes, voire partielles, sur ce que pourrait être l'environnement d'une entreprise dans un futur proche. Ce processus a pour objectif d'éclairer le processus de décision stratégique de l'entreprise*»[99].

La création collective de sens « *Est l'opération collective au cours de laquelle sont créés du sens ajouté, de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions provisoires plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions effectives*»[100].

LESCA.H propose une méthode d'analyse et de traitement d'informations et de création du sens pour les signaux d'alerte dite la méthode « *le Puzzle* »[101]. Cette méthode tient compte du fait que les membres d'une entreprise (ou certains d'entre eux) ont probablement conservé, dans leur tête beaucoup d'informations de toutes natures, plus ou moins présentes à la conscience. Mais ce sont des informations tacites et donc informelles et inaccessibles par l'informatique.

De plus, elles sont fragmentaires et peu signifiantes lorsqu'elles sont considérées isolément, sans lien entre elles. Dans ces conditions il y a une forte probabilité pour que ces informations soient perdues et donc inutilisées.

L'interprétation des signaux faibles peut être décrite comme une opération de construction de sens, de façonnage, d'invention, d'intuition. Les raisonnements effectués sur les informations sont donc plutôt du type inductif que du type déductif.

---

[99] ROUIBAH.K, op.cit.

[100] LESCA.H et Al, « La surinformation causée par l'Internet : Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique – Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions », La Revue des Sciences de Gestion 2010/5 (n°245-246), p. 35-42, disponible sur http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-5-page-35.htm, consulté le 03-04-2015 à 21h50.

[101] LESCA.H et LESCA.N, « Méthodes heuristiques d'entrainement a la détection des signaux faibles. Démarches actionnables, enseignables, acceptables et praticables, d'entraînement à l'interprétation de signaux faibles destinées à acquérir des connaissances tacites », Revue internationale de psychosociologie 2009/37 (Vol. XV), p. 135-160, disponible sur http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2009-37-page-135.htm, consulté le 05-05-2015 à 21h39.

Pour bien mettre en évidence les spécificités des informations de type « *signal faible* », leurs caractéristiques sont comparées à celles des informations plus courantes.

Tableau N°09 : Caractéristiques d'un signal faible

Information courante	Signal faible
▪ Complète ▪ Certaine ▪ Précise ▪ Familier ▪ Habituelle ▪ Claire ▪ Fournie à flot régulier ▪ Fichiers structuré ▪ Besoin répétitif confirmé	▪ Fragmentaire ▪ Incomplet ▪ Incertain, fiabilité possiblement faible ▪ Imprécis ▪ Imprévisible ▪ Insolite, non répétitif, familiarité faible ou nulle ▪ Ambiguë, signification apparemment faible ▪ Aléatoire, flux faible, irrégulier ▪ Visibilité faible, disséminé dans une multitude de donnes qui « font bruit » ▪ Utilité apparemment faible ou nulle ▪ Possiblement mensongère.

Source : LESCA.H et LESCA.N, « Méthodes heuristiques d'entrainement a la détection des signaux faibles. Démarches actionnables, enseignables, acceptables et praticables, d'entraînement à l'interprétation de signaux faibles destinées à acquérir des connaissances tacites », op.cit.

2.2.7. La diffusion

La diffusion consiste à une mise à disposition des donnes informationnelles aux personnes concernées. Elle doit répondre aux attentes en matière de formatage, de contenus, de supports préalablement évoqué lors de l'étude des besoins en diffusant les informations résultats de la création du sens aux différents destinataires.

2.2.8. Utilité pour agir

C'est une fonction (telle la fonction Commerciale par exemple), que les dirigeants de l'entreprise ont décidé de renforcer en priorité au moyen de la VSA. Ces derniers choisissent, généralement, une fonction représentant un processus créatif de valeur pour l'entreprise, de telle sorte que le coût de la veille stratégique s'en trouve largement

2.2.9. L'action

Parmi les informations élaborées, celles significatives seront intégrées dans le processus de prise de décision. Tandis que d'autres qui ne sont pas suffisamment significatives seront complétées par les informations qui manquent.

Ce schéma résume toutes les étapes du processus de la veille selon Lesca.H :

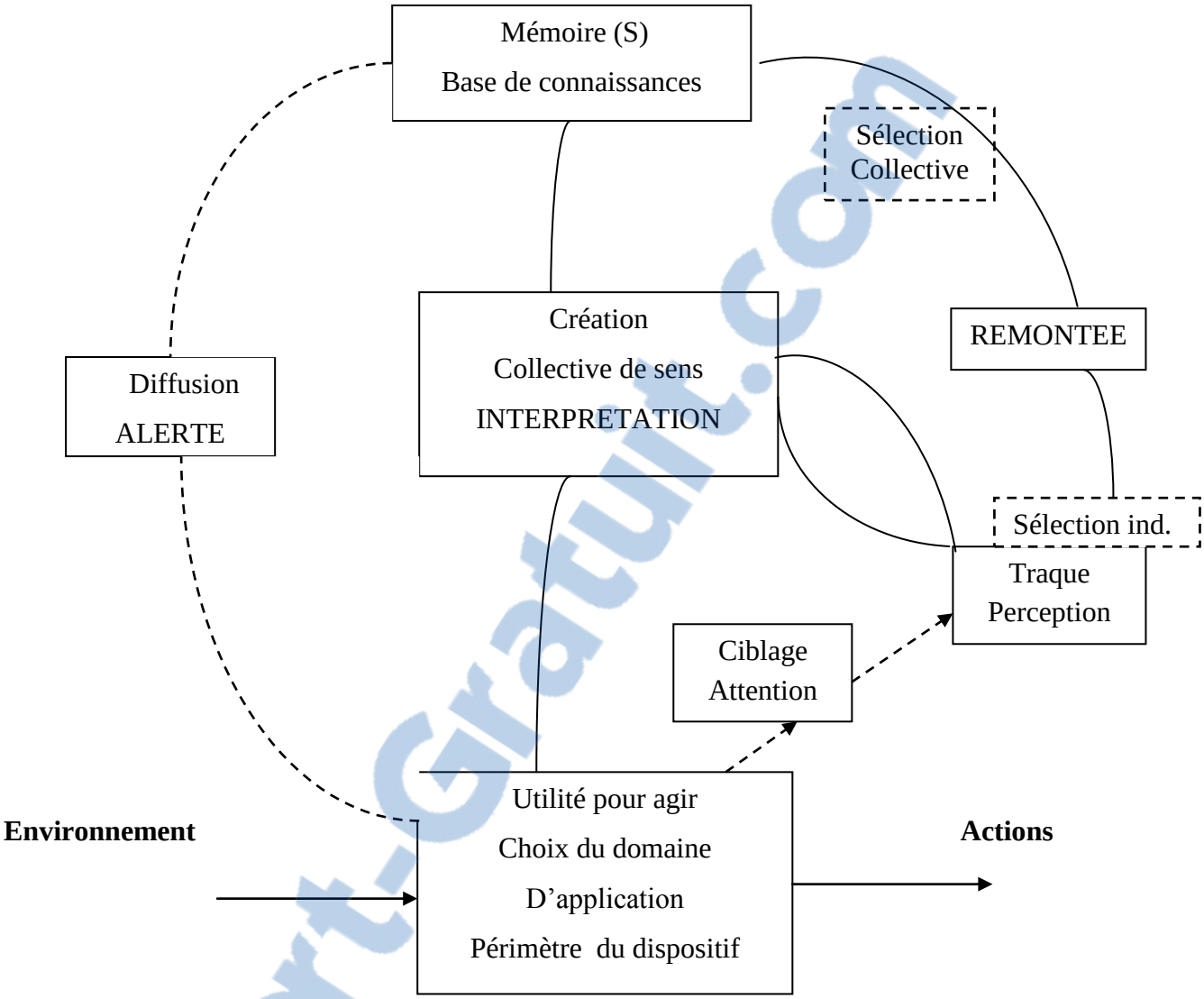


Figure N° 10: Modèle générique adaptatif veille anticipative stratégique-intelligence collective

Source : Lesca.H et al.[102]

2.3. Les outils de la veille concurrentielle

L'optimisation du processus nécessite la mise en œuvre de divers outils, dont la principale fonction est de maximiser la circulation de l'information (collecte et diffusion), ainsi que son exploitation. On doit distinguer entre quatre catégories principales : les outils de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion :

[102] Lesca.H et al, « La surinformation causée par l'Internet : Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique – Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions », La Revue des Sciences de Gestion 2010/5 (n°245-246), p. 35-42, disponible sur http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-5-page-35.htm, consulté le 03-04-2015 à 17h00.

Rapport-Gratuit.com

2.3.1. Les outils de collecte

Mode « *projet ou mode alerte* »[103]. Soit on utilise la logique pull (aller chercher l'information), soit puch (l'information arrive automatiquement).

2.3.2. Les outils d'analyse

Pour bien analyser les informations collectées, les veilleurs disposent de plusieurs outils du diagnostic stratégique et d'aide à la décision. Ces outils permettent le bon fonctionnement du processus de la veille concurrentielle.

- **Analyse PESTEL**

Le modèle PESTEL s'intéresse à l'environnement général (macro) de l'entreprise. Il essaye de bien visualiser les variables qui peuvent influencer son bon fonctionnement et de bien comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. Le plus importants dans ce modèle est de bien comprendre la dynamique de chaque type d'environnement[104].

- **Le modèle SWOT**

Ce modèle permet de confronter l'entreprise à son environnement à partir d'un diagnostic interne et externe, il permet aussi d'évaluer le degré d'adaptation des compétences et des ressources de l'entreprise aux contraintes imposées par son environnement. Elle permet ainsi de bien identifier les forces et faiblesse, les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise.

- **La matrice BCG**

La matrice BCG, Boston Consulting Group, consiste à découper l'entreprise dans un premier temps en domaine d'activité puis à évaluer chacun de ces domaines par rapport aux concurrents sur la base de la part de marché et le taux de croissance.

Cette matrice est connue par ses activités vaches à lait, vedette, dilemme et poids mort qui s'articule autour des variables. Son objectif est de permettre une allocation

[103] DESCHAMPS.C, MOINET.N, La boite à outil, de l'intelligence économique, édition DUNOD, Paris, 2011, p. 31.

[104] CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène, JOFFRE Olivier, Maxi fiches de stratégie, édition DUNOD, Paris, 2010, p. 22.

optimale des ressources dont dispose l'entreprise entre ces différents segments stratégiques pour acquérir une meilleure position concurrentielle.

- **La matrice Mc Kinsey**

La matrice est fondée sur deux critères. Le premier est l'intérêt stratégique du domaine d'activité, et le deuxième est la position concurrentielle de l'entreprise sur ce domaine. Dans cette matrice l'analyse s'effectue à partir de nombreux critères d'évaluation des domaines et de la position concurrentielle.

- **La matrice D'A. D. LITTLE**

C'est un modèle à plusieurs critères d'aide à la décision, qui sont le degré de maturité et la position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité. Son degré de maturité s'effectue à partir des quatre phases du cycle de vie du produit (démarrage, croissance, maturité et déclin). Les prescriptions stratégiques sont de quatre sortes : le développement, l'abandon, la sélection ou la réorientation.

- **Les cinq forces de M. PORTER.**

PORTER a mis en évidence cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur, dans sont modèle cinq forces il a préconise d'analyser d'une manière approfondie la menace de nouveaux entrants, l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ce modèle est utilisé pour différencier les types de veille (technologique, commerciale, concurrentielle…).

2.3.3. Les outils de traitement

Pour arriver à bien traiter les informations analysées, plusieurs outils d'analyse sont utilisés tel que la bibliométrie, la prévision, la prospective, et l'analyse stratégique.

- **La bibliométrie**

L'augmentation du volume d'informations a rendu nécessaire l'utilisation d'outils tels que « *la bibliométrie* »[105] pour structurer, sélectionner et analyser un grand nombre de documents. Cette méthode demande une explication très détaillée, elle consiste à utiliser les méthodes statistiques et mathématiques pour traiter un grand volume de documentaire.

[105] COHENE.C, op.cit, p.170.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- **La prévision** Cette méthode est classée en deux, la méthode statistique d'extrapolation des tendances passées et la méthode qualitative ou subjective.

- **La méthode statistique** : elle est basées sur l'expérience, elle consiste à extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs.
- **La méthode qualitative** : c'est- à- dire s'appuyer sur l'avis des experts censés bien connaitre le phénomène[106].

- **La prospective**

Le terme prospective est utilisé pour définir les méthodes et les outils qui permettent à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement et d'agir sur eux pour réussir dans le futur. Cette démarche intègre la dimension du temps long, passé et à venir.

2.3.4. Les outils de diffusion

Pour diffuser l'information aux destinataires concernés, on peut utiliser les questionnaires standardisés et les tableaux de bord.

- **Les questionnaires standardisés**

Ils sont destinés à être diffuser auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitant, etc.) dans le cadre des activités courantes de veille concurrentielle afin de recueillir des informations actualisées sur le marché, clients et concurrents.

- **Les tableaux de bord**

Le tableau de bord constitue un outil de synthèse et de communication entre correspondants et la direction et pourront être diffusés à chacun d'entre eux préalablement aux réunions de groupe.

2.3.5. Les déterminants de la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle

Pour que l'entreprise réussisse la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle, elle doit prendre en considération ses facteurs déterminants, cela en favorisant l'implication de la direction générale et des employés et en évitant quelques pièges qui peuvent entraver sa réussite.

[106] Idem, p.173.

❖ Organisation systématique dans l'entreprise

Selon les spécialistes, pour la réussite de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise, celle-ci doit être inscrite dans son projet et alignée sur sa stratégie. Cela suppose une forte implication de la direction générale, et une structuration efficace de son processus.

✓ L'implication de la direction générale

L'implication de la direction générale en amont et durant toute la vie du projet est un point essentiel relevé par tous les spécialistes. Son soutien par la formation des spécialistes en veille concurrentielle ainsi que son implication dans sa structuration et sa mise en place dans l'entreprise sont des forces motrices d'un système de veille concurrentielle. Comme le souligne Sylviane DESCHARMES[107] « *l'implication de la direction est essentielle pour mener à bien ce projet, et passe par l'intermédiaire d'un dirigeant motivé, communiquant et ayant un esprit très ouvert. Cette implication de la direction générale se traduit aussi bien en termes de budget qu'en termes de temps* ».

Des moyens suffisants sont aussi importants pour mener bien l'activité de la veille concurrentielle .Et le bon choix de ces moyens contribue à l'obtention d'un dispositif de veille concurrentielle efficace et pertinent. Ces moyens sont les suivant :

- **Moyens humains :** Il s'agit, d'un ensemble d'acteurs à tâches précises dans le processus de veille concurrentielle, constitués par des capteurs, des décideurs, d'animateurs et d'experts. D'après Lesca. H, « *Les hommes jouent un rôle fondamental dans la réussite ou l'échec des projets de veille* »[108].
- **Moyens financiers :** L'allocation d'une ligne budgétaire permet de ne pas avoir à piocher des lignes budgétaires existantes et éparpillées. C'est une preuve de transparence et une volonté d'implication de la direction générale.

---

[107] DESCHARMES, Sylviane, (Arist Rhône-Alpes), (Agence régionale d'information stratégique et technologique), « Une veille efficace nécessite un environnement propice, Outils, enjeux de la veille stratégique », Journal du net JDN, juin 2004, disponible sur http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml, consulté le 05-04-2015 à 20h00.

[108] CARON-FASAN.M et LESCA.H, « Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français », Systèmes d'information & management 2012/2 (Volume 17), p. 81-114, disponible sur http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2012-2-page-81.htm, consulté le 23-05-2015 à 12h00.

- **Moyens techniques :** Ce sont des outils techniques et méthodologiques pour la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion des informations, car chaque étape du processus de veille lui correspond un outil approprié.

✓ **L'implication des acteurs de la veille concurrentielle**

Les acteurs de la veille concurrentielle : observateurs, décideurs et experts doivent être qualifiés, avec une expérience et bénéficient d'une formation en la matière. Tous ces acteurs doivent être capables de travailler, dans le cadre d'une dynamique collective, afin de mener à bien cette activité et d'optimiser ses résultats. Ils doivent être réunis régulièrement pour exprimer leur point de vue, échanger sur les difficultés rencontrées et faire part de leur critique et déception.

✓ **L'information en temps réel**

Avoir l'information en temps réel est un facteur de réussite de l'activité de veille. car connaître et analyser le marché de l'entreprise au temps opportun permet à celle-ci de prendre une décision efficace.

❖ **L'évitement des pièges dans la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle permet de saisir des opportunités de développement et d'amélioration de la compétitivité. L'emploi des techniques, outils et systèmes n'est pas facile et comporte des pièges liés à l'usage intensif de l'information professionnelle :

✓ **La surinformation**

C'est une situation de trop plein d'information. Les moyens technologiques modernes permettent d'absorber des quantités toujours plus grandes d'informations, mais ils ne permettent pas forcément de les assimiler. « *La surinformation en quantité aboutit alors à une sou-information en qualité* »[109].Et plus il y a d'informations, moins on comprend.

Cette surinformation peut être une « *arme offensive ou défensive* »[110] quand elle cherche à leurrer l'adversaire, pour détourner son attention. Ainsi, pour maîtriser l'information et ne pas tomber victime de la surinformation, il est capital de connaître ses objectifs informationnels, de bien cerner sa requête.

[109] JAKOBIAK.F in GAY.M, FRANCOISE.T, op.cit, p. 168.
[110] COSTA.N, op.cit, p. 27.

- ✓ **La sou-information**

C'est une situation « *d'absence ou de carence* »[111]. La sous- information est liée au traitement tronqué des nouvelles par les médias qui peuvent occulter les faits. Elle résulte des cinq grandes causes suivantes :

- L'information n'existe pas sur des sujets importants, elle reste à fabriquer ;
- Elle est déjà produite, mais n'est pas organisée en tant que source accessible.
- Elle existe mais l'utilisateur potentiel ne sait pas qu'elle est disponible, ni où elle se trouve.
- Elle est disponible mais pas vraiment accessible pour des raisons diverses, de coût, de transport, de moyens informatiques, etc ;
- Elle existe mais n'est pas disponible soit pour cause de confidentialité (secret défense, protection du patrimoine intellectuel, technologique, etc).

- ✓ **La désinformation**

Il s'agit d'une manipulation qui fait toutefois en sorte de conserver un caractère crédible à l'information car sans cet aspect, le jugement du récepteur ne pourrait être influencé. Alors, la production de données informatives s'appuie sur la caractéristique du produit informationnel, comme « *bien d'expérience* »[112]dont la valeur ne se révèle qu'après usage.

- ✓ **Les rumeurs**

Les rumeurs se transmettent de manière informelle selon le principe du bouche-à-oreille, qui s'appuie sur la volonté de croire mais aussi sur les angoisses. Les rumeurs peuvent être très dangereuses car en véhiculant un message, même faux, elles exercent un impact sur les récepteurs qui vont donc prendre des décisions plus ou moins adaptées. Elles se transmettent d'autant mieux qu'elles disposent d'un support idéal qui véhicule rapidement les informations qui en est donc l'Internet.

- ✓ **L'autosatisfaction**

L'autosatisfaction renvoie au fait de se focaliser sur les leaders du marché. Elle peut apparaître lorsque l'entreprise est devenue réellement forte, performante et compétitive. Elle est dangereuse et incite à croire que l'entreprise est devenue leader dans son domaine.

[111] MASSE.G, THIBAUT.F, op.cit, p.168.
[112] Idem, p.170.

CONCLUSION

L'entreprise a intérêt à connaitre l'environnement dans lequel elle évolue en mettant en place une cellule de veille concurrentielle qui a comme objectif de récolter des données sur son environnement, les analyser, les traiter et les diffuser aux personnes concernées.

Les entreprises se doivent d'adapter leur stratégie en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement. Elles identifient les menaces que les évolutions de l'environnement font peser sur elles, mais également les opportunités qui peuvent en naître.

L'entreprise peut générer des risques autant sur sa capacité à innover que sur son devenir. Or, l'information demeure encore trop souvent un concept abstrait qui n'est pas en phase avec le vécu quotidien de l'entreprise.

Disposer d'une information capitale pour son entreprise, sur ses concurrents, sur ses fournisseurs, sur son marché…, ne présente aucun intérêt si son détenteur ne sait pas l'utiliser. C'est à dire donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision.

CHAPITRE III

ETUDE DE CAS

Ce troisième chapitre tente de répondre à la question de recherche et de valider les hypothèses d'une manière empirique, à partir d'une étude de cas unique auprès de l'entreprise CEVITAL. Pour cela nous avons mobilisé deux techniques d'investigation : le questionnaire et les entretiens.

La première partie du chapitre présente l'organisme d'accueil CEVITAL Agro et la méthodologie de l'enquête. La deuxième partie met le point sur la pratique de la veille concurrentielle au sein de CEVITAL Agro, en analysant son environnement, son processus informationnel, son système d'information, les différentes veilles contribuant à la réalisation de sa veille concurrentielle.

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL CEVITAL AGRO

L'évolution de l'économie algérienne et son ouverture, a permis l'émergence de nouvelles entreprises privées. Parmi ces entreprises, on trouve la société par action (SPA) CEVITAL Agro, qui a su renforcé ses parts de marché par son volume de production sur le marché algérien d'agroalimentaire.

CEVITAL Agro s'est constitué sur la base de valeurs, de culture d'entreprise, suivi d'une éthique professionnelle. Cette entreprise a connu une croissance importante et rapide pour devenir, en une dizaine d'années, le leader de l'industrie agroalimentaire en Algérie.

1.1. L'historique et localisation de CEVITAL Agro

CEVITAL Agro est l'une des plus importantes entreprises agroalimentaire privés algérienne qui ont investi dans plusieurs créneaux d'activités. C'est une société par actions (SPA) créée en mai 1998 [113] avec des fonds au capital de 68,760 milliards de DA. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaïa à 3 Km au sud-ouest du centre-ville. Depuis sa création à ce jour, CEVITAL Agro a consolidé sa position de leader agroalimentaire en Algérie en constituant plusieurs unités de production et en développant divers projets, qui sont en cours de réalisation. CEVITAL Agro est passé de 500 salariés en 1999 à 4384 salariés en 2014 c'est à dire que les effectifs ont augmenté d'environ 800% en 14 ans.

[113] HAFSI.T, op.cit, p.162.

1.2. L'activité de CEVITAL Agro

L'activité principale de CEVITAL Agro est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie, sucre et aussi l'eau minérale et le jus. Elle a principalement porté ses efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes) ;
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

Les objectifs visés par CEVITAL Agro peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

Le capital social de CEVITAL Agro n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant montre cette évolution.

Rapport-Gratuit.com

Tableau N°10: Evolution du capital social de CEVITAL Agro

Année	Montant du capital en DA
1999	970.000.000,00
2000	1.250.000.000,00
2001	2.450.000.000,00
2003	3.900.000.000,00
2004	6.000.000.000,00
2006	18.800.000.000,00
2008	43.129.685.000,00
2009	68.760.000.000,00
2010	8.760.000.000,00

Source: Direction commerciale de CEVITAL Agro

Le capital social de CEVITAL AGRO n'a pas cessé d'augmenter surtout avec l'adjonction de l'unité de production d'EL-KSEUR en 2005 et celle de Lalla Khedidja en 2007. Cette évolution continuelle du capital social de la société CEVITAL AGRO au fil des années est le résultat de plusieurs facteurs:

- **Capacité à manager des projets** dans la production et la distribution ;
- **Maîtrise de la technologie** : les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- **Jeunesse des salariés (la moyenne d'âge : 35 ans)** : encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion permanente de l'entreprise ;
- **Choix du site** : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés) ;
- **Force de négociation** s'approvisionner aux meilleurs coûts pour vendre au meilleurs prix ;
- **La transparence de l'information financière** permettant l'accès à des modes de financement diversifiés ;

- **Présence d'un réseau de distribution** couvrant l'ensemble du territoire national.

a) La gamme de produits

La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

❖ **Huiles végétales**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial** ^{plus}
- **Elio 2 et Fridor :** Ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans de bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après plusieurs étapes qu'elles aient subi de raffinage et d'analyse.
  - Capacité de production : 570 000 tonnes/an,
  - Part du marché national : 70%,
  - Exportations vers le Maghreb et le Moyen Orient, en projet pour l'Europe.

❖ **Margarinerie et graisses végétales**

CEVITAL Agro produit une gamme varié de margarine riche en vitamines A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmant et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et Medina « Smen ».

- Graisses végétales : Graisse de coco, Graisse de palmiste et Shortening.
- Capacité de production : 180 000 tonnes/an,
- Part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen Orient.

❖ **Le sucre**

On distingue le sucre blanc, liquide et la mélasse :

a) Sucre blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'un Kg. CEVITAL Agro produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Entrée en production 2ème semestre 2009,
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an,
- Part de marché national : 85%,
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

b) Sucre liquide

- Capacité de production de matière sèche : 219 000 tonnes/an,
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

c) La mélasse

C'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation.

❖ **Boissons**

- Eau minéral, jus de fruits et l'eau minérale « Lalla Khedidja »,
- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles/jour,
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits d'El-Kseur.

❖ **Le conditionnement**

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

❖ **Conserveries :**

Commercialisé sous l'enseigne de COJEK ces conserves sont élaborées à base de légumes et fruits naturels on trouve :

- Le concentré de tomate ;
- Le double concentré de tomate ;
- La harissa ;
- La confiture d'abricot.

La diversité de la gamme de produits de l'entreprise CEVITAL Agro la ramène à avoir de nombreuses unités de production dont les capacités sont résumées comme suit :

Tableau N°11 : Capacité de production

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale LALLA KHEDIDJA	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool TCHINA	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source: cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr, consulté le 27 mars 2015 à 19h40.

CEVITAL Agro donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

b) Marché de CEVITAL Agro

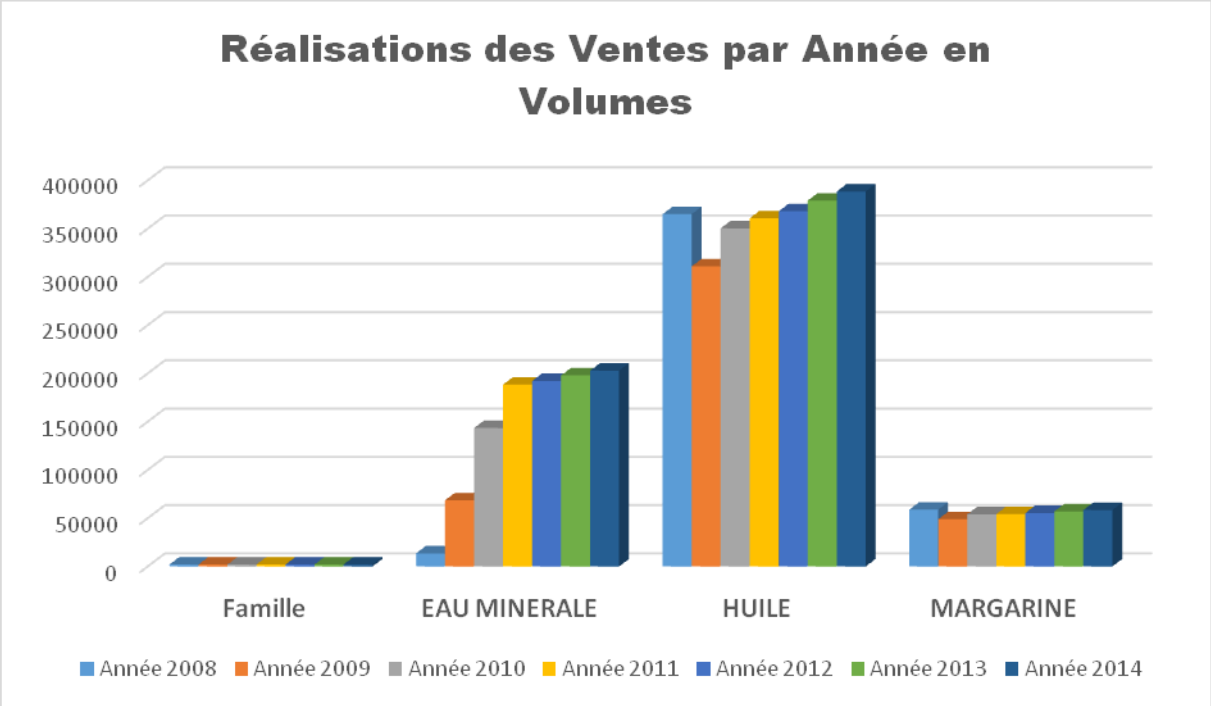
Comme on l'a bien constaté CEVITAL offre des produits destinés à la consommation directe ainsi qu'à l'industrie agroalimentaire, elle se trouve alors dans l'optique du B to B et du B to C. Ses clients sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient. Sur le marché national CEVITAL agro est leader avec des parts de marché dominantes elle s'est ainsi accaparée 70% du marché des huiles végétales face à son principal concurrent AFIA et 30% du marché de la margarinerie et des graisses végétales

qu'elle partage avec COGB Labelle. Enfin, elle domine celui du sucre avec une couverture de 85% face à l'entreprise étatique Enasucre.

La réalisation des ventes de CEVITAL Agro des sept dernières années en volume est illustrée dans le schéma suivant :



Source : département stratégie et planification

Figure N°10 : Réalisation des ventes par année en volumes

Tableau N°12 : L'évolution du chiffre d'affaire Marché National par Année 2008-2009-2010-2011-2012-2013-2014.

	CA HT						
Famille	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
EAU MINERALE	119 828 469	692 800 534	1 317 628 748	1 906 869 995	1 945 007 395	2 003 357 617	2 053 441 558
HUILE	30 025 598 768	36 000 688 541	32 014 997 224	37 319 327 421	38 065 713 970	39 207 685 389	40 187 877 524
MARGARINE	5 211 362 599	6 040 886 252	5 569 700 947	6 352 416 085	6 479 464 406	6 673 848 339	6 840 694 547
SUCRE	39 913 360 747	37 501 515 426	47 027 400 452	63 026 598 727	64 287 130 701	66 215 744 622	67 871 138 238
Total général	**75 270 150 582**	**80 235 890 753**	**85 929 727 371**	**108 605 212 228**	**110 777 316 473**	**114 100 635 967**	**116 953 151 866**

Source : département stratégie et planification

Le chiffre d'affaire de CEVITAL AGRO est en évolution continuelle, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales et par la même occasion d'augmenter ses ventes mais cela n'explique pas tout car cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tel que l'élargissement de son circuit de distribution au niveau national qui a permis une plus grande disponibilité de ces produits.

❖ **Principaux concurrents de CEVITAL dans les corps gras**

Avec sa large gamme de produit, CEVITAL possède 80% de part de marché des huiles au niveau national. Ce qui fait de lui le leader dans son domaine d'activité, ses principaux concurrents sont :

- **Belle** : installée dans la zone industrielle de Annaba et Bejaia, avec une capacité de production de 560tonnes /jour.
- **ZINOR** : installée à Ain Mlila, avec une capacité de production de 150000tonnes /an. Elle commercialise les huiles sous marque Zinor et Safinor.
- **SAFIA** : localisée à Alger, avec une capacité de production de 200tonnes /jour. Elle commercialise l'huile Safia et smen (Soumaa).
- **AFIA** : Elle est d'origine de l'Arabie Saoudite, localisée au Oust (ORAN), avec une
- capacité de production de 450tonnes /jour.

❖ **La part du marché de CEVITAL Agro**

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL Agro jouit d'un statut, d'une image, de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégié.

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL Agro a entre 65 et 75% de parts de marché.
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de parts de marché.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

CEVITAL Agro contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. CEVITAL Agro exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen. Sa réussite lui a permis de :

- Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.
- S'assurer une compétitive affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisé et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

1.3. L'organisation administrative de CEVITAL Agro

La grandeur en effectifs et la diversité des activités industrielles de l'entreprise centrale exigent une organisation administrative hiérarchique et fonctionnelle assez complexe afin de remplir et de maîtriser l'ensemble des fonctions de gestion, de suivi de contrôle, de planification de production, de communication et de commercialisation de ses produits...Etc. C'est pourquoi, l'organisation générale de cette entreprise présente une multitude de directions et de services qui prennent en charge ces fonctions.

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale qui est composée d'un secrétariat et de 16 directions (Voir annexe n°01). Mais, dans notre cas, on va définir les directions qui sont concernées par notre étude.

a) Les principales missions des différentes directions de CEVITAL Agro

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

❖ La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

❖ La direction des ventes & commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects. Pour se faire la direction a adopté la structure suivante :

- participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- coordonner les activités de son département.

❖ La direction des systèmes d'informations

Elle assure la mise en place des moyens de technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi, veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction recherche et développement**

La direction recherche & développement est le moteur de la stratégie d'innovation de l'entreprise. La direction a pour objectif d'adapter en permanence ses produits ou ses processus et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Elle regroupe les cadres qui définissent la stratégie de recherche et de développement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les cadre de la direction R&D assurent l'interface avec les différents départements de l'entreprise (commercial, production, etc.), ils ont pour mission principale de définir la stratégie d'innovation, piloter et coordonner les projets R&D, et de gérer les ressources dédiées aux projets.

- **La direction QHSE**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité, garantit la sécurité de son personnel et la pérennité de ses installations contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL Agro et réponse aux exigences clients.

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.4. Organisation Humaine et effectifs

Les salariés, par leur activité de travail, produisent de la valeur et constituent ainsi une véritable ressource pour l'entreprise. Leur niveau de qualification et leurs compétences créent de la valeur et contribuent ainsi à sa performance.

a) L'évolution de l'effectif de CEVITAL Agro

L´effectif de CEVITAL Agro est passé de 456 personnes à sa création à 4384 personnes en 2014. Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise CEVITAL est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif, comme le montre ce tableau suivant :

Tableau N°13 : Evolution de l'effectif de l'entreprise durant les 7dernières années.

	Cadre	Maîtrise	Exécutant	Total
2008	749	535	2710	3994
2009	873	1347	2139	4359
2010	943	1441	1931	4315
2011	979	1498	1848	4325
2012	1002	1497	1821	4320
2013	1076	1491	1798	4365
2014	1076	1452	1854	4384

Source : Département ressources humaines

Ce tableau N°13 montre que l'entreprise CEVITAL Agro a enregistré une amélioration notable de son effectif global. En effet, l'effectif global est passé de 3994 en 2008 à 4384 en 2014. Mais la variation des effectifs est beaucoup plus nette en fonction de la CSP puisque les effectifs des catégories supérieures que sont la maîtrise et l'encadrement sont en constantes évolution détriment de la catégorie des exécutants qui est diminution. Ceci est lié au fait que l'entreprise fait recours aux nouvelles technologies de pointe qui exigent des qualifications de niveau supérieur qu'on retrouve chez les techniciens et les ingénieurs.

a) les catégories professionnelles en fonction du grade et de responsabilités

La catégorie constitue un regroupement de plusieurs niveaux de responsabilité pour définir un ensemble homogène où le degré d'autonomie est comparable. Il n'existe pas de grade inférieur à 6 chez CEVITAL Agro.

Rapport-Gratuit.com

Tableau N°14 : les catégories professionnelles en fonction du grade et de responsabilités.

CATEGORIE	GRADE	RESPONSABILITES
Ouvrier-employé (OE)	**6 à 9**	Les responsables correspondant davantage à des qualifications qu'à des responsabilités proprement dit. On regroupe ces 4 grades dans la catégorie « ouvrier-Employé ».
Technicien et maîtrise (TM)	**10 à 12**	Les responsabilités correspondent à la maîtrise d'une technicité ou d'un métier. On regroupe ces 3 grades dans la catégorie « Technicien- Maitrise ».
Encadrant de première ligne (EPL)	**13 à 14**	Les responsabilités correspondent à des missions à atteindre à moyen terme en faisant preuve d'autonomie dans la planification du travail. Ces missions s'accompagnent parfois d'encadrement de structure. On regroupe ces 2 grades dans la catégorie « Encadrant de premier Ligne ».
Manager intermédiaire (MI)	**15 à 17**	Les responsabilités correspondent à des missions à atteindre à un terme éloigné en faisant preuve d'une autonomie importante dans l'organisation des tâches.
Manager confirmé (MC)	**18 à 20**	Les mêmes responsabilités correspondent aux grades de 15 à 17.
Manager dirigeant (MD)	**21 à 22**	Les responsabilités relèvent de problématique de direction générale et/ou les poste nécessitent un degré d'expertise et de connaissance faisant référence
Manager exécutif (ME)	**23 et au-delà**	Les mêmes responsabilités relèvent des grades 21 à 22.

Source : Département ressources humaines

En conclure, CEVITAL Agro contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité et en offrant le meilleur rapport *qualité/prix, c*e qui lui a permet de s'imposer sur le marché.

SECTION 02 : La méthodologie de l'étude et les caractéristiques de l'échantillon

Il est nécessaire de rappeler que le premier objectif de notre travail consiste à analyser la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle au niveau de l'entreprise CEVITAL.

Nous évoquerons dans cette section la démarche méthodologique de l'enquête de terrain, en mettant en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, les objectifs de notre enquête, suivis des techniques de recueil des données, ainsi que Les caractéristiques de l'échantillon.

2.1. La méthodologie de l'étude

Pour réaliser ce travail, nous avons opté pour une démarche empirique centrée sur une étude de cas, en combinant deux techniques : des entretiens et un questionnaire adressé aux employés.

2.1.01. Les objectifs de l'enquête de terrain

L'enquête de terrain vise, d'une part à interroger les responsables des différents départements, pour en recueillir les avis sur la réalité de la veille concurrentielle et la gestion informationnelle. Cela pourrait nous apporter des éléments de réponse à notre problématique, a savoir l'analyse des facteurs de maitrise de l'information pour une veille efficace. D'autre part, et a travers cette investigation empirique, un questionnaire est administré aux collaborateurs de terrain chargés de la veille, pour tenter de compléter l'analyse par leur avis.

2.1.02. Les techniques de recueil de données

Pour le recueil des informations sur le terrain, nous avons utilisé deux techniques complémentaires :

- **Le questionnaire**

Nous avons élaboré un questionnaire composé de 47 questions, dont des questions fermées et ouvertes, (voir annexe N°02). Le questionnaire a été administré essentiellement aux commerciaux chargés de veille, ainsi qu'à certains responsables de différents services. Ce questionnaire a servi comme outil de base à notre recherche. Le recours à cette outils

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

est justifié par l'impossibilité de s'entretenir avec ces derniers, par manque de moyens et de temps.

Il se présente sous la forme d'un document saisi de 09 pages et se structure de la manière suivante :

- ✓ **Une lettre d'introduction**

Elle est écrite dans la première page du questionnaire et adressée aux répondants. Elle a pour objet l'introduction de l'enquête et des questions centrales de la recherche ainsi que leur portée. Comme elle indique le cadre institutionnel et académique de l'étude ainsi que la confidentialité et l'anonymat des réponses.

- ✓ **Le corps du questionnaire**

Le questionnaire contient 09 pages dont la première page est la lettre d'introduction, et les huit autres pages sont des questions centrées sur les axes suivants :

- L'environnement de l'entreprise ;
- Le système d'information ;
- L'information, le processus informationnel ;
- Les différentes veilles dans l'entreprise ;
- La pratique de la veille concurrentielle dans l'entreprise.

- ➢ **L'environnement de l'entreprise**

Ce premier groupe de question vise à recueillir des renseignements relatifs à l'environnement de l'entreprise. Cet axe nous permet de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue, ainsi que ses relations avec ses partenaires externes.

- ➢ **Le système d'information**

Dans cette partie, les questions abordent particulièrement le système d'information. Il s'agit précisément d'informations sur l'organisation du département SI, et le rapport du SI à l'activité de veille.

- ➢ **L'information et le processus informationnel**

Dans cet axe, l'objectif recherché est double : d'un côté, savoir comment l'entreprise maîtrise-t-elle ses informations lors des phases de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion ; et de l'autre côté, avoir des informations sur les sources et les outils utilisés dans le processus informationnel.

- **La pratique de la veille au sein de CEVITAL**

A ce niveau, il s'agit d'identifier les veilles qui contribuent à la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise, ainsi que la relation qui les relie avec cette dernière.

- **La pratique de la veille concurrentielle dans l'entreprise**

Dans ce dernier axe, l'objectif visé est d'identifier d'une manière détaillée la réalité de la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise et la maîtrise de l'information concurrentielle en cherchant à savoir le degré d'implication de la direction générale dans cette activité ainsi que l'ensemble des moyens et ressources déployés pour atteindre ses objectifs en la matière. Et enfin, recueillir les opinions des collaborateurs de terrain sur la pratique de la veille concurrentielle et les facteurs déterminants de la maîtrise de l'information pertinente pour l'efficacité de celle-ci.

- **L'entretien semi-directif**

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs (annexe N°03) avec neuf responsables chargés des services de la direction commerciale, du système d'information, de marketing, de recherche et développement et du service management de la qualité qui appartient à la direction QHSE. Ces entretiens visent à recueillir des données sur la réalité de la veille et des pratiques informationnelles en œuvre dans leurs services étant donné leurs statuts qui les prédispose à la maîtrise de cette pratique. Le guide d'entretien est composé d'une liste de 32 questions ouvertes qui sont déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont liées aux deux axes suivants :

- L'information et le processus informationnel;
- La réalité de la pratique de la veille concurrentielle au sein de CEVITAL et des autres veilles qui contribuent à sa réalisation.

2.1.03. Population et échantillonnage

La population concernée par notre étude est constituée par un nombre réduit d'effectif, limité aux acteurs chargés de la veille.

En se basant sur les données de l'entreprise, enregistrées fin 2014, qui font état d'un nombre de 4384 employés appartenant à toutes les fonctions, nous avons choisi comme

champ d'étude ces différentes directions : commerciale, marketing, système d'information, R & D, et service management de la qualité du département QHSE. Ces directions contribuent plus ou moins directement à la pratique de l'activité de veille concurrentielle, en fournissant des informations nécessaires sur tout ce qui concerne ses déterminants.

Nous avons ciblé des commerciaux travaillant un peu partout dans les wilayas de l'Algérie, qui sont de passage à Cevital. Ce sont des agents de terrain qui occupent des postes de Chefs régionaux, de chefs de zones et de superviseurs. La population concernée par l'enquête est représentée dans le tableau N°15.

Tableau N°15 : Choix de la population d'étude

Direction ou département	Population	Pourcentage
Commerciale	130	84,41%
Marketing	14	9,09%
R & D	07	4,54%
Management de la qualité	03	1,94%
Total	154	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des informations 2015 de l'entreprise

Selon les données de ce tableau, la population de notre enquête compte 154 employés. Mais, nous avons opté seulement à distribuer 50 questionnaires, en raison de la non disponibilité des agents commerciaux exerçant leur fonction sur le terrain.

- **Choix de l'échantillon**

Il serait pertinent de sélectionner un échantillon qui reflète les caractéristiques de la population d'étude, mais plusieurs contraintes nous ont empêchées de faire ainsi. Les obstacles sont liés essentiellement à la non disponibilité des agents commerciaux (chefs régionaux, chefs de zones et les superviseurs) exerçant leur fonction dans d'autres wilayas que la wilaya de Bejaïa.

Ces difficultés nous ont amené à exploiter l'échantillon à 50 personnes. Cela présente l'avantage de cibler le maximum d'employés appartenant aux directions : commerciale, marketing, R & D et service management de la qualité.

Tableau N°16 : L'échantillon retenu pour l'enquête

Direction ou département	Population Total	Echantillon retenu	Pourcentage
Commerciale	130	26	52%
Marketing	14	14	28%
R & D	07	07	14%
Management de la qualité	03	03	6%
Total	154	50	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

L'échantillon sélectionné au départ était constitué de 50 employés appartenant aux directions : commerciale, marketing, R & D et service management de la qualité. Au terme de notre enquête, 20 questionnaires ont été récupérés, et qui sont soit mal remplis ou carrément non remplis pour des raisons que nous ignorons. Au final, nous avons 30 questionnaires validés, ce qui correspond à un taux de réponse de 60 %. La taille de cet échantillon final représente 19,48% de la population initiale, comme le montre le tableau N°17 :

Tableau N°17 : structure de l'échantillon final

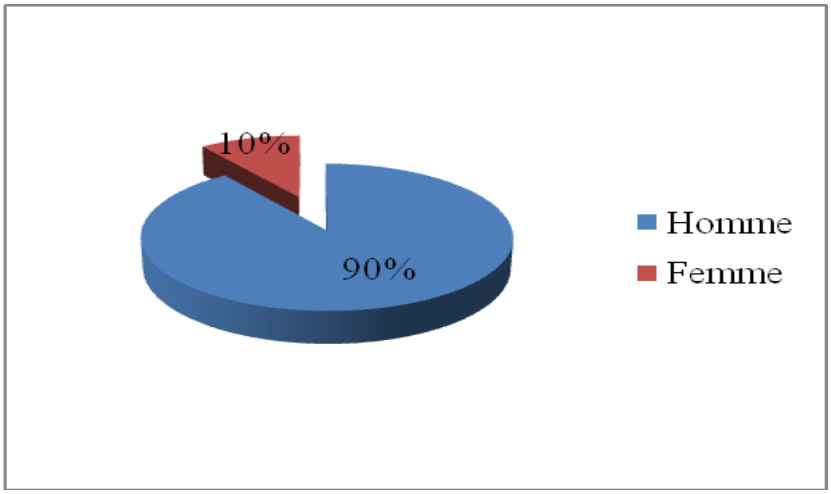
Direction ou département	Echantillon initial	Echantillon retenu	Pourcentage
Commerciale	26	19	63,33%
Marketing	14	01	3,33%
R & D	07	07	23,33%
Management de la qualité	03	03	10%
Total	50	30	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

2.2. Les caractéristiques de l'échantillon étudié

Sur ce point, nous identifions les caractéristiques des enquêtés.

2.2.01. Répartition de l'échantillon selon le genre

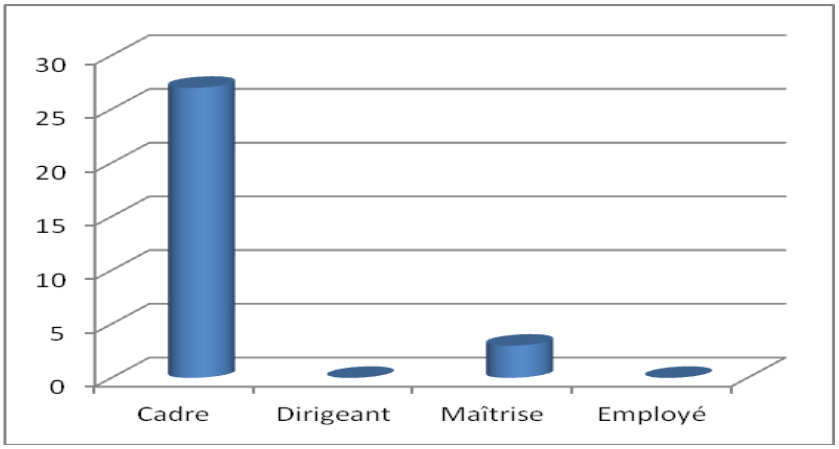


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°11 : Répartition de l'échantillon selon le genre

Ce cercle nous montre que la plupart des personnes interrogées sont des hommes qui représentent 90%, et seulement 10% de femmes. Ces chiffres indiquent que l'activité de la veille concurrentielle est une activité qui demande la disponibilité des veilleurs à tout moment et à n'importe quel lieu soit dans la collecte d'information (superviseurs), ainsi que pour les déplacements professionnels dans les conditions demandées. Or cela n'est possible que pour les hommes. Tandis que les femmes occupent des postes qui ne demandent pas des déplacements hors wilayas.

2.2.02. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

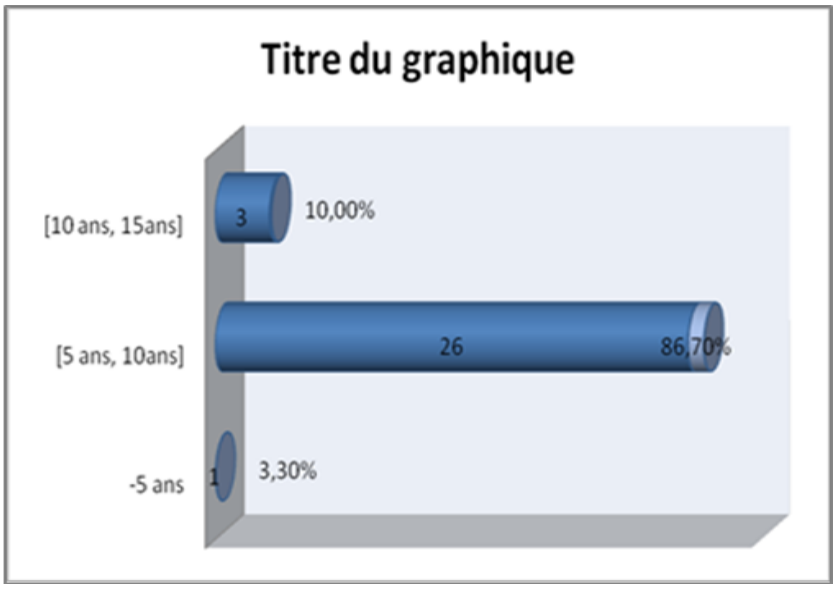


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°12 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Le diagramme nous montre que la quasi-totalité des personnes interrogées occupent des postes de cadre et le reste des postes de maitrise. Ce qui nous permet de confirmer que la majorité d'eux ont des responsabilités importantes à accomplir en raison de la position primordiale de leurs fonctions (commerciale, marketing, R & D) au sein de l'entreprise.

2.2.03. Ancienneté dans l'entreprise

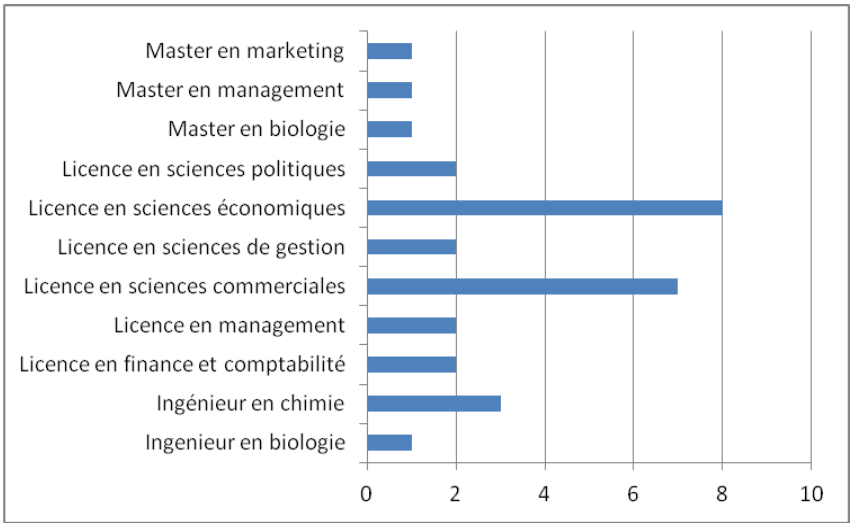


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°13 : Ancienneté dans l'entreprise

D'après ce graphe, nous remarquons que la plupart de l'échantillon retenu sont des personnes qui ont une grande expérience. D'après les résultats obtenus, 10% des travailleurs de l'entreprise sont des personnes ayant une expérience de plus de 15 ans, et la majorité, soit 86.7% ont une expérience de 10ans. Et 3% de nouveaux recrutés.

2.2.04. Répartition de l'échantillon par type de formation



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N° 14: Répartition de l'échantillon par type de formation

Le diagramme nous montre que les personnes recrutées dans l'entreprise ont tous effectué des formations universitaires et ont un niveau d'instruction convenable à leur poste occupé, que ce soit dans la direction commerciale ou dans d'autres directions. Ce qui nous fait dire que l'entreprise a recruté des personnes qui sont dans le domaine désiré.

2.2.05. Le traitement statistique

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questionnaires à l'aide du logiciel statistique IBM SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences), qui permet une étude approfondie des informations du questionnaire.

Et pour valider les hypothèses, nous avons opté pour une analyse statistique. Et comme notre échantillon est aléatoire, nous n'avons pas pu réaliser un test statistique.

2.2.06. Déroulement de l'enquête

Le travail de terrain a été réalisé du 22 mars 2015 au 22 avril 2015. Au courant de cette période, nous avons rencontré différents obstacles pour la non disponibilité de notre encadreur, en raison de ses déplacements professionnels au niveau de la direction générale de CEVITAL à Alger.

A chaque fois qu'il revient de ses missions, il nous présente des responsables concernés directement par la veille concurrentielle, avec lesquels nous avons réalisé des entretiens. Cependant, en raison de l'absence ou de la non disponibilité des responsables,

nous avons été amenés à revenir à l'entreprise, dès qu'un responsable y est présent, pour l'interroger. On a effectué des entretiens enregistrés avec le consentement des interviewés. Ces entretiens ont duré entre une heure, et une heure et demi, et parfois même deux heures et demi, pour certains.

Les entretiens ont été réalisés dans la salle des réunions de la direction commerciale. Lors des entretiens, quelques responsables interrogés éprouvent des difficultés de compréhension des questions, lesquelles ont fait l'objet d'éclaircissement de notre part. En effet, nous avons laissé les interrogés parler longuement, en leur permettant de revenir sur certains aspects des questions afin d'apporter des corrections ou des compléments d'informations. Lorsque les réponses ne sont pas claires, nous leur demandons des précisions et des éclaircissements, pour pouvoir les relancer.

L'administration des questionnaires a débuté au mois d'Avril 2015. Elle a été effectuée par nos soins (impression des questionnaires). Parfois, nous avons eu la chance d'être présentes lors des réponses aux questionnaires, ce qui nous a permis d'éclaircir certaines questions qui peuvent sembler ambigües pour les répondants. La collecte des réponses était très longue. Elle a nécessité plusieurs semaines- plus d'un mois- ; ce qui a permis aux interrogés de disposer d'un délai de réflexion important pour réunir certaines informations avant de répondre et remplir progressivement le questionnaire.

Nous avons distribué 50 questionnaires prévus initialement auprès des employés dans les directions commerciale, marketing, R & D, et service management de la qualité et nous avons pu récupérer que 30 questionnaires dont 20 sont non exploitables (tableau N°18).

Tableau N° 18: L'échantillon

	Fréquence
Echantillon	50
Questionnaires distribués	50
Questionnaires récupérés	30
Taux de réponse	20%
Questionnaires exploitables	30

Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Rapport-Gratuit.com

SECTION 03 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans cette section, nous présentons l'essentiel des résultats obtenus par le biais du questionnaire et d'entretien, lesquels feront l'objet d'analyse et d'interprétation.

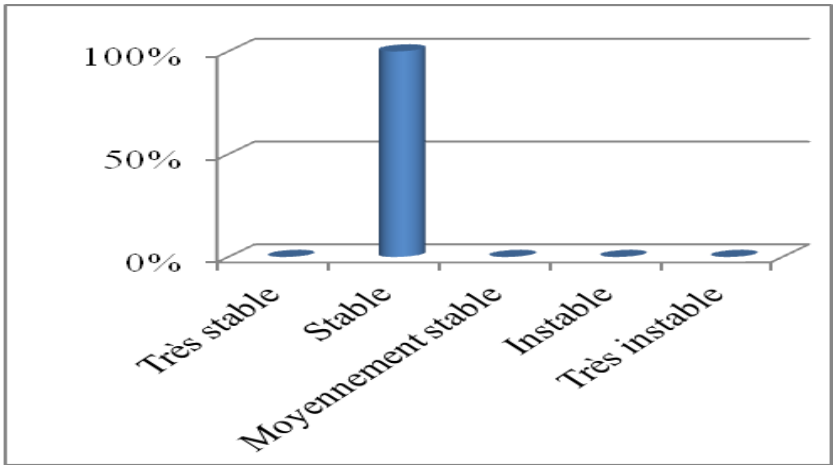
La restitution des résultats se fait à partir des schémas élaborés sur la base des données du questionnaire et complétée par l'interprétation des propos des entretiens.

Cette section est structurée autour des axes du questionnaire.

3.1. L'environnement de l'entreprise

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est important pour la compréhension de sa stratégie. L'environnement est constitué par l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre.

a. L'évolution de l'environnement de l'entreprise

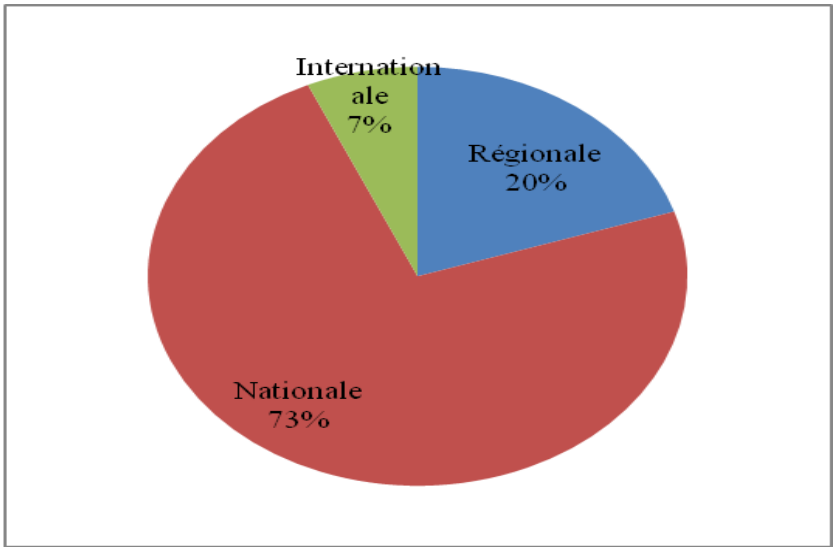


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête.

Figure N°15 : L'évolution de l'environnement de l'entreprise

D'après ce graphe, nous remarquons que toutes les personnes interrogés ont souligné que l'environnement dans lequel l'entreprise évolue est stable. Ce qui nous fait dire que CEVITAL évolue dans un environnement dont les composants changent d'une manière plus au moins prévisible.

b. Niveau de la concurrence du marché



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°16 : Niveau de la concurrence du marché

Le schéma indique que 73% des interviewés affirment que CEVITAL fait face à une concurrence plutôt nationale et 20% d'entre eux soulignent qu'elle est régionale.

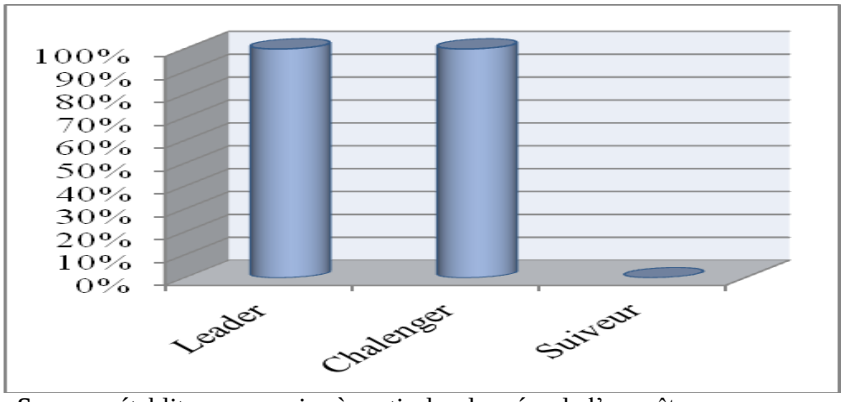
Selon le responsable commercial, Cevital est en concurrence au niveau national pour ce qui est des segments des corps gras et du sucre avec ses principaux rivaux : « Zinor, Afia, Safia et La Belle » et pour ce qui est de la margarine à table avec : « Bellat, Salha et Sol ». Comme elle fait face à une concurrence régionale et secondaire.

Sur le plan international CEVITAL est en rivalité avec des concurrents sur le marché européen sur ses exportations en sucre et en huile.

Etant donné ces constats, nous percevons bien la faisabilité pour CEVITAL d'adopter une activité de veille concurrentielle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

c. Stratégies concurrentielles de l'entreprise sur le marché



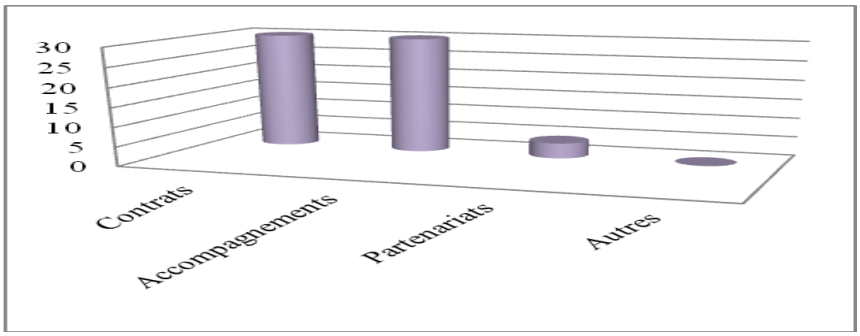
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°17 : Stratégies concurrentielles de l'entreprise sur le marché

D'après les résultats de ce graphique barre, nous remarquons que l'entreprise est leader sur le marché algérien. D'après le responsable commercial, Cevital est leader grâce à ses produits d'huiles végétales (Elio, Fleurial, Fridor,), à sa margarinerie Medina « Smen » et à son sucre (sucre blanc et sucre liquide). Elle est Challenger sur le marché des produits de margarine de table (le beurre Fleurial, margarine de feuilletage et Matina).

La part de marché de CEVITAL de ses huiles végétales a diminué de 70% à 65% au profil de son concurrent Zinor qui a pu augmenté ses parts de marché à l'extrême Est de l'Algérie à 55%. Ce dernier a profité du faible réseau de distribution de CEVITAL dans cette région, en louant l'usine des huiles de Labelle, ce qui lui a permet de développer sa croissance (cadence de 13 semi/jrs). Mais malgré cette petite diminution de la part de marché de CEVITAL, il est toujours leader sur son marché dans la vente des huiles végétale et de sucre.

d. Pouvoir de négociation de l'entreprise sur ses clients



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°18 : Pouvoir de négociation de l'entreprise sur ses clients

D'après ce graphe, l'entreprise entretient des négociations avec ses clients à partir des contrats, des accompagnements et des partenariats commerciaux.

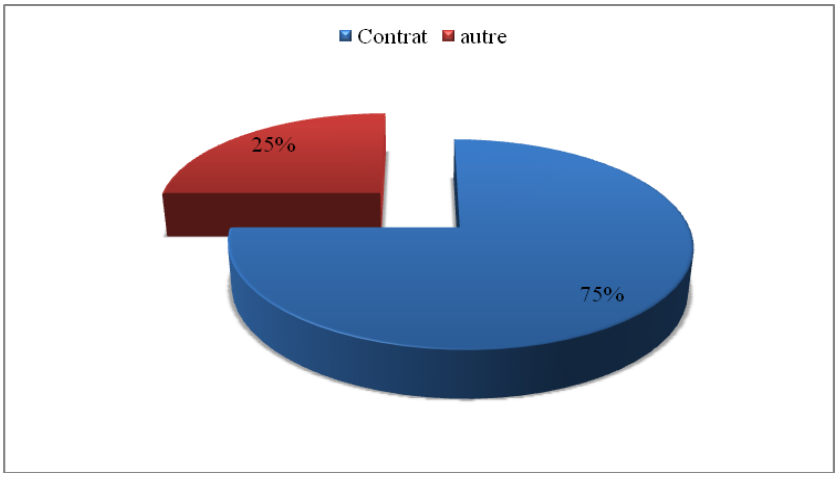
Le chargé de clientèle nous a confié que CEVITAL négocie avec ses clients (grossistes, détaillants ou travailleurs saisonniers) par des contrats cadre. Elle signe avec eux des contrats annuels ou trimestriels selon leurs besoins en leur réduisant le prix de vente ou en leur payant toutes leurs charges (l'électricité, salaires des employés et autres charges) à condition d'acheter une quantité bien déterminé. Elle leurs accorde aussi, des crédits pour une petite durée (ne dépassant pas 03 mois). En plus, l'entreprise se charge de la livraison de son produit aux clients pour leur faciliter les déplacements et réduire leurs charges tout en lui offrant les moyens nécessaires (moyens logistiques).

L'entreprise négocie aussi avec eux des accompagnements, soit financièrement ou autre. Elle accompagne surtout les nouveaux clients c'est-à-dire, qu'elle adapte l'accompagnement terrain à leurs problématiques : soit elle leurs finance leurs affaires, soit elle les accompagne d'une façon indirecte en les assistant dans la bonne utilisation des nouveaux outils d'aide à la vente ou de vérifier la maîtrise des dernières offres ou de leur donner des conseils sur la gestion de leurs affaires et des techniques de ventes, etc. Cet accompagnement aide l'entreprise à fidéliser ses clients à long terme.

Tandis que pour ses clients B to B (Business to Business), elle négocie avec eux par des partenariats commerciaux. Ses clients sont :

- Les industriels (Coca Cola, Ifri, Ngaoues, Saidal, les labos pharmaceutiques privées, etc.) ;
- Les institutions étatiques (l'armée, gendarmerie, police, etc.) ;
- Les institutions nationales (croissant rouge) ;
- Les prestigieux (les hôtels, les restaurations, les hypermarchés).

e. Négociation de l'entreprise avec ses fournisseurs



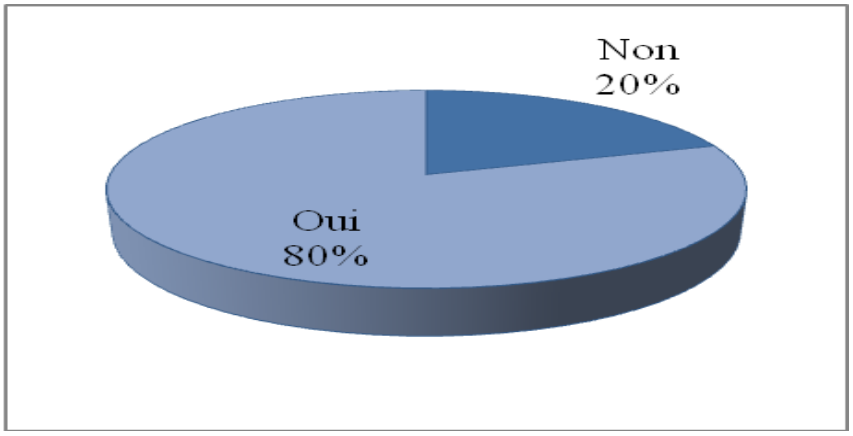
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°19 : Négociation de l'entreprise avec ses fournisseurs

D'après les réponses des interrogés, l'entreprise négocie avec ses fournisseurs à partir de contrats annuels ou trimestriels. Le responsable commercial nous a confirmé que la négociation pour l'achat de la matière première se fait à partir d'une prospection des fournisseurs. En commençant par un lancement d'appel d'offre, généralement sur internet, CEVITAL sélectionne en suite les fournisseurs qui répondent aux exigences du cahier des charges. Celui là comporte deux volets :

- **Volet qualitatif** : La proximité, la qualité, la certification, le respect des délais de livraison, Capacité à nouer une relation à long terme (partenariat);
- **Volet quantitatif** : Le prix et la quantité à acheter.

f. Surveillance des produits de substitutions

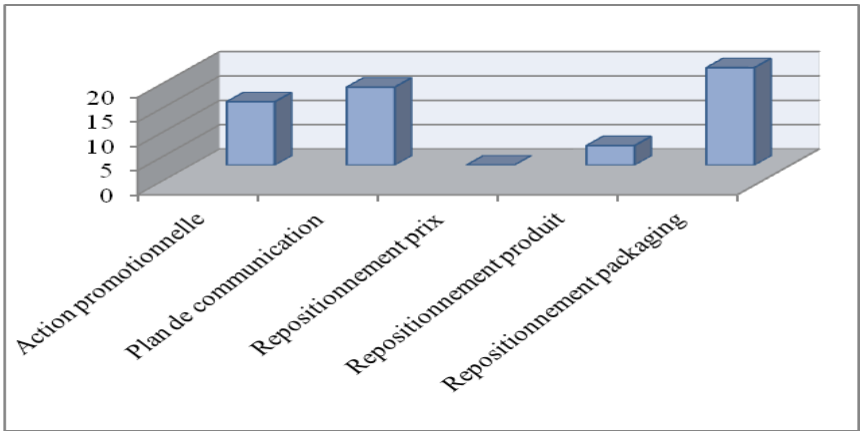


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°20 : Surveillance des produits de substitutions

D'après les résultats obtenus, on remarque que la majorité des enquêtés soit 80% affirment que CEVITAL surveille l'apparition des produits de substitution sur son marché. Ces produits constituent une menace concurrentielle du fait qu'ils risquent de rivaliser fortement avec les produits existants et remettre en cause la position concurrentielle de cette dernière. Alors, pour mieux connaitre les mutations du marché et ne pas être surpris par les menaces de ces produits, CEVITAL a opté pour la mise en place d'un système de veille concurrentielle.

g. Faire face aux nouveaux entrants



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°21 : Faire face aux nouveaux entrants

La lecture de ce graphe montre que l'entreprise entreprend des actions pour faire face aux nouveaux entrants. Ces derniers sont des entreprises qui ne vendent pas de produits sur le marché, mais qui pourraient être tentées de le faire si une opportunité intéressante se présentait à eux.

Pour que CEVITAL préserve sa position de leader sur le marché, elle opte le plus souvent pour un repositionnement packaging, c'est-à-dire un changement de l'emballage du produit, pour attirer l'attention du consommateur, suivi par un plan de communication pour sensibiliser ses clients et faire face à ses nouveaux concurrents.

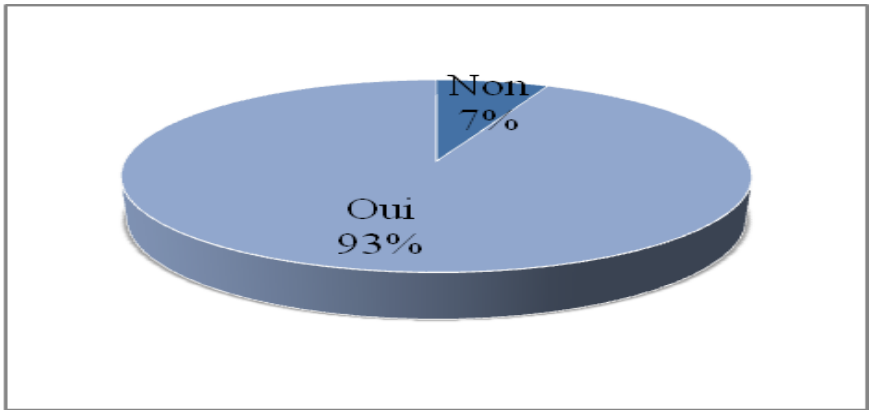
Elle opte aussi parfois pour une action promotionnelle pour fidéliser sa clientèle. Selon le responsable marketing , celle-ci se fait dans les journées de haute saison et durant le mois du ramadhan pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs algériens en ce mois sacré.

Selon le responsable commercial et marketing, CEVITAL évite le repositionnement prix et produit qui risque d'entamer son capital marque.

3.2. Le système d'information

Le système d'information de l'entreprise est un ensemble de ressources composé de personnels, matériels, logiciels, qui permettent d'acquérir, traiter, mémoriser et de communiquer les informations entre tous les membres de l'entreprise.

a. Disposition d'un système d'information

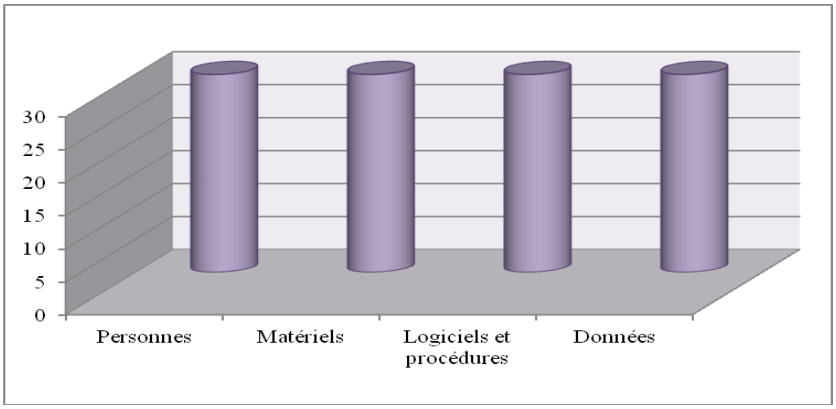


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°22 : Disposition d'un système d'information

On remarque que l'ensemble des personnes interrogées, soit 93% affirment avoir un système d'information qui leur facilitent la communication des informations. En effet, CEVITAL dispose d'une direction système d'information qui est reliée à toutes les autres directions, telle que la direction commerciale, la direction recherche et développement, etc. L'objectif du SI est de rapporter l'information à la personne concernée sous une forme appropriée, soit par un e-mail, un appel téléphonique ou par un autre média en temps opportun.

b. L'organisation du système d'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°23 : L'organisation du système d'information

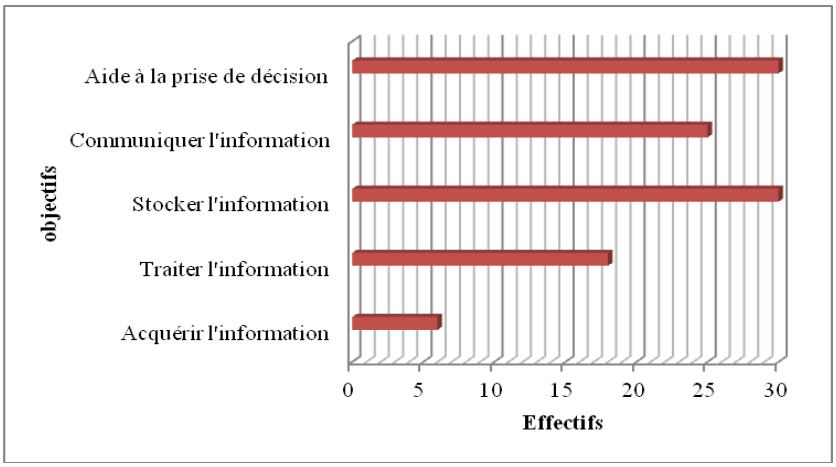
Le SI de CEVITAL est composé de personnels, matériels, logiciels, procédures et données. Le personnel ne se limite pas aux seuls collaborateurs travaillant au sein de l'entreprise, mais il y en a aussi ceux qui exercent leurs activités en dehors de CEVITAL. Ce sont des agents sur le terrain. D'ailleurs, l'entreprise dispose d'un back office et d'un front office (les distributeurs, superviseurs, chefs régionaux, chefs de zone, chefs de secteur).

L'entreprise dispose de matériel pour les besoins des activités de son personnel. Il est composé d'équipements de travail comme les ordinateurs, les réseaux, ainsi que les moyens de technologie et de communication comme l'internet, l'intranet et le téléphone professionnel, afin de faciliter les tâches et la circulation de l'information.

CEVITAL dispose aussi d'un logiciel de gestion (SAGE) qui permet la gestion efficace des différentes tâches de la direction commerciale, système d'information et R & D, ainsi que des autres directions. Cette gestion se fait d'une façon permanente et automatique à l'aide des indicateurs de gestion. Il permet aussi le stockage des fichiers clients et fournisseurs.

Le SI de l'entreprise est composé des procédures utiles pour la réalisation efficace des tâches à l'aide d'un programme.

c. Fonctions assignées au système d'information



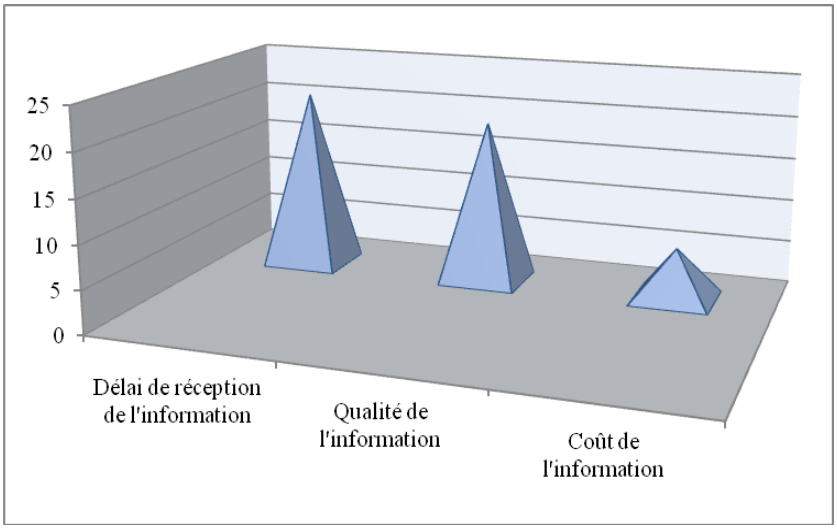
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°24 : Fonctions assignées au système d'information

Ce schéma indique que le SI assure des fonctions multiples. Dans ce sens, la totalité des répondants affirment que ce dernier est un outil d'aide à la décision et de stockage de

l'information. Comme il constitue aussi un outil de communication et de traitement de l'information.

d. Les facteurs clés de réussite du système d'information

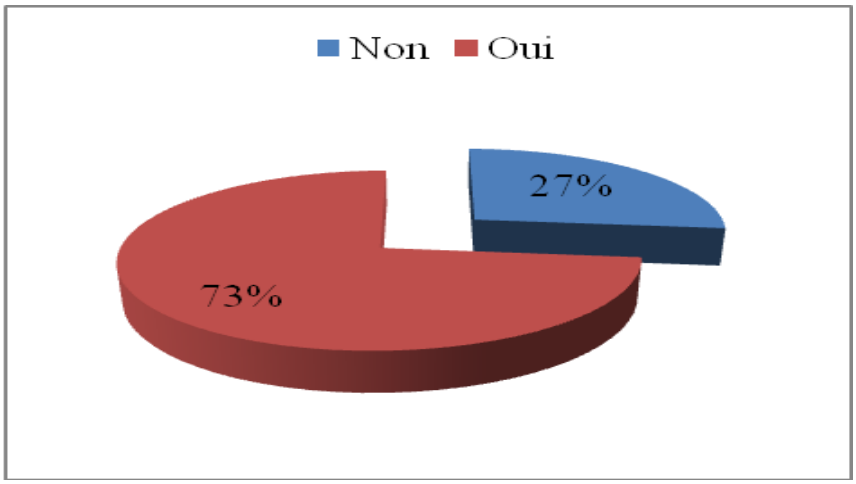


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°25 : Les facteurs clés de réussite du système d'information

Ces résultats indiquent que le délai de transmission de l'information et sa qualité sont des facteurs clés de succès les plus cruciaux pour la réussite d'un SI.

e. Système d'information dédié à la veille



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°26 : Système d'information dédié à la veille

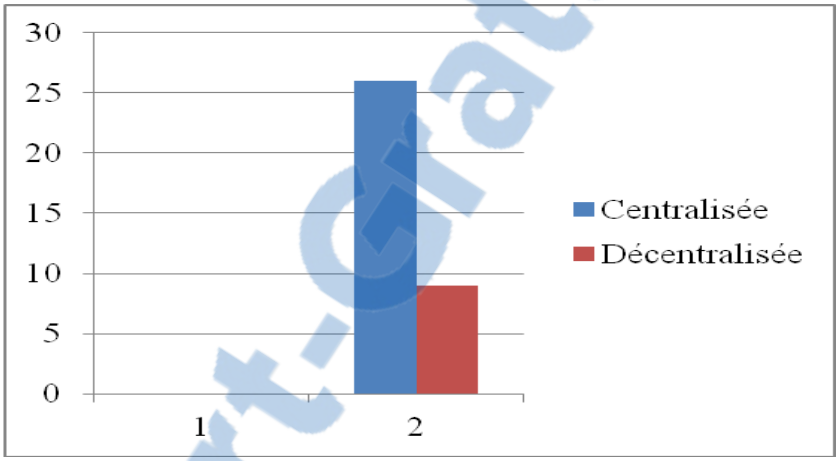
D'après les résultats de ce schéma, 73% des personnes interrogées affirment que l'entreprise dispose d'un système d'information dédié à la veille, utilisé par des collaborateurs chargés de cette activité.

3.3. L'information et processus informationnel

L'information est un actif immatériel crucial pour le développement des entreprises. Elle est une ressource dont le coût est faible pour celui qui la fourni, mais dont la valeur ajoutée est très forte pour celui qui la reçoit et en tire profit. Afin de maîtriser ce capital informationnel, les collaborateurs de l'entreprise doivent s'associer de prés ou de loin à sa gestion. La gestion du processus informationnel passe par plusieurs étapes : expression de besoins, collecte, traitement et diffusion de l'information.

a. Expression de besoin en information

i. Centralisation et décentralisation de l'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

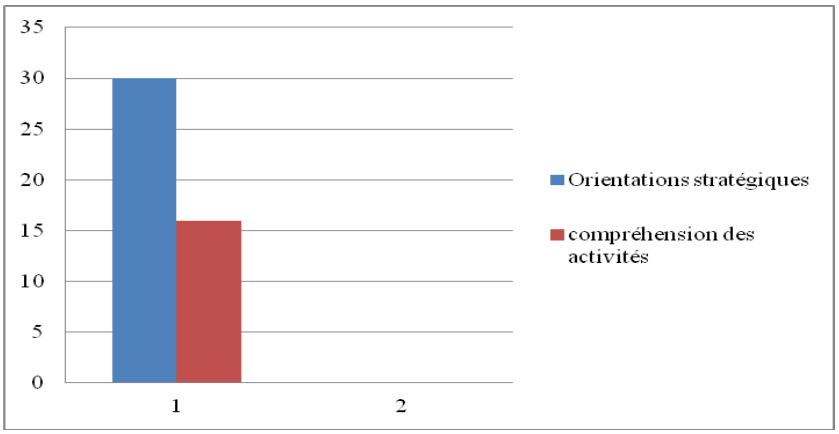
Figure N°27 : Centralisation et décentralisation de l'information

D'après ce schéma, la majeure partie des répondants confirment que l'information est centralisée

Le reste des répondants affirment que le niveau de l'information est décentralisé. Cette différence entre les réponses des interrogés s'explique par le nature de l'information possédée ou sans caractère. Si celle-ci est stratégique donc la décision qui sera prise sur sa base sera centralisée ; si elle est de nature opérationnelle la décision sera décentralisée au profil des responsables opérationnels.

Rapport-Gratuit.com

ii. Identification des besoins en information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

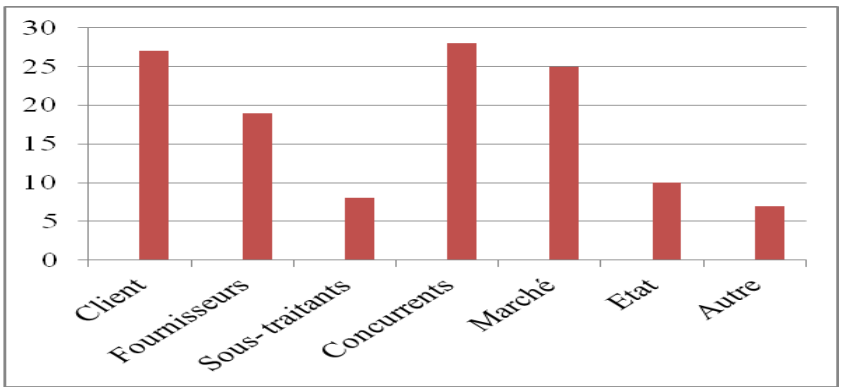
Figure N°28 : Identification des besoins en information

D'après les réponses des interrogés, l'entreprise identifie ses besoins en information selon ses orientations stratégiques et la compréhension des activités.

En effet, selon le responsable de coordination et de planification, l'identification des besoins en information consiste en une réflexion sur la nature des activités et sur les objectifs stratégiques qui engagent le devenir de l'entreprise sur le long terme. L'analyse des activités de l'entreprise exige une très bonne connaissance de son organisation. Pour ce qui concerne ses orientations stratégiques, l'entreprise identifie ses besoins à travers la perception des risques, des menaces et des opportunités au niveau de son environnement.

Cette identification des besoins en informations se fait en cherchant à déterminer la nature des informations souhaitées qui détermineront les axes à surveiller en la matière. Cette dernière doit être actualisée régulièrement.

iii. Types d'informations privilégiées



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

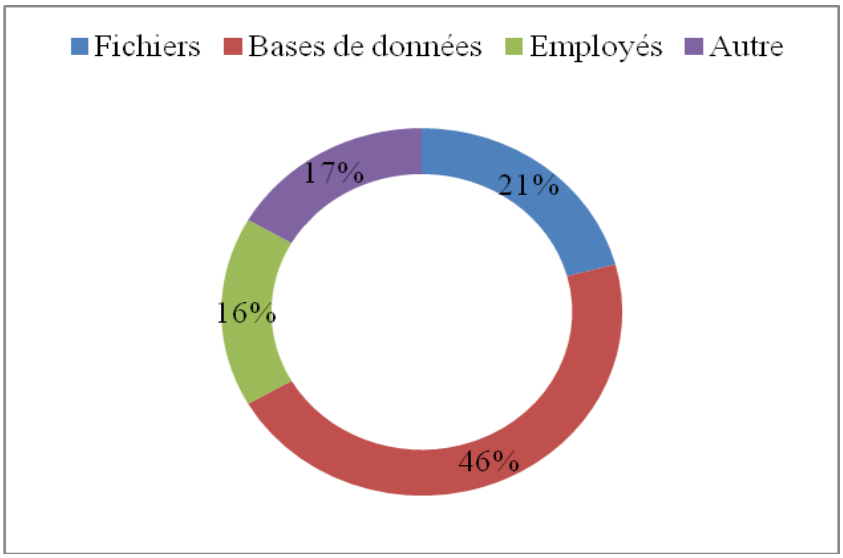
Figure N°29 : Types d'informations privilégiées

A partir du diagramme ci-dessus, il est claire que l'entreprise surveille la traque davantage les informations concernent les concurrents, les clients et le marché, qui sont déterminantes par rapport à sa position concurrentielle sur le marché. Nous remarquons aussi que les informations sur les fournisseurs sont tout aussi importantes pour elle.

D'après le responsable commercial, l'entreprise favorise beaucoup les informations sur les concurrents pour tout ce qui concerne leurs taille (CA, volume de vente, part de marché et prix de vente), leurs offre (caractéristiques du produit, avantages compétitifs), leurs objectifs (qualitatif ou quantitatif), leurs stratégies actuelle (Challenger, suiveur, généraliste ou spécialiste, etc.) ainsi que leurs stratégies futures, leurs positionnement (compétences clés qui lui permettent de se différencier) et leurs capacité de réaction en cas d'attaque à leur égard (capacité financière en cas d'attaque sur les prix, capacité de communication).

Pour ce qui est des informations sur les clients, l'entreprise favorise les informations sur les clients en cherchant à connaitre leurs nouveaux besoins, l'évolution de leurs achats, leurs besoins de services complémentaires, l'évolution de leurs affaires (taille, CA ou pouvoir d'achat), ainsi que leur satisfaction actuelle et leurs besoins à satisfaire en priorité.

iv. Sources d'informations internes



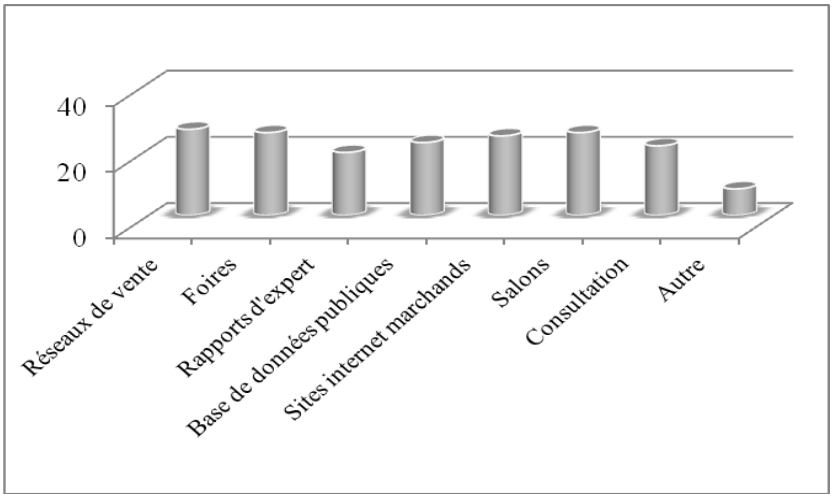
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°30 : Sources d'informations internes

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

D'après ce schéma, nous remarquons que 46% cherchent des informations en interne sur les bases de données intégrées au logiciel SAGE. 21% d'entre eux utilisent des fichiers papiers pour les informations sur les clients, les fournisseurs et les concurrents. 17% de ces même de ces employés évoquent d'autres sources d'information internes sans pour autant les citer.

v. Sources d'informations externes



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

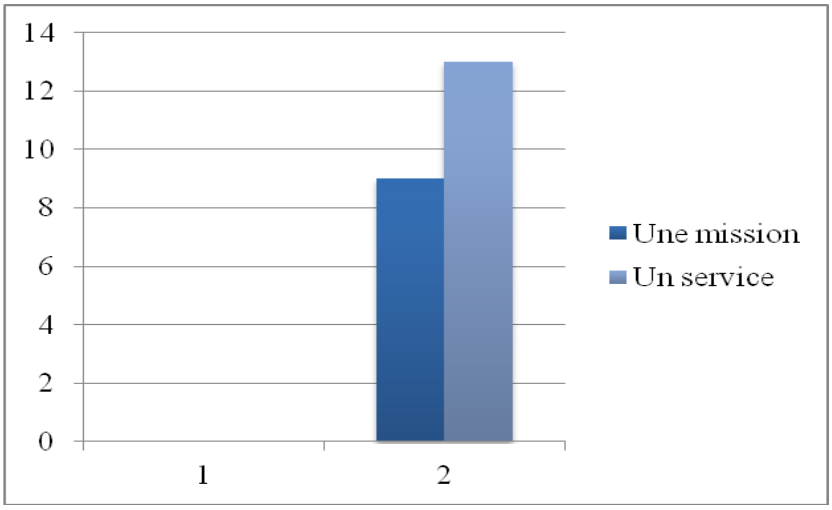
Figure N°31 : Sources d'informations externes

Selon ce schéma, nous constatons que la plupart des employés ont déclaré utiliser comme sources d'informations externes les réseaux de vente, les foires, les salons, les bases de données publiques (chambre de commerce), les sites internet nationaux et internationaux et la consultation pour s'informer sur les concurrents.

En plus des sources d'informations citées en haut, certains répondants au questionnaire déclarent utiliser d'autres sources informelles comme les enquêtes clients, les fournisseurs ou les relations avec leurs concurrents pour s'informer sur la concurrence.

b. Collecte de l'information

i. La recherche de l'information



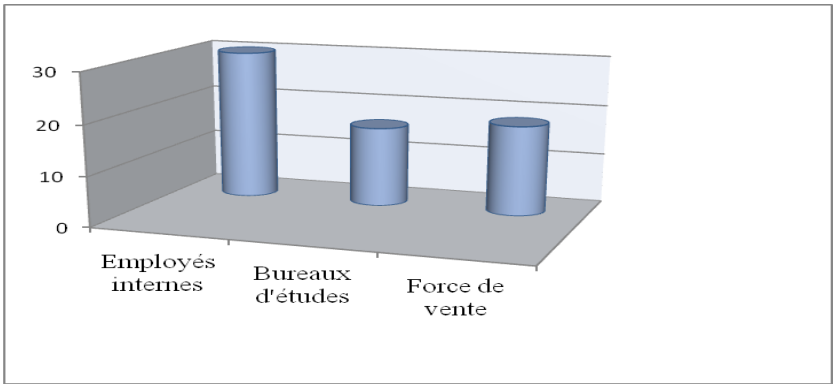
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°32 : La recherche de l'information

Ce schéma nous montre que la recherche d'information est considérée pour les veilleurs comme une mission. Leurs seul objectif est de chercher les informations sur les concurrents directs ou potentiels de l'entreprise, suivre l'apparition de nouveaux produits, connaitre le degré de satisfaction de leurs clients et connaitre les exigences de leurs fournisseurs.

A partir de ces affirmations, nous pourrions avancer que l'activité de veille de CEVITAL n'est pas structurée ni systématisée.

ii. Les collaborateurs chargés de la recherche d'information



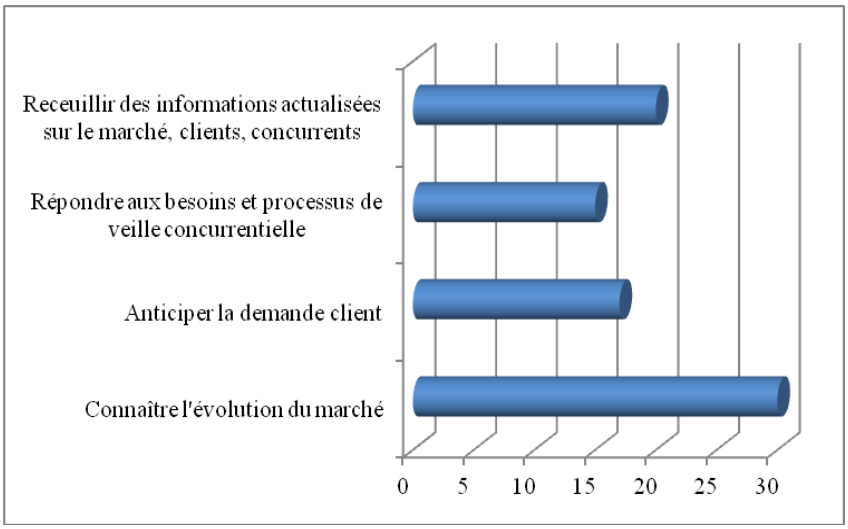
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°33 : Les collaborateurs chargés de la recherche d'information

Ce schéma nous indique que la collecte de l'information est réalisée soit par des employés internes, soit confiée aux bureaux d'études, soit réalisée par le biais de la force de vente.

Les employés internes représentent les collaborateurs exerçant dans les différents services. La force de vente est représentée par les chefs de régions, chefs de zones, chefs de section et les superviseurs qui sont rattachés à la fonction commerciale. Les bureaux d'études spécialisés sont des prestataires de service extérieurs experts en information.

iii. L'objectif de la recherche de l'information

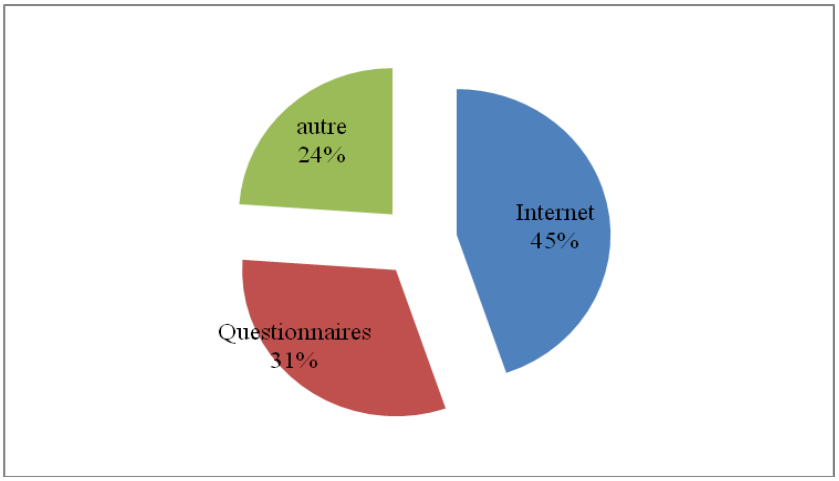


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°34 : L'objectif de la recherche de l'information

D'après ce schéma, nous constatons que l'objectif de la recherche de l'information est de connaitre l'évolution du marché en ce qui concerne les coures des matières premières et les prix des concurrents. L'entreprise se doit d'être à l'écoute des besoins de ses prospects afin de mieux les intéresser en consacrant du temps et de l'argent. Aussi, il s'agit pour elle d'anticiper la demande des clients par les techniques de questionnaire ou d'entretien.

iv. Les moyens de collecte de l'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

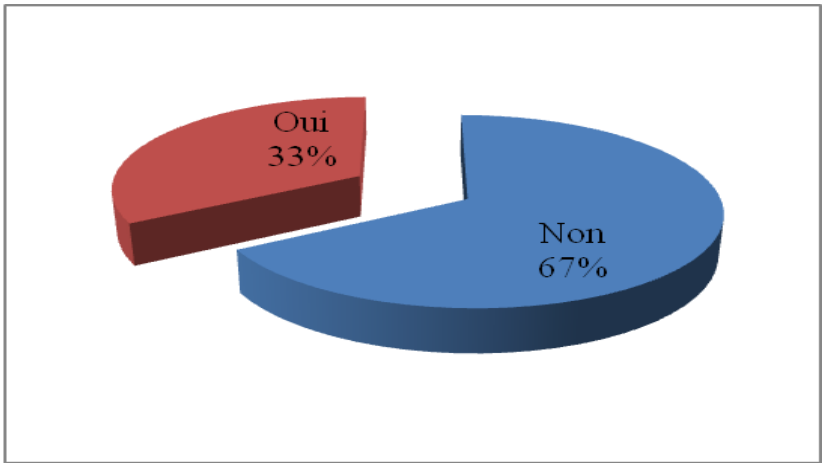
Figure N°35 : Les moyens de collecte de l'information

Selon ce schéma, nous constatons que les moyens de collecte de l'information sont divers. Selon les répondants, ces derniers varient suivant la nature de l'information recherchée. En effet, si l'information est de nature formelle, donc librement accessible, l'entreprise utilise internet. Si l'information est de nature informelle est donc, difficilement accessible, l'entreprise utilise soit des questionnaires destinés à être diffusés auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitant, etc.) afin de recueillir des informations actualisées sur le marché, clients et concurrents ; soit des appareils photos numériques et des tablettes pour la collecte d'information.

Aussi, l'entreprise s'abonne à des sites de techniques d'ingénieurs payants pour la collecte des informations techniques sur le produit, qui sont utiles pour assurer sa qualité.

En plus de ces moyens, le chef de département commercial affirme que dans certains cas, l'entreprise recourt à l'espionnage humain, comme pratique informelle de collecte de données.

v. Besoin de moyens supplémentaires

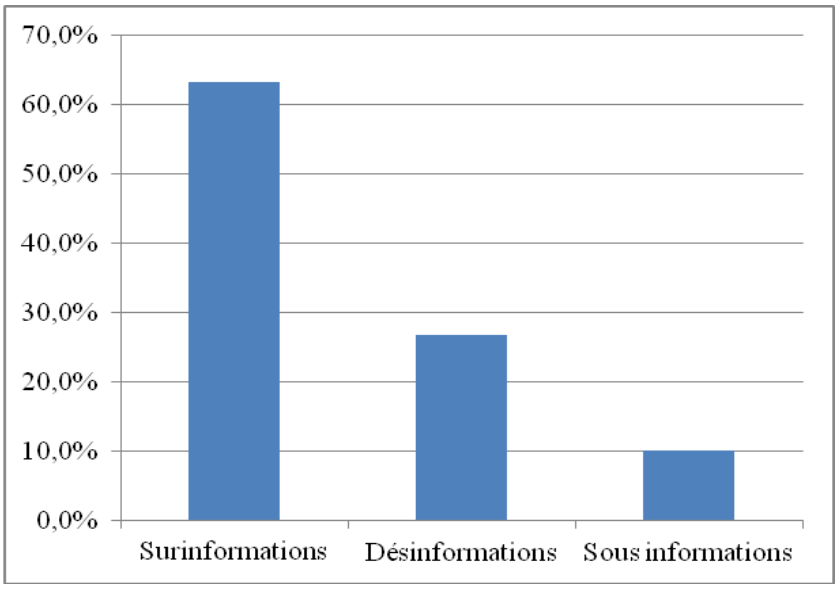


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°36 : Besoin de moyens supplémentaires

Le schéma nous indique que la majorité des interrogés déclarent ne pas avoir besoin de plus de moyens pour collecter les informations désirées. Pour le reste des collaborateurs le besoin de moyens supplémentaires est confirmé. Ce qui est confirmé par le responsable de la veille technologique qui souligne que internet et les abonnements aux sites étrangers sont insuffisants.

vi. Collecte et volume d'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

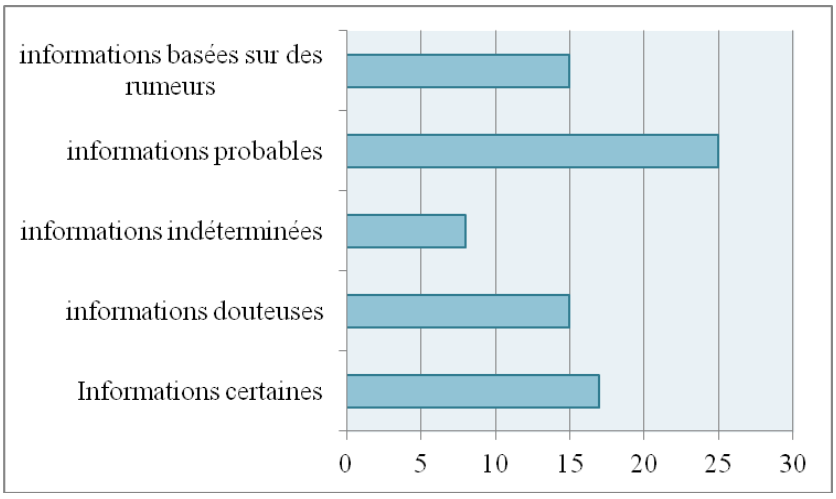
Figure N°37 : Collecte et volume d'information

D'après le schéma plus de 60% des interrogés affirment que l'entreprise étant en situation de surinformation lors de la collecte de données. Cela est confirmé par les superviseurs commerciaux qui avancent que les commerciaux sont en surabondance

informationnelle lorsqu'ils collectent de l'information sur internet. 20% de ces mêmes interrogés déclarent être en désinformation c'est-à-dire qu'ils arrivent à collecter de fausses informations diffusées par les concurrents. Et 10 % des répondants disent éprouver du mal à trouer la bonne information, et donc, ils s'estiment être en sous information.

Le chef de département du système d'information affirme que la collecte d'information diffère de la nature de l'information. Si elle blanche, elle est facilement accessible. Si elle est grise, elle est une information moyennement accessible et qui dépend des moyens mis par les concurrents pour sa protection. Si elle noire, est donc difficilement accessible car protégée, n'est accessible que d'une façon informelle.

vii. Degré de fiabilité de l'information



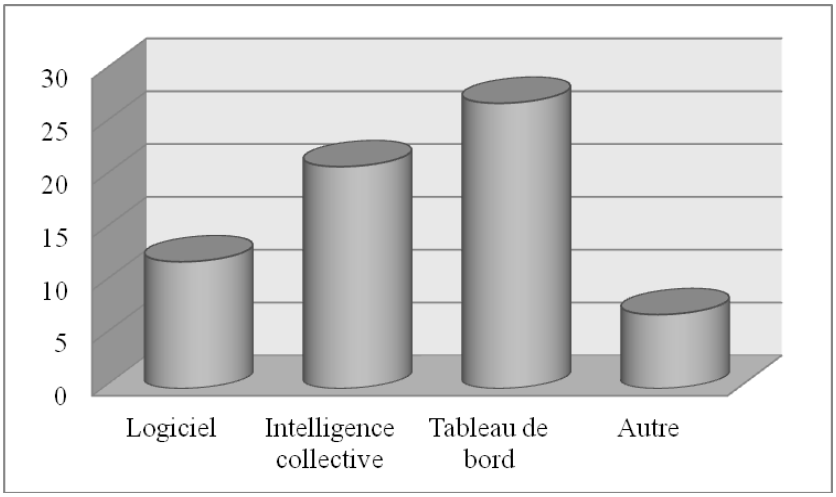
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°38 : Degré de fiabilité de l'information

La lecture de se diagramme nous indique que la quasi-totalité des interrogés s'accordent à dire que la qualité de l'information collectée est une information probable du fait de la difficulté à vérifier son degré de fiabilité. Ces mêmes interrogés affirment parfois que l'information collectée est basée sur des rumeurs, et qui nécessite donc un effort de la part de celui qui la collecte pour la vérifier en se rapprochant beaucoup plus de se rapprocher de sa source pour pouvoir la vérifier. Comme il existe également de l'information collectée certaine et dont le degré de validité est élevé, de l'avis de certains interrogés.

c. Traitement de l'information

i. Les moyens de tri des données

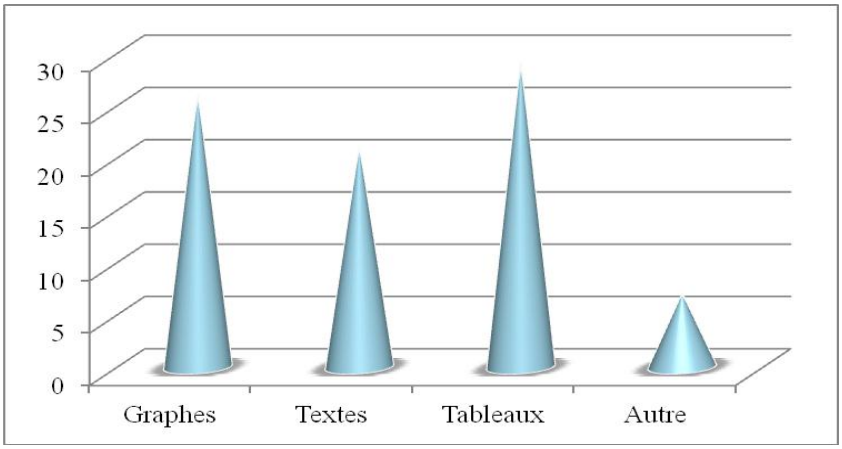


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°39 : Les moyens de tri des données

D'après les interrogés, l'entreprise utilise plusieurs moyens pour le traitement de l'information. Il y a des tableaux de bord qui sont utilisés dans tous les départements et qui permettent de récapituler toutes les informations sur des tableaux lisibles. Aussi, l'information est triée dans le cadre des réunions de responsables commerciaux qui présentent les résultats des données collectées pour être traitées collectivement. Ce traitement se fait à l'aide de la matrice SWOT si l'information concerne les compétences de l'entreprise ou l'environnement de celle-ci.

ii. Les supports de présentation des informations traitées



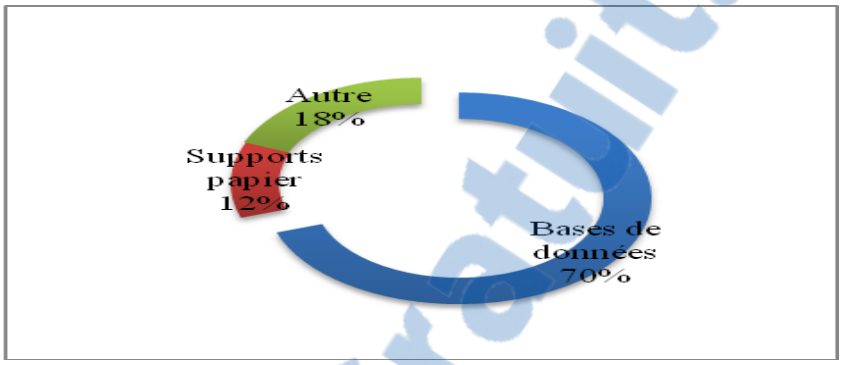
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°40 : Les supports de présentation des informations traitées

Ce schéma nous montre que les moyens les plus utilisés comme support de présentation des informations sont respectivement les tableaux, les graphes et les textes. Les tableaux sont très utilisés pour la facilité de la lisibilité. Pour les graphes sont utilisés pour éclaircir des informations qui peuvent s'avérer difficile à expliquer.

d. Stockage de l'information

iii. Les outils de stockage de l'information

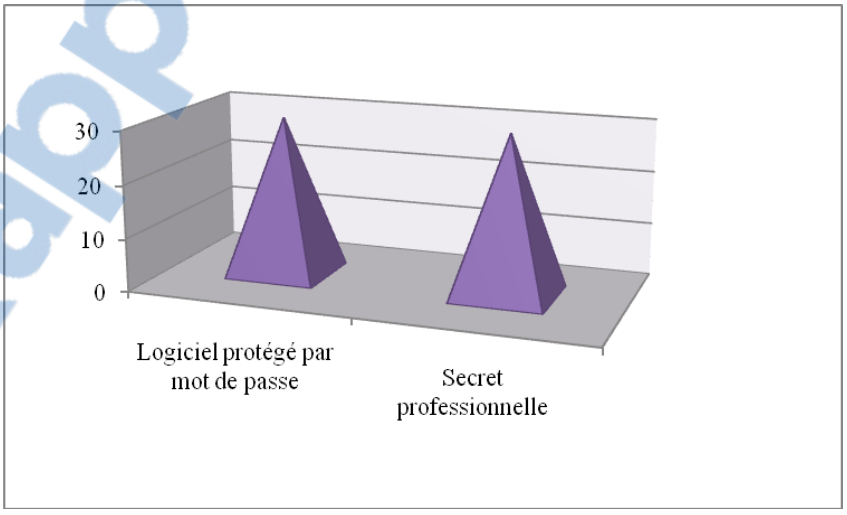


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°41 : Les outils de stockage de l'information

Ce schéma nous indique que la majorité des collaborateurs soit plus de deux tiers des interrogés stockent l'information sur les bases de données ; 12% d'entre eux, utilisent les supports papier pour conserver l'information ; et les 18% d'entre eux, stockent l'information sur un serveur spécial.

iv. La protection de l'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°42 : La protection de l'information

Rapport-Gratuit.com

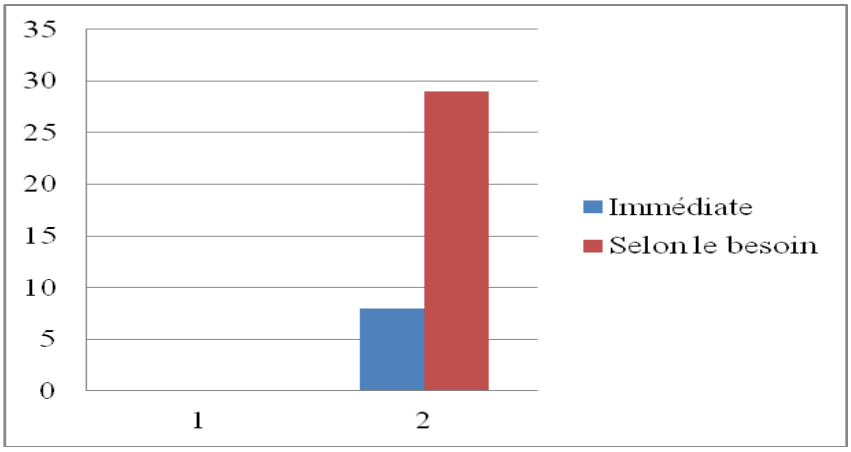
Ce schéma nous indique que l'entreprise utilise deux méthodes pour protéger ses informations. Il s'agit de mots de passe lesquels sécurisent les logiciels et le secret professionnel.

Il est important pour l'entreprise de sensibiliser son personnel quand à la protection de l'information. Cela est possible par le moyen des mots de passe qui doit être mémorisé par les employés et sera modifié souvent. Ce dernier doit être écrit entre huit et dix caractères, mélangeant les lettres en majuscules et minuscules, et des chiffres spéciaux ordonnés d'une façon à ce que ça soit difficile à trouver son sens. Et les employés doivent aussi sécuriser leurs ordinateurs par des antivirus.

La sensibilisation des employés porte aussi sur le secret professionnel qui doit être protégé des personnes extérieures à l'entreprise qui peuvent transmettre les informations d'une manière formelle ou informelle.

e. Diffusion de l'information

i. Le délai de diffusion de l'information

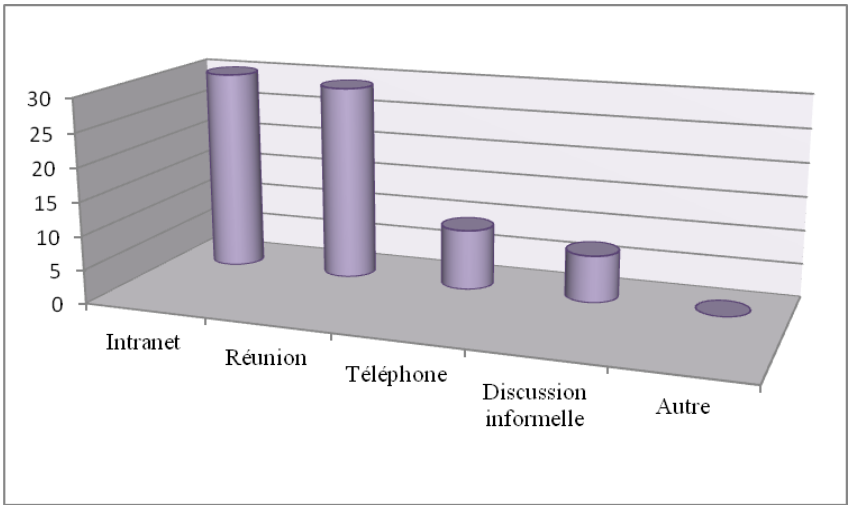


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°43 : Le délai de diffusion de l'information

Ce schéma nous indique que la majorité des répondants affirment que l'information est diffusée selon les besoins des décideurs. Cependant, certains répondants affirment que l'information doit être immédiatement diffusée au risque de devenir obsolète si elle n'est pas utilisée au temps opportun.

ii. Le mode de transmission de l'information



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

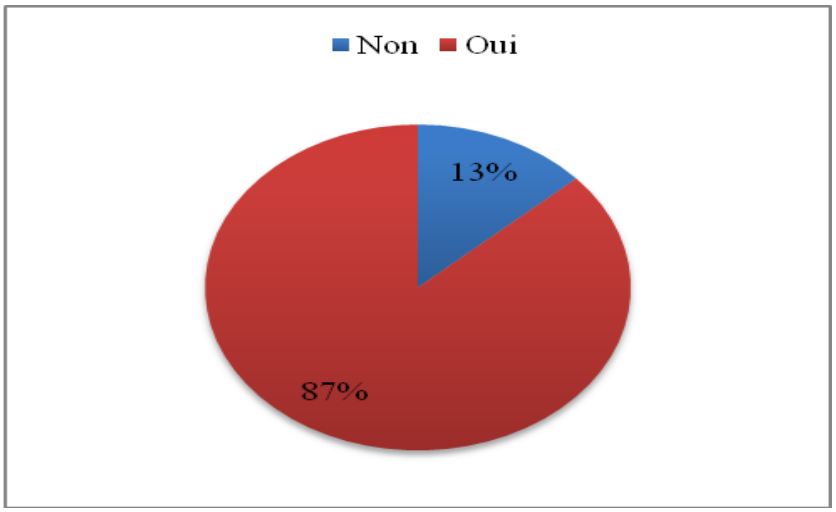
Figure N°44 : Le mode de transmission de l'information

D'après le schéma, nous remarquons que la majeure partie des répondants affirment que la transmission de l'information se fait via des supports technologiques comme intranet ou d'une manière informelle dans le cadre de réunions.

2.4. Les différentes veilles dans l'entreprise

Il n'existe pas une veille dans l'entreprise, mais des veilles dont la réalité va dépendre des services et départements de l'entreprise.

a. La pratique de la veille au niveau des départements



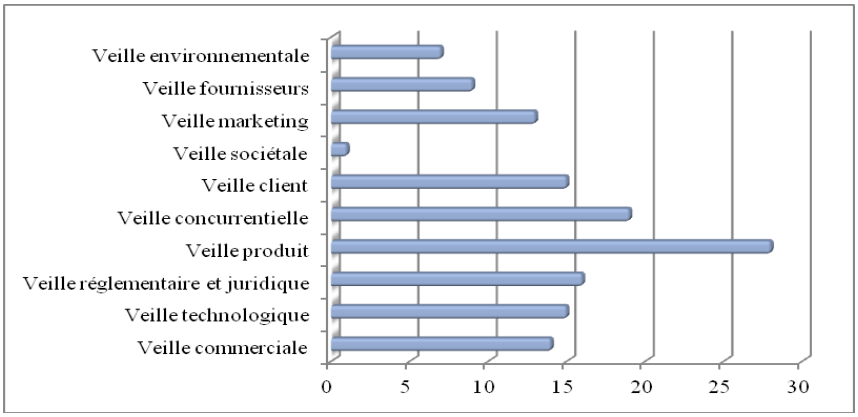
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°45: La pratique de la veille au niveau des départements

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ce schéma nous indique que 87% des interrogés affirment que la pratique de la veille est spécifique au métier de chaque département. Cette pratique est justifiée du fait que la veille est sous forme d'une mission d'alerte visant à collecter des informations anticipatives liées aux concurrents et à l'environnement de l'entreprise.

b. Les types de veilles



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°46: Les types de veilles

Ce schéma nous indique que l'entreprise pratique plusieurs types de veilles.

Le département commercial réalise la veille sur les fournisseurs, les clients et les concurrents. Selon le chef département commercial, cette veille permet de surveiller le marché, d'animer leurs forces de vente, de détecter et d'anticiper les nouveaux débouchés et les attentes du marché.

La veille client vise à développer la clientèle et à la fidéliser.

La veille fournisseurs traque les appels d'offre, pour mieux connaître les offres des fournisseurs et en choisir de nouveaux. La veille concurrentielle sert à surveiller les mouvements des concurrents sur la base desquels pourrait être prise des décisions.

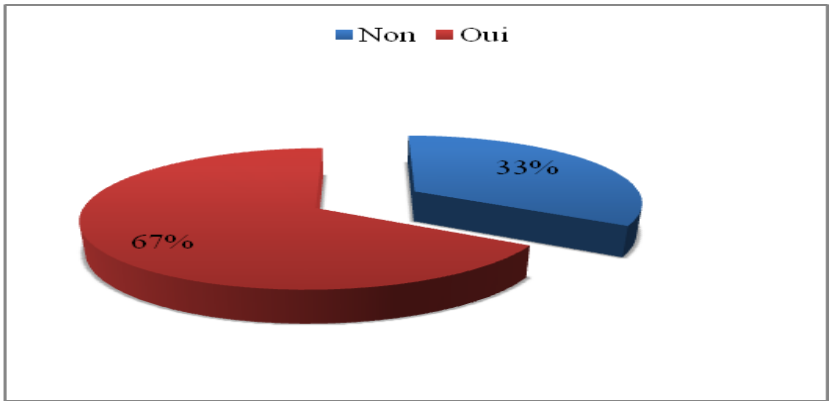
Le département R & D pratique la veille technologique et la veille produit. Il s'agit de surveiller le développement des technologies, les découvertes scientifiques, l'innovation des produits, l'évolution des procédés de fabrication et l'apparition de nouveaux matériaux ou concepts liés aux produits. Quant à la veille produit, elle sert à surveiller les ingrédients et les emballages des produits des huiles et du sucre à l'international.

Le service qualité pratique la veille juridique et réglementaire. D'après sa responsable, l'entreprise veille tout les jours sur les normes qualité de ses produits afin

qu'elle soit toujours dans les normes internationales car elle est certifiée par la norme ISO 9001 et ISO 22000.

Le département marketing pratique une veille marketing. D'après son responsable la veille marketing vise à surveiller l'image de CEVITAL, les comportements des consommateurs, l'évolution des parts de marché, les nouveaux besoins et les nouveaux produits.

c. Relation entre les différentes veilles et la veille concurrentielle



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

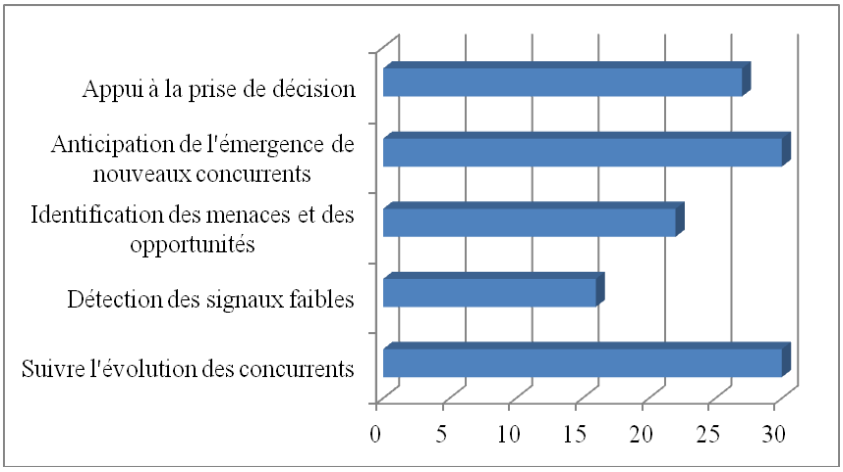
Figure N°47 : Relation entre les différentes veilles et la veille concurrentielle

Ce schéma, nous indique que 67% des interrogés affirment que les différentes veilles sont liées à la veille concurrentielle. En faite, toutes les veilles (technologique, commerciale) contribuent à la pratique de la veille concurrentielle en l'alimentant de différentes informations actualisées sur le marché et les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, concurrents, sous-traitants), et les lois et normes qualité.

2.5. La pratique de la veille concurrentielle dans CEVITAL Agro

La veille concurrentielle est une action qui consiste à organiser la collecte, la sélection, le traitement, la protection et la diffusion de l'information de nature à favoriser les décisions stratégiques de l'entreprise. C'est un outil primordial pour faire face à la concurrence.

a. Objectifs de la veille concurrentielle



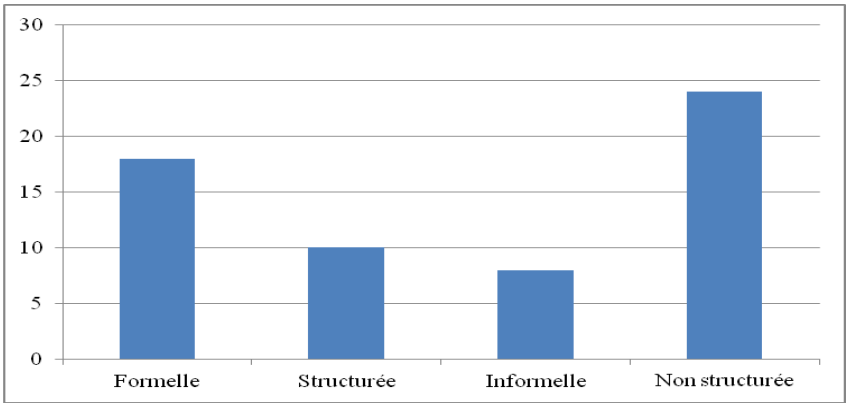
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°48: Objectifs de la veille concurrentielle

Selon ce schéma, nous remarquons que la quasi-totalité des interrogés affirment que l'activité de la veille concurrentielle vise prioritairement à anticiper l'émergence de nouveaux concurrents et à suivre l'évolution des concurrents établis.

Aussi, quelques répondants affirment que l'objectif de la veille concurrentielle est l'aide à la décision, l'identification des menaces et des opportunités et la détection des signaux faibles.

2.6. La pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise



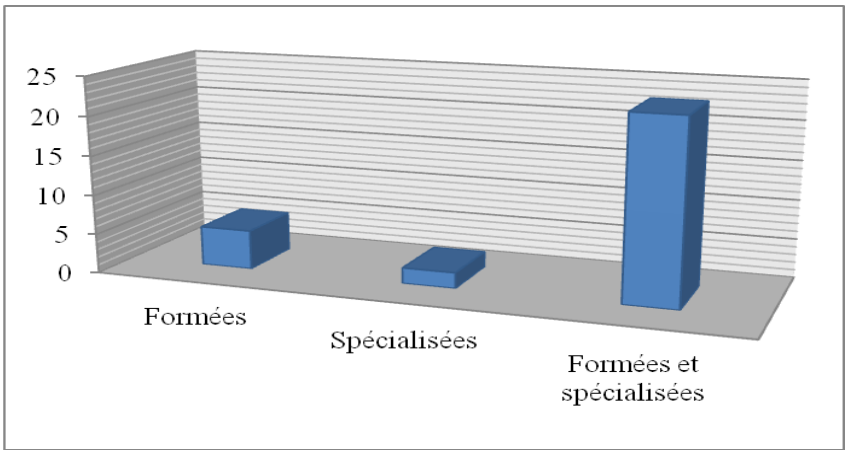
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°49 : La pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise

D'après ce schéma, nous remarquons que la quasi-totalité des répondants affirment que l'activité de veille concurrentielle au sein de l'entreprise est non structurée. Elle est formelle car il existe un département de veille concurrentielle rattaché à la

direction générale sise à Alger. Cependant, elle est non structurée car il n'existe pas de cellules de veille englobant les besoins en informations de l'entreprise.

2.7. Qualification des veilleurs



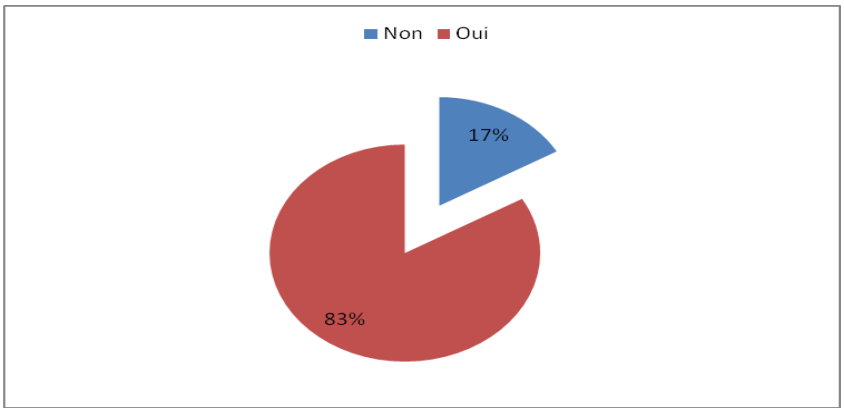
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°50 : Qualification des veilleurs

Ce schéma nous indique que la quasi-totalité des répondants affirment que les chargés de veille concurrentielle sont formés et spécialisées.

En fait, CEVITAL a envoyé ses veilleurs (tout veilleurs sur terrain ou internes) en formation au sein de MDI -Algiers Business School et d'en d'autre business school à l'étranger comme HEC Montréal, pour se former spécialement dans la veille concurrentielle.

2.8. Le budget consacré à la veille concurrentielle



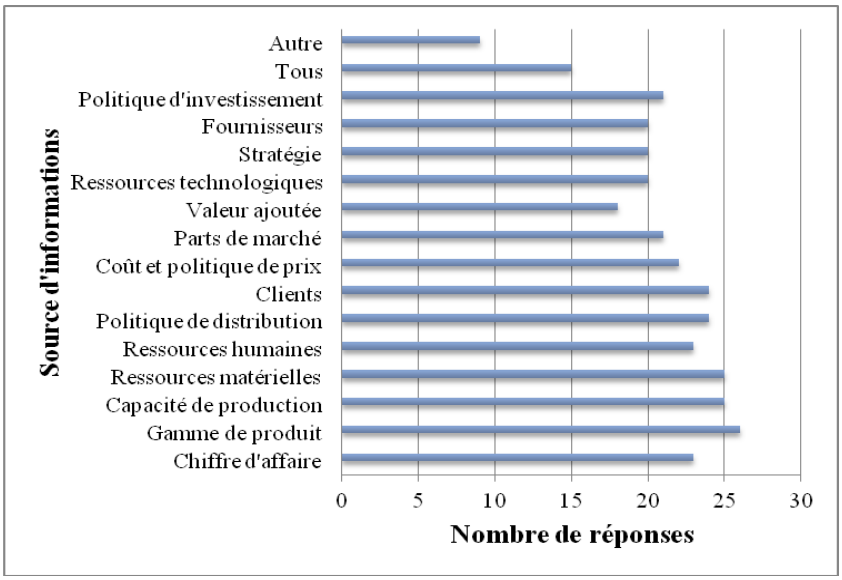
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°51 : Le budget consacré à la veille concurrentielle

Ce schéma nous indique que 83% s'accordent à dire que la direction générale accorde un budget propre au service de la veille concurrentielle. Ce que confirme le

responsable commercial. Ce qui indique l'implication de la direction générale dans la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise et l'importance qu'elle lui accorde.

2.9. La nature de l'information sur les concurrents

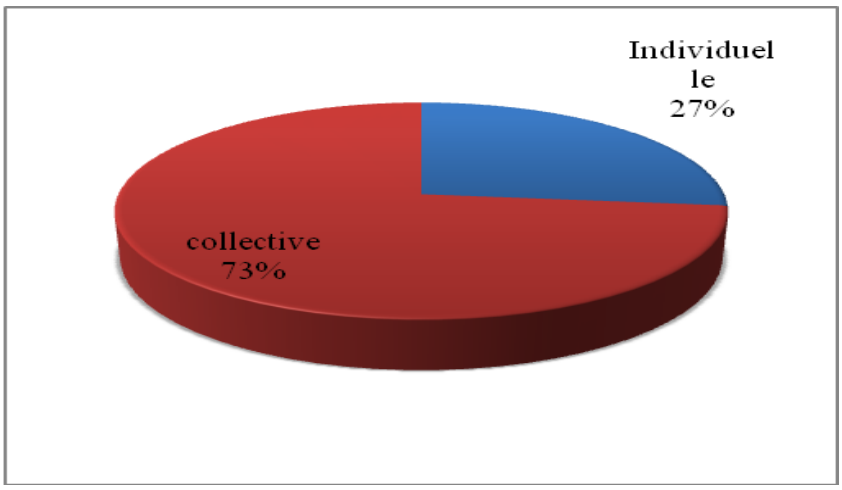


Source : établit par nos soins à partir des données de lenquête

Figure N°52 : La nature de l'information sur les concurrents

D'après ce schéma nous indique que la majorité des répondants affirment que toutes les informations sur les concurrents intéressent l'entreprise. Car ignorer l'une de ces informations peut engendrer un risque de menaces pour l'entreprise.

2.10. Le traitement d'information concurrentielle

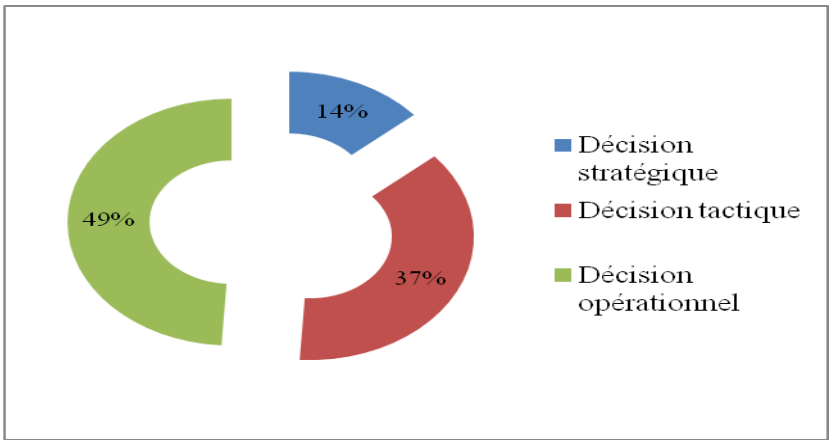


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°53 : Le traitement d'information concurrentielle

Ce schéma, prés de 3/4 des répondants soit 73% affirment que le traitement de l'information s'effectue collectivement. 27% d'entre eux, avancent que l'information est traitée individuellement. En faite, le traitement se fait selon l'importance et la nature de l'information. Si elle est de type stratégique, le traitement s'effectue avec la présence des responsables. Si elle est de type opérationnel elle est traitée individuellement.

2.11. Types de décisions

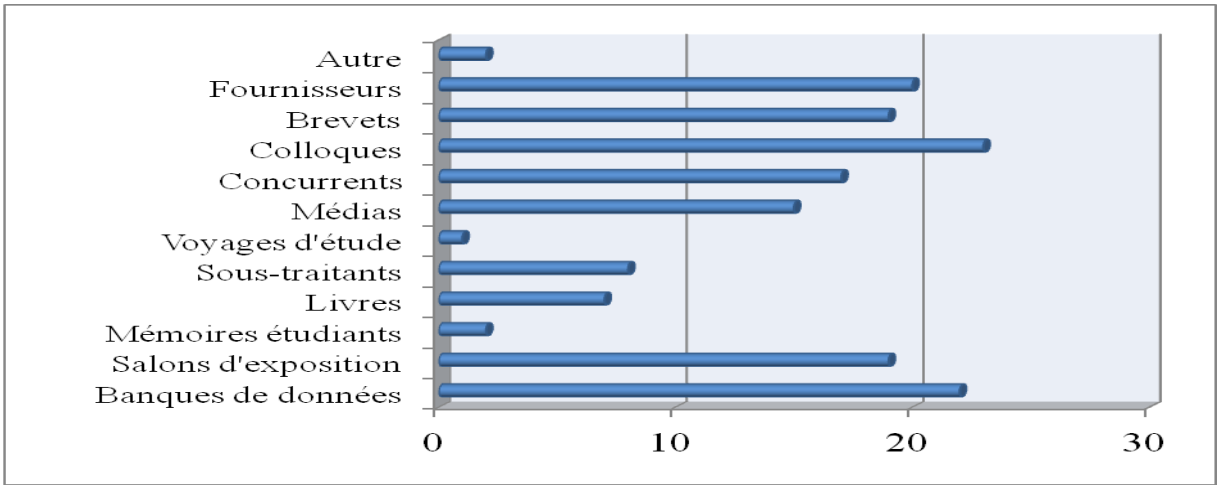


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°54 : Types de décisions

D'après ce schéma, 49% des interrogés affirment que les décisions prises sur la base des informations de la veille sont opérationnelles liées aux opérations d'achats ou de ventes. 37% d'entre eux affirment que les décisions liées à des tâches administratives. Tandis que pour 14% des interrogés les décisions sont d'ordre stratégique.

2.12. Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle

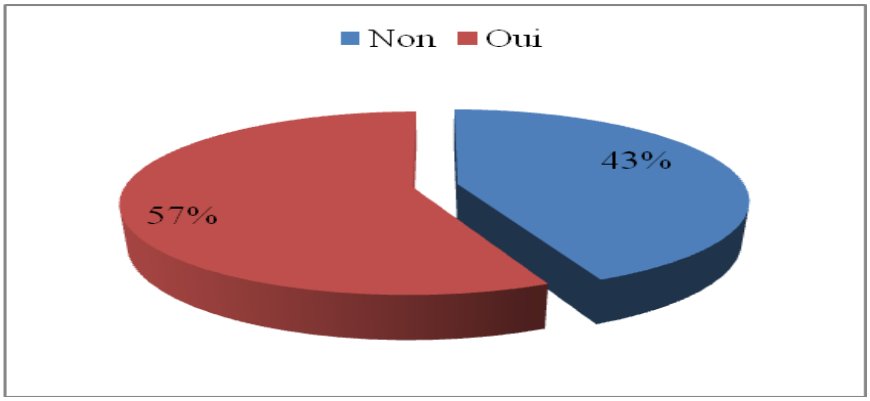


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°55 : Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle

D'après ce schéma, nous constatons que les sources d'informations qui contribuent essentiellement à l'efficacité de la veille concurrentielle sont de caractères informels (les fournisseurs, les colloques,), aussi d'autres sources formelles contribuent à l'efficacité de cette veille à l'image des bases de données de la presse et de brevet.

2.13. La réussite de l'activité de veille concurrentielle



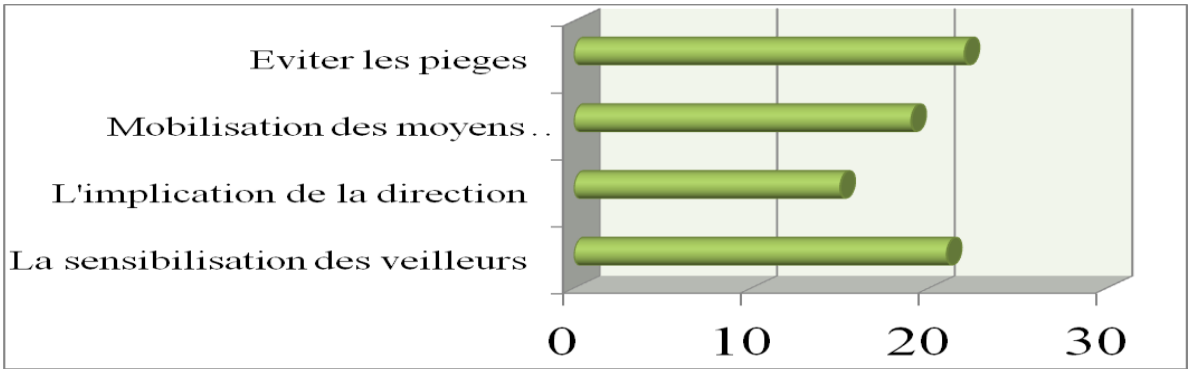
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°56 : La réussite de l'activité de veille concurrentielle

D'après ce schéma, 57% des interrogés affirment que l'activité de la veille concurrentielle est réussie. Cela est justifié par le fait que l'information collectée répond aux besoins des décideurs au temps opportun et permet de faire face à la complexification croissante de l'environnement concurrentiel.

Cependant 43% de ces mêmes interrogés affirment que la veille concurrentielle n'est pas réussie. Cela s'expliquerait par la non structuration de cette pratique au sein de l'organisation.

2.14. Les facteurs déterminant la maîtrise de l'information dans le cadre d'une veille efficace



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°57 : Les facteurs déterminant la maîtrise de l'information dans le cadre d'une veille efficace

D'après ce schéma, nous constatons que les trois facteurs les plus déterminants de la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille sont respectivement : l'évitement des pièges, la sensibilisation des veilleurs et la procuration des moyens nécessaires à la veille.

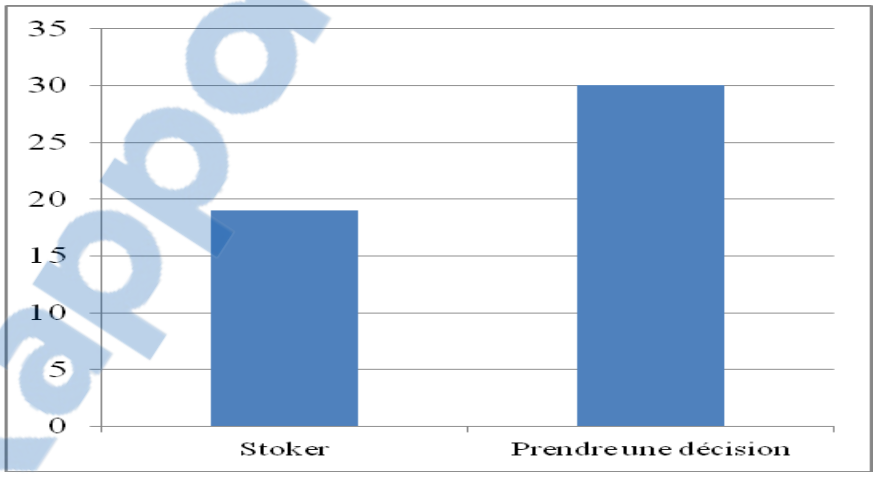
L'entreprise pourrait éviter que tous les veilleurs se concentrent sur tous ses concurrents, car cela risque de lui faire perdre du temps et des ressources. En effet, se focaliser exclusivement sur les leaders ou les challenger du marché peut avoir comme conséquence la perte de vue de la croissance de petit concurrent.

Comme il y a aussi, le risque de la surinformation sur internet qu'elle peut éviter en faisant preuve d'une sélection et d'un ciblage efficace de l'information.

L'entreprise implique pleinement ses veilleurs dans leurs tâches en les sensibilisant à se réunir régulièrement pour exprimer leur point de vue et échanger les informations et discuter sur les difficultés rencontrées. Cela permettra l'amélioration de la pratique de la veille concurrentielle.

L'entreprise dote ses veilleurs de divers moyens dédiés à la collecte de l'information comme le téléphone portable, l'appareil photo numérique, la tablette, le PC et internet.

2.15. L'utilisation de l'information collectée



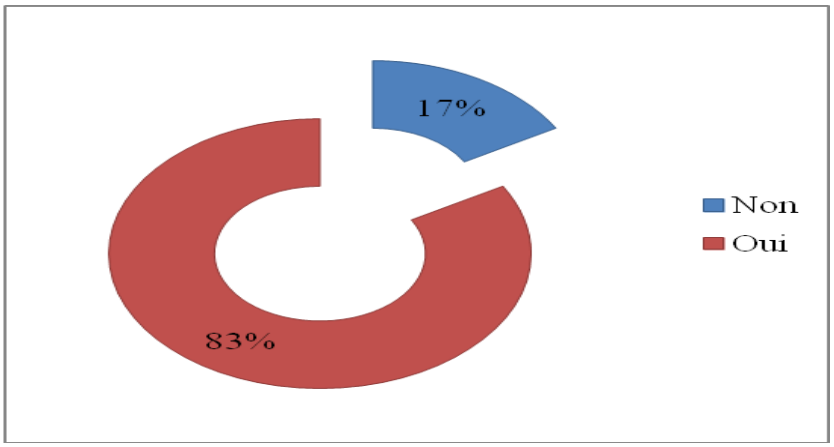
Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°58 : L'utilisation de l'information collectée

D'après ce schéma, pour la majorité des répondants, l'information traitée est utilisée dans la prise de décision pour une partie ; et stockée pour une utilisation ultérieure pour une autre partie.

Rapport-Gratuit.com

2.16. Veille et avantage concurrentiel



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

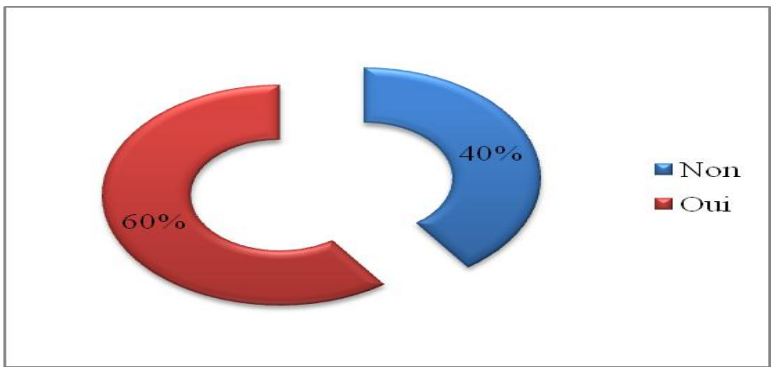
Figure N°59 : Veille et avantage concurrentiel

D'après les résultats obtenus, 83% des interrogés affirment que la veille concurrentielle procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Selon le chef de département commercial, la veille concurrentielle permet à l'entreprise de se situer continuellement dans son environnement et par voie de conséquence suscitera des calibrages, des nouvelles orientations et même des innovations.

Exemple du DOY Pack pour le sucre qui en est le fruit de la veille concurrentielle, et qui permet de prendre de l'avance sur le concurrent européen .En fait celui-là ne lancera ce nouveau produit qu'en juillet prochain. Alors on peut dire que le changement de l'environnement entraine l'entreprise dans une course à l'anticipation du futur pour conserver et accroître un avantage compétitif durable.

2.17. La veille concurrentielle et la nature des relations de concurrence avec les partenaires externes

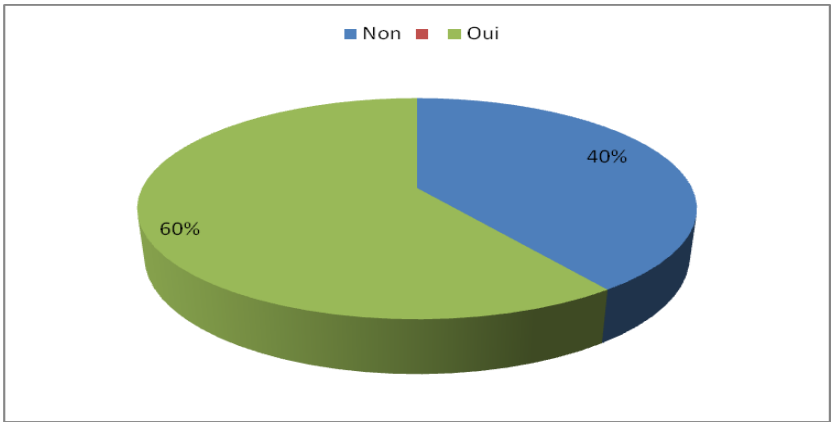


Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°60 : La veille concurrentielle et la nature des relations de concurrence avec les partenaires

D'après le schéma 60% des enquêtés déclarent que la veille concurrentielle permet à l'entreprise d'avoir des relations fiables avec ses partenaires. Selon le chef département commerciale, les veilleurs de l'entreprise n'hésitent pas à construire des relations externes avec plusieurs acteurs de différents domaines. Cependant 40% d'entre eux affirment que la veille concurrentielle ne permet pas à l'entreprise d'avoir des relations avec ses partenaires.

2.18. L'activité de veille apporte une domination informationnelle à l'entreprise



Source : établit par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure N°61 : L'activité de veille apporte une domination informationnelle à l'entreprise

D'après ce schéma, nous remarquons que 60% des interrogés affirment que l'activité de veille concurrentielle apporte une domination informationnelle à l'entreprise. Pour eux une entreprise qui pratique la veille, collecte toujours des informations de toutes sortes sur son marché. Cela donc lui permet de posséder une arme de défense et d'attaque contre ses concurrents.

2.19. La synthèse et la discussion des résultats

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons essayé de comprendre comment l'entreprise CEVITAL réussit à maitriser l'information dans la pratique de la veille concurrentielle.

Depuis sa création, CEVITAL agro, est leader dans son domaine agro-alimentaire. Elle est une entreprise de grande envergure qui a su développer le marché algérien dans un domaine de production des produits de première nécessité. Ce qui la pousse à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour garder sa position sur le marché par le biais de la veille concurrentielle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

A partir de l'analyse des résultats obtenus, et de l'avis de la majorité des enquêtés, l'entreprise est confrontée à un environnement concurrentiel, notamment avec l'émergence des concurrents étrangers, d'où sa position de veille permanente.

En somme, les résultats de l'enquête nous permettent d'aboutir aux conclusions suivantes :

- ✓ L'information, un actif immatériel indispensable pour la pérennité de l'entreprise ;
- ✓ Le système d'information est un outil primordial pour la pratique de la veille concurrentielle, du fait qu'il permet la bonne circulation de l'information, laquelle est centralisée lorsqu'elle est stratégique et décentralisée lorsqu'elle est d'une autre nature.
- ✓ La collecte de l'information représente une activité élémentaire pour une meilleure pratique de la veille concurrentielle ;
- ✓ Lors de la collecte de l'information l'entreprise se trouve souvent dans une situation de surinformation ; et parfois cette information et de plus en plus certaine, ce qui lui permet d'être en avance sur ses concurrents ;
- ✓ La centralisation de l'information permet une meilleure prise de décision ;
- ✓ Pour une meilleur pratique de la veille concurrentielle, tous les moyens sont mis en place, pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion efficace de l'information ;
- ✓ La protection du patrimoine informationnel se fait aussi bien par des logiciels que par la sensibilisation du personnel au secret professionnel ;
- ✓ Nous avons constaté que la pratique de veille concurrentielle au sein de CEVITAL est formelle et non structurée ;
- ✓ La réussite de la veille concurrentielle dépend du degré de maîtrise de l'information ; elle-même dépend du degré d'implication de la direction générale et du personnel dans le ciblage de l'information pertinente ;
- ✓ La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise ;
- ✓ L'entreprise ne privilèges pas une information sur une autre ; toutes les informations concernant ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs et son marché sont prises en considération pour qu'elles soient exploitées de manière efficace.

- ✓ La veille concurrentielle permet à CEVITAL d'avoir une domination informationnelle.

CONCLUSION

L'entreprise CEVITAL fait toute la collecte et l'exploitation des informations pour des besoins immédiats. Ces informations recherchées, sont celles qui sont relatives (selon l'ordre d'importance exprimé dans les réponses données) aux concurrents, clients et fournisseurs. Cet ordre de préférence dépend des besoins en information de l'entreprise. Le problème majeur rencontré par CEVITAL lors de la recherche d'informations concerne surtout la surinformation et la désinformation. Pour faire face à ces situations, l'entreprise se dote de savoirs faire et de méthodes capables de filtrer les informations pertinentes pour les besoins de la veille concurrentielle.

Dans un contexte de concurrence, CEVITAL accorde une grande importance à l'information. Elle a mis toutes les compétences disponibles, et les moyens nécessaires afin de la maîtriser dans le cadre de son activité de veille concurrentielle. Celle-ci est formelle et non structurée.

Le traitement des données de l'enquête nous a permis de dégager des résultats qui apportent des éléments de réponse à notre problématique et confirment nos hypothèses, à savoir :

- ✓ CEVITAL gère l'information nécessaire à son activité de veille dans le cadre du cycle de l'information, d'une manière centralisée.

- ✓ L'information permet la réalisation d'une veille concurrentielle efficace quand sa collecte se fait à partir des sources formelles et informelles, et permet d'avoir l'information pertinente dans un temps opportun qui aidera à la prise de décision efficace.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'entreprise entretient des relations avec son environnement. Pour rester compétitive, elle doit en permanence avoir une longueur d'avance en termes d'innovation, de pratique managériale ou de réaction face à la concurrence. La prise en compte de cet environnement est d'autant plus nécessaire qu'il est à la fois source d'opportunités et de menaces.

L'analyse de l'intensité concurrentielle lui permettra de confronter son environnement à son potentiel à travers l'évaluation de ses atouts et la détermination de ses facteurs clés de succès tels que la productivité, l'avantage technologique, les brevets et les marques. Mais, tout cela ne lui suffit plus à assurer sa pérennité à long terme. Pour que celle-ci s'impose durablement, elle doit maîtriser l'information stratégique qui constitue un facteur crucial à son développement.

Dans ce contexte, il devient indispensable d'anticiper les changements. La veille est le moyen d'avoir les bonnes informations sur tous les composants de son environnement, comme les nouvelles normes, les nouveaux concurrents, les évolutions techniques ou technologiques, les nouvelles pratiques d'achats et d'approvisionnement, etc.

A travers notre travail, nous avons essayé de comprendre comment l'entreprise maîtrise-t-elle l'information dans le cadre de sa veille concurrentielle.

L'analyse de cette problématique a été réalisée suivant deux perspectives. La première est théorique, dans laquelle il a été question de cerner les concepts de l'information et de la veille, à partir de la littérature managériale. La seconde est empirique, où une étude de cas unique a été réalisée auprès de CEVITAL.

A l'issue de notre investigation théorique portant sur la terminologie du sujet, nous avons pu synthétiser les conclusions suivantes :

- De nos jours, l'information devient un actif immatériel stratégique pour l'entreprise.
- Dans le contexte actuel de prolifération des sources de l'information, la gestion de l'information bute sur le problème de la surabondance de l'information.
- Le recueil d'une information pertinente et utilisable pour les entreprises, est déterminé par une gestion informationnelle axée sur le cycle de l'information.

- L'information pertinente est une ressource nécessaire à l'entreprise, qui lui permet de s'adapter aux changements de son environnement, et d'anticiper les opportunités et les menaces, afin de pouvoir réagir en conséquence.
- Pour un développement viable de l'entreprise, un système de veille concurrentielle est nécessaire pour surveiller son environnement concurrentiel. Cela peut lui permettre de collecter de l'information pertinente pour développer ses produits, son savoir faire et ainsi anticiper ses marchés et garder sa position concurrentielle.
- la veille concurrentielle est un processus informationnel par lequel l'entreprise collecte, traite et diffuse les informations, afin d'appréhender les menaces et de profiter des opportunités présentes sur son environnement.

A travers l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête, nous avons pu aboutir aux conclusions suivantes :

- L'information constitue une matière première stratégique pour CEVITAL ;
- La veille concurrentielle à CEVITAL est alimentée par des données issues de son environnement concurrentiel.
- L'information recueillie dans le cadre de la veille nourrit le processus de prise de décision ;
- La pratique de la veille concurrentielle permet à CEVITAL de rester à l'écoute de son environnement, d'exploiter au mieux les sources d'informations existantes qu'elles soient formelle ou informelles.
- La veille concurrentielle permet d'orienter CEVITAL dans sa stratégie, notamment en identifiant les informations considérées comme confidentielles et stratégiques pour les concurrents.
- Les diverses veilles (la veille commerciale, technologique, concurrentielle, environnementale, etc) contribuent à la pratique de la veille concurrentielle.
- L'environnement de CEVITAL est multiple et recouvre diverses forces concurrentielles auxquelles il est nécessaire de faire face pour préparer la prise de décision stratégique.

Conclusion générale

La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle à CEVITAL a été réussie grâce à la forte implication de la direction générale et la sensibilisation du personnel, ainsi qu'à la disponibilité de certains moyens, tels que : les moyens humains, techniques et financiers. Il convient de signaler aussi que CEVITAL réussit efficacement la collecte de l'information efficace et fiable, cela grâce à sa capacité d'éviter des pièges pouvant compromettre ses efforts, comme la surinformation, la sous information, la désinformation, et les rumeurs, etc.

Enfin et globalement, nous dirons que notre étude nous a permis de bien répondre a notre problématique de recherche et de confirmer les hypothèses émises.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

❖ **Ouvrages**

1. ANGOT Hugues, Système d'information de l'entreprise, édition De Boeck, Bruxelles, 2006.
2. ALARY Anne-Marie, LALOUP Isabelle, SROUSSI Avi, Management des organisations, édition BERTI, Alger, 2010.
3. BACHY Bruno, HARACHE Christine, toute la fonction management, édition DUNOD, paris, 2010.
4. BIZOT Eric, CHIMISANAS Marie-Hélène, PIAU Jean, La communication, édition DUNOD, Paris 2012.
5. CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène, JOFFRE Olivier, Maxi fiches de stratégie, édition DUNOD, Paris 2010.
6. CARLIER Alphonse, intelligence économique et knowledge management, édition AFNOR, Paris 2012.
7. COHEN Corine, veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, Paris, 2004.
8. COSTA Nathalie, Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, 2008.
9. DAN.A.SENI, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, édition presse de l'université du Québec, Canada, 2013.
10. DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007.
11. DELBECQUE.E et FAYOL J.R., intelligence économique, édition Vuibert, Paris, 2012.
12. DESCHAMPS Christophe, MOINET Nicolas, La boite à outil, de l'intelligence économique, édition DUNOD, Paris, 2011.
13. GARIBALDI Gérard, analyse stratégique, éditions d'organisation, Paris, 2008.
14. GLOAGUEN.P, le guide de l'intelligence économique, édition Hachette, Italie, 2002.
15. GLOAGUEN Philippe, LEGRAIN Thomas, CHARDON Véronique, BAUQUIS Emmanuelle, le guide de l'intelligence économique, édition HACHETTE LIVRE, 2014.
16. GUICHARDAZ. P, LOINTIER. P, ROSE.P, l'info guerre stratégie des contre-intelligence économique pour les entreprises, éditions DUNOD, Paris 1999.
17. HAFSI Taib, REBRAB Issad, voir grand commencer petit aller vite, édition CASBAH, Alger, 2012.
18. HERMEL Laurent, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, 2001.

Rapport-Gratuit.com

19. HOUNOUNOU.A, 100 fiches pour comprendre le management, 3eédition, Bréal édition, Paris 2011.

20. KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, Marketing Management, édition PEARSON Education, Paris, 2006.

21. KHELASSI Réda, précision du management, édition HOUMA, Alger, 2011.

22. LENDREVIE, LEVY, LINDON, MERCATOR Théories et nouvelles pratiques du marketing, édition DUNOD, paris, 2003.

23. LESCA Humbert, structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise, édition Masson, Paris, 1989.

24. LINDREVIE, LEVY, LINDON, MERCATOR: théorie et nouvelles pratiques du marketing, édition DUNOD, Paris, 2009.

25. MARTINET.B, RIBAULT.J, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, éditions d'organisation, Paris, 1989

26. MASSE Guy, THIBAUT Françoise, Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001.

27. NASRI Oualid, L'intelligence Economique et la stratégie d'entreprise : état des lieux et pratique en Algérie, édition presses Académiques Francophones, 2013.

28. PATEYRON Emmanuel, la veille stratégique, édition ECONOMICA, Paris, 1998.

29. PELLETIER Arnaud, CUENOT Patrick, intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition PEARSON, Paris 2013.

30. PY Pascal, Le responsable commercial et son plan d'actions commerciales, édition EYROLLES, Paris, 2014.

31. Rapport MARTRE in GUICHARDAZ. P, LOINTIER. P, ROSE.P, l'info guerre stratégie des contre- intelligence économique pour les entreprises, éditions DUNOD, Paris 1999.

32. REIX Robert, système d'information et management des organisations, édition Vuibert, Paris, 2005.

33. REIX Robert, système d'information et management des organisations, édition VUIBERT, 6ème édition, Paris, septembre 2011.

34. RIVARD S., TALBOT.J, le développement du système d'information, édition de l'université de Québec, Canada, 2004.

35. VAN LAETHEM Nathalie, toute la fonction Marketing, édition DUNOD, Paris, 2005.

36. VAN LAETHEM Nathalie, BODY Laurence, Le plan marketing : plan stratégique, plan opérationnel, plan client et plan de crise, édition DUNOD, Paris, 2008.

37. ZORGNIOTTI Joseph , in, Le guide de l'intelligence économique, le rourard, édition HACHETTE LIVRE, 2014.

❖ **Dictionnaires et encyclopédies**

1. Le DUFF Robert, encyclopédie de la gestion et de management, édition Dalloz, Paris, 1999.
2. MAHE Henré, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
3. MARTINET Alain-Charles, Ahmed SILEM, Lexique de gestion, édition DALLOZ, Paris, 2003.

❖ **Thèses**

1. LAHLOU Hafsa, la veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia, Thèse de magister, Université de Bejaia, 2011.
2. SABATIER Paul, proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique, thèse de doctorat, université de Toulouse, décembre 2009, p 55, disponible sur http://thesesups.ups-tlse.fr/853/1/Ghalamallah_Ilheme.pdf, consulté le 23-12-2014 à 00h06.

❖ **Revues**

1. Boy Laurence, « L'abus de pouvoir de marché: contrôle de la domination ou protection de la concurrence ? », Revue internationale de droit économique, N0 01, 2005 (t. XIX, 1), pp (27-50), disponible sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/994773/filename/Cayla_2014_-_Concurrence_de_quoi_parlons_nous.pdf, consulté le 03-03-2015 à 20h57.
2. CALOF.J, SKINNER.W, « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », la revue du secteur public : le coin du gestionnaire, (vol.28), N°02, pp (42-47), disponible sur http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf, consulté le 14-03-2015 à 01h07.
3. CHARTRAND Mireille, « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement », in Bultin d''information Coup d'oeuil, N°01, février 2003, pp (1-16), disponible sur http://www.carra.gouv.qc.ca/fra/bulletin/rrpe/coup_oeil_rrpe.htm, consulté le 20-02-2015 à 14h56.
4. CARON-FASAN Marie-Laurence et LESCA Humbert, « Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français », Systèmes d'information & management 2012/2 (Volume 17), p. 81-114, disponible sur

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2012-2-page-81.htm, consulté le 23-05-2015 à 12h00.

5. DJEFLAT Abdelkader, « La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en œuvre ou effet de monde ? », revue veille magazine N°35, novembre/décembre 2008, Alger, PP (33-35), disponible sur http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf, consulté le 19-01-2015 à 17h18.

6. EL-QASIMI Mohamed Jaouad, KRIOUILE Abdelaziz, « le management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle », RIST, N°01, 2004, pp (135-152), disponible sur http://www.webreview.dz/IMG/pdf/el_gasmi.pdf, consulté le 05-12-2015 à 17h18.

7. LESCA Humbert, « Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement », revue FACEF PESQUISA - v .7 – N°02, 2004, pp (110-126), disponible sur legacy.unifacef.com.br/.../nr2/7_LESCA_DOURAI.pdf,consulté le 22-04-2015 à 13h00.

8. LESCA Humbert et al, « La surinformation causée par l'Internet : Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique – Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions », La Revue des Sciences de Gestion 2010/5 (n°245-246), p. 35-42, disponible sur http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-5-page-35.htm, consulté le 03-04-2015 à 17h00.

9. LESCA Humbert et LESCA Nicolas, « Méthodes heuristiques d'entrainement a la détection des signaux faibles. Démarches actionnables, enseignables, acceptables et praticables, d'entraînement à l'interprétation de signaux faibles destinées à acquérir des connaissances tacites », Revue internationale de psychosociologie 2009/37 (Vol. XV), p. 135-160, disponible sur http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2009-37-page-135.htm, consulté le 05-05-2015 à 21h39.

10. LUDOVIC François et Levy Julien , « L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel», Market Management 2003/1 (Vol. 3), p. (3-24), disponible sur http://www.cairn.info/revue-market-management-2003-1-page-3.htm, consulté le 14-02-2015 à 12h45.

11. MEVEL.O, ABGRALL.P, « Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », revue internationale d'intelligence économique (r2ie), N°01, Lavoisier 2009, PP (123-137), disponible sur http://r2ie.revuesonline.com/accueil.jsp , consulté le 30-04-2015 à 12h00.

12. RAQUEL Janissek-Muniz et al, « Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC). Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain », La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p. 19-30, disponible sur http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-19.htm, consulté le 24-04-2015 à 18h07.

13. ROUIBAH Kamel, « Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype ». Gestion 2000, November/December 2001, pp. 101-122, disponible sur www.researchgate.net/...pour_la_gestion_des_signaux_f..., consulté le 20-05-2015 à 08h10.

14. ROUIBAH Kamal, ROUIBAH Ammar et OULD-ALI Samia, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise », in revue d'Information Scientifique & Technique (RIST), N° 1-2, 2000, pp (139-156), disponible sur http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/2000-%20UNE%20METHODE%20POUR%20INITIER%20UN%20DISPOSITIF%20DE%20VEILLE%20STRATEGIQUE%20DANS%20UNE%20ENTREPRISE.pdf, consulté le 12-12-2014 à 23h17.

❖ **Colloques**

1. BROUAR François, Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME, 6ème Congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC-Montréal, disponible sur http://airepme.org/?action=section&id=251&lang=fr, consulté le 22-01-2015 à 23h56.

❖ **Web graphie**

1. AYARI Nerjes, RAMRAJSINGH Athissingh, mise en place de processus de veille stratégique et concurrentielle dans le domaine de la réassurance : le cas du département de documentation de BEST Ré, 2005, disponible sur www.ebanque-pdf.com/fr_introduction-a-la-**reassurance**..., consulté le 23-04-2015 à 20h56.

2. BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'une modèle conceptuelle et première validation ». 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997, disponible sur http://wwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdfw.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pd, consulté le 30-04-2015 à 01h00.

3. CURIEN Nicolas, MUET Pierre-Alain, La société de l'information, édition La Documentation française, Paris, 2004, disponible sur

http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000180.pdf, consulté le 03-11-2014 à 19h16.

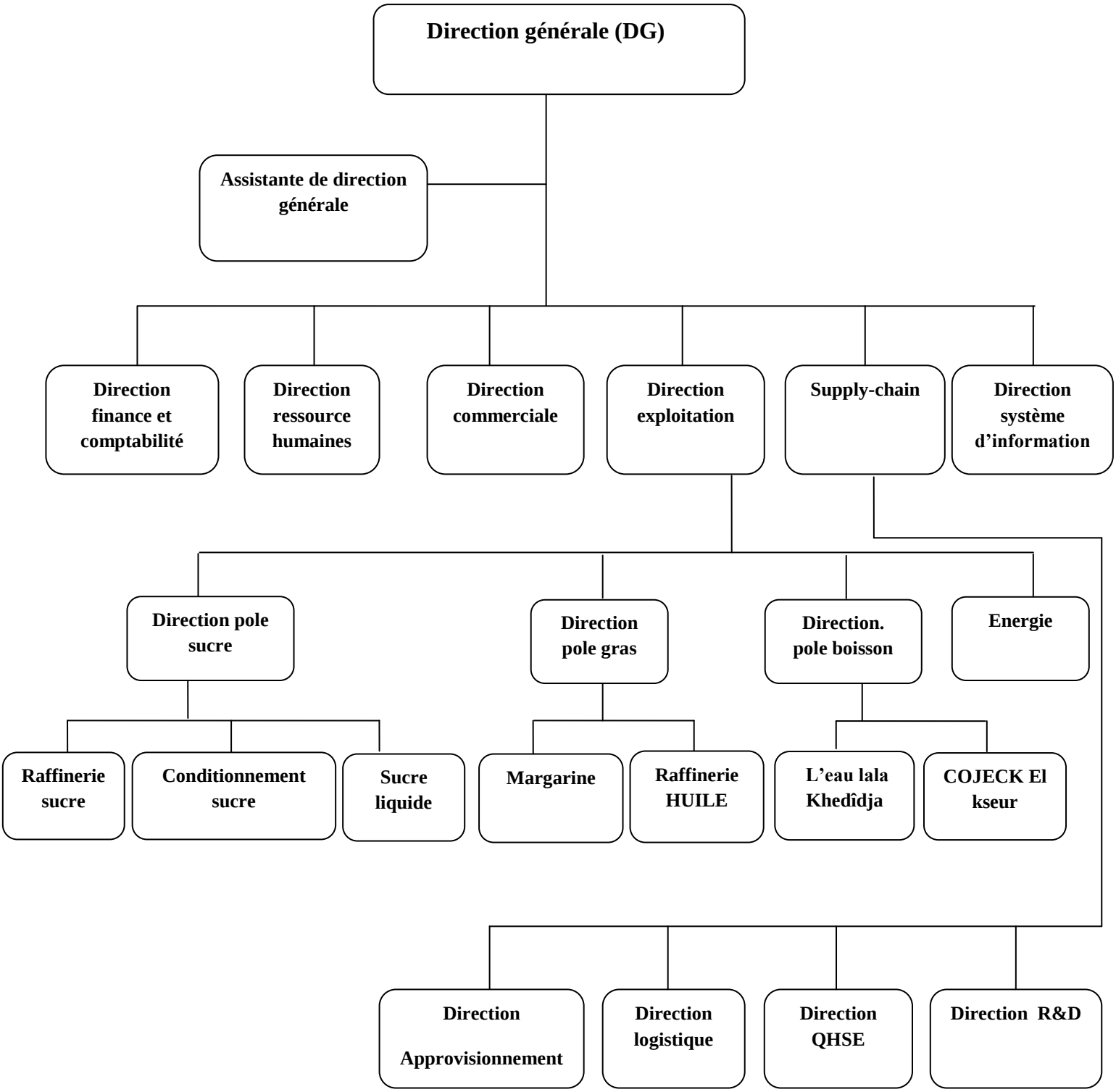
4. DESCHARMES, Sylviane, (Arist Rhône-Alpes), (Agence régionale d'information stratégique et technologique), « Une veille efficace nécessite un environnement propice, Outils, enjeux de la veille stratégique », Journal du net JDN, juin 2004, disponible sur http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml, consulté le 05-04-2015 à 20h00.
5. http://cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital-agr. Consulté le 27-03-2015, à 20h05.
6. IAAT, La veille stratégique : du concept à la pratique, Paris, juin 2005, p 4, disponible sur www.iaat.org/.../veille_strategique_note_synthese.pdf, consulté le 12-01-2015 à 12 :10.
7. Institut innovation informatique pour l'entreprise-(3IE), la veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise, Paris, 2001, p 09, disponible sur www.innovhera.be/.../annexe%2019%20-%2002.pdf, consulté le 23-11-2014 à 12 :32h.
8. LESCA Humbert, Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie , p 27 , disponible sur http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf, consulté le 12-11-2014 à 23h16.
9. LESCA.H, BLANCO.S, théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intélligence stratégique collective, 1998, p 02, disponible sur http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf, consulté le 30-04-2015 à 19h24.
10. LOZA AGUIRRE.E, CARON-FASAN.M, HADDAD.H, LESCA.N, targetbuilder : outil d'aide au ciblage des informations de veille stratégique, disponible sur http://www.xploorew.com/VSST/Colloque/13-Nancy/Session-1/AGUIRRE.pdf, consulté le 20-05-2015 à 17h48.
11. MEINGAN Denis, LEBO Isabelle, Mobiliser les connaissances pour développer la performance, édition Knowledge CONSULT, septembre 2004, disponible sur

http://www.adec.fr/files_upload/documentation/200607201535320.Knowledge_Consult_Veille_et_IE.pdf, consulté le 04-04-2015 à 19h32.

12. MIAUX Jeau-François, mise en œuvre d'une activité de veille :le cas de réseau Ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation, novembre 2012, p 15, disponible sur http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document, consulté le 15-11-2015 à23h12.
13. PORTER Michael E, MILLAR Victorn E, « how information gives you competitive advantage », disponible sur https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&q=how+information+gives+you+competitive+advatange, Harvard Business review, july-August 1985, N° 854IS, PP (149-152), consulté le 22-02-2015 à 18h34.
14. Rapport de CIGREF, gérer les connaissances, défis, enjeux et conduite de projet, octobre, 2000, p12, disponible sur http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-Gerer_les_connaissances.pdf , consulté le 23-12-2014 à 00h28.
15. Rapport de CIGREF, l'intelligence économique et stratégique : les systèmes d'informations au cœur de la démarche, mars 2003, p 21, disponible sur http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_economique_et_strategique_Les_systemes_d_information_au_coeur_de_la_demarche.pdf, consulté le 1-01-2015 à 19h14.
16. Rapport de CIGREF, Réseau de grandes entreprises, Veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, Septembre 1998, Paris, p 7, disponible sur http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus1998/Veille_strategique_1998_web.pdf, consulté le 05-12-2014 à 20 :05.

ANNEXES

Annexe N° 01



Source : département ressources humaines de CEVITAL Agro

Annexe N° 02

Université A.MIRA de Bejaia
Faculté des sciences Economiques, commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche

Sur le thème

La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle

Cas : CEVITAL Agro

Réalisé par :

- RABHI Tafathe
- SAOUDI Karima

Sous la direction de :

M^{r}. SADOU MOHAMMED

Monsieur, Madame, Mademoiselle :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en management des organisations, nous sollicitons respectueusement votre contribution en répondant aux questions du présent questionnaire.

Nous vous assurons que les informations ne seront utilisées que pour des fins scientifiques, dans un cadre anonyme.

Merci

Avril 2015

I. Identification du répondeur

1. Genre : homme ☐ femme ☐
2. Poste occupé actuellement :

Cadre ☐ Dirigeant ☐ Maîtrise ☐ Employé ☐

3. Ancienneté dans l'entreprise :

[- 5] ans ☐ [5,10] ans ☐ [10-15] ans ☐ [plus de 15 ans] ☐

4. Formations effectuées

……

II. Environnement de l'entreprise

5. Globalement, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est :

Très stable ☐ Stable ☐ Moyennement stable ☐

Instable ☐ Très instable ☐

6. A quel niveau de concurrence faites-vous face dans le cadre de cette veille?

Régionale ☐ Nationale ☐ Internationale ☐

7. Dans le secteur agro-alimentaire, l'entreprise est :

Leader ☐ Challenger ☐ Suiveur ☐

8. Comment négociez-vous avec vos clients ?

Contrats ☐ Accompagnements ☐ Partenariats ☐ Autre ☐

9. Comment négociez-vous avec vos fournisseurs ?

Contrat ☐ Autre ☐

10. Surveillez-vous l'apparition des produits de substitution ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment ?

……

……

……

11. Comment faites-vous face aux menaces de nouveaux entrants?

Action promotionnelle ☐ Action de communication ☐

Repositionnement prix ☐ Repositionnement produit ☐

Repositionnement packaging ☐

Rapport-Gratuit.com

III. Système d'information

12. Disposez-vous d'un système d'information dans votre département ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quelle est son organisation?

Personnes ☐ Matériels ☐ Logiciel et procédure ☐

Données ☐

13. Quelles sont les fonctions assignées à votre système d'information ?

Aide à la prise de décision ☐ Communiquer l'information ☐

Stocker l'information ☐ Traiter l'information ☐

Acquérir l'information ☐

14. Quels sont les facteurs clés de réussite d'un système d'information dans votre département ?

Délai de réception de l'information ☐ Qualité de l'information ☐

Coût de l'information ☐

15. Avez-vous un système d'information dédié à la veille ?

Oui ☐ Non ☐

Si Oui, quel est son utilité ?

……

……

IV. Information et processus informationnel

16. L'information dans votre département est:

Centralisée ☐ Décentralisée ☐

17. Comment identifiez-vous vos besoins en information dans votre département?

Orientations stratégiques ☐ Compréhension des activités ☐

18. Quels sont les types d'informations que vous favorisez?

Clients ☐ Fournisseurs ☐ Sous-traitants ☐

Concurrents ☐ Marché ☐ Etat ☐

Autre ☐

Précisez

……

…….. ..

19. Quelles sont vos sources d'information internes?

Fichiers ☐ bases de données ☐ Employés ☐ Autre ☐

Précisez

……

……

20. Quelles sont vos sources d'information externes?

Réseaux de vente ☐ Sites internet marchands ☐

Foires ☐ Salons ☐

Rapports d'expert ☐ Consultation ☐

Base de données publiques ☐ Autre ☐

Précisez

……

……

a. Collecte de l'information

21. La recherche d'information est l'œuvre :

D'une mission ☐ D'un service ☐

a) Qui se charge de la collecte (recherche) de l'information ?

Employés internes ☐ Bureaux d'études ☐ Force de vente ☐

b) Quel est l'objectif visé lors de la recherche de l'information ?

Recueillir des informations actualisées sur le marché, clients, fournisseurs ☐

Répondre aux besoins et processus de veille concurrentielle ☐

Anticiper la demande client ☐ Connaître l'évolution du marché ☐

22. Quels sont les moyens utilisés pour la collecte (recherche) de l'information ?

Questionnaires ☐ Internet ☐ Autre ☐

a) Avez-vous besoin de plus de moyens pour collecter les informations ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quel genre de moyens ?

…….....

.....

23. Dans quelle situation vous trouvez-vous lors de la collecte d'information ?

Surinformations ☐ Sous informations ☐

Désinformations ☐

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

24. Quel est le degré de fiabilité de l'information obtenue ?

Informations certaines ☐ Informations probables ☐

Informations douteuses ☐ Informations basées sur des rumeurs ☐

Informations indéterminées ☐

a) Comment vérifiez-vous leur degré de validité ?

……

……..

b. Traitement et analyse des données

25. Parmi ces moyens, lesquels utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées?

Méthode ☐ Logiciel ☐ Intelligence collective ☐ Tableau de bord ☐

Autre ☐

Précisez……

……

26. Parmi les supports suivants lesquels sont utilisés pour présenter les résultats des informations traitées ?

Graphes ☐ Textes ☐ Tableaux ☐ Autre ☐

Précisez

……

…….

c. Stockage des informations

27. Quels sont les outils utilisés pour le stockage des informations collectées ?

Bases de données ☐ Supports papier ☐

Autre ☐

Précisez……

……

28. Quelles sont les outils utilisés afin de protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise ?

Logiciels protégé par mot de passe ☐ secret professionnelle ☐

d. Diffusion des informations

29. La diffusion des informations traitées est-elle souvent :

Immédiate ☐ Selon le besoin ☐

Pourquoi ?……

…….

30. Quel est le mode utilisé pour transmettre l'information au sein de l'entreprise ?

E-mail ☐ Discussion informelle ☐

Réunion ☐ Intranet ☐

Téléphone ☐ Autre ☐ Précisez,

……

……..……..

V. Différentes veilles dans l'entreprise

31. Pratiquez-vous des activités de veille au sein de votre département ?

Oui ☐ Non ☐

32. Si oui, quelles sont ces activités?

Veille commerciale ☐ Veille concurrentielle ☐ Veille marketing ☐

Veille technologique ☐ Veille client ☐ Veille fournisseurs ☐

Veille réglementaire et juridique ☐ Veille environnementale ☐

Veille produit ☐ Veille sociétale ☐

33. Existe-il une relation entre la veille de votre département et la veille concurrentielle?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quelle est la nature de cette relation ?

……

……

VI. Pratique de la veille concurrentielle dans l'entreprise

34. Quel est l'objectif de la veille concurrentielle ?

Appui à la prise de décision ☐ Anticipation de l'émergence de nouveaux concurrents ☐

Identification des menaces et des opportunités ☐ Détection des signaux faible ☐

Suivre l'évolution des concurrents ☐

35. Comment classez-vous la pratique de la veille concurrentielle au sein de votre département?

Structurée ☐ Non structurée ☐

Formelle ☐ Informelle ☐

Pourquoi ?

……

……

a) Qui se charge de la veille concurrentielle dans votre département ?

……

…….....

36. Est-ce que les personnes qui se chargent de la veille concurrentielle sont des personnes :

Formées ☐ Spécialisées ☐ Formées et spécialisées ☐

a) Est-ce que la direction accorde un budget propre au service de la veille concurrentielle?

Oui ☐ Non ☐

37. Parmi les éléments suivants, quels sont ceux sur lesquels vous vous informez sur vos concurrents dans le cadre de la veille concurrentielle?

Son chiffre d'affaire (CA)	☐	Ses coûts et sa politique de prix	☐
Sa gamme de produit	☐	Ses parts de marché	☐
Sa capacité de production	☐	Sa valeur ajoutée	☐
Ses ressources matérielles	☐	Ses ressources technologiques	☐
Ses ressources humaines	☐	Sa stratégie	☐
Sa politique de distribution	☐	Ses fournisseurs	☐
Ses clients	☐	Sa politique d'investissement	☐
Tous	☐	Autres	☐

Précisez……

……..

38. Comment situez-vous l'action de traitement d'information de la veille concurrentielle?

Individuelle ☐ Collective ☐

39. Quel type de décision prenez-vous au niveau de votre département ?

Décision stratégique ☐ Décision tactique ☐ Décision opérationnel ☐

a. Quel est le premier responsable en la matière ?

……

……

40. Parmi les sources formelles et informelles suivantes, lesquelles contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle au sein de votre département ?

La presse ☐ Les livres ☐ Les médias ☐ Les brevets ☐

Les banques de données ☐ Sous-traitants ☐ Concurrents ☐ Fournisseurs ☐

Salons d'exposition ☐ Voyages d'étude ☐ Colloques ☐

Mémoires étudiants ☐ Autres ☐ Précisez,

……

……

41. A votre avis, comment jugez-vous les liens de votre entreprise avec ses concurrents, fournisseurs et clients ?

……

……..

42. Pensez-vous que l'activité de la veille concurrentielle pratiquée dans l'entreprise est réussie ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment ?

……

……..

43. Selon vous comment définissez-vous une veille efficace sur la base d'informations pertinentes ?

……

……

a) Quels sont les facteurs déterminants de la maîtrise de l'information pertinente pour une veille efficace ?

Evitement des pièges ☐ Procurations des moyens nécessaires ☐

L'implication de la direction ☐ La sensibilisation des veilleurs ☐

……

……

44. Après traitement et diffusion, comment cette information est-elle utilisée dans ce processus ?

Stocker ☐ Prendre une décision ☐

45. Est-ce que la veille concurrentielle procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment ?

……

……..

46. L'activité de veille concurrentielle permet-t-elle de changer la nature des relations de concurrence avec les partenaires externes ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment ?

……

…….

47. L'activité de veille concurrentielle apporte-t-elle une domination informationnelle à l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment ?

……

……

Annexe N° 03

GUIDE D'ENTRETIEN

Méthodologie et organisation des entretiens

Bonjour,

Nous vous remercions de nous avoir reçues et de nous avoir consacré un peu de votre temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait parti d'une recherche universitaire, cette recherche a pour but de comprendre comment l'entreprise CEVITAL réussit-t-elle à maîtriser l'information dans le cadre de la veille concurrentielle. Tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

Présentation personnelle des intervieweurs.

- **Informations personnelles de l'interviewé**

Poste de responsabilité occupé actuellement : …….

Ancienneté dans l'entreprise : ….…….

Ancienneté dans le poste : …….

Formations effectuées :……..

Merci

Présentation de guide d'entretien

- **Information et processus informationnel**

- **Expression de besoins en informations**

1. A base de quoi exprimez-vous vos besoins en information ?
2. Quels sont les types d'informations qui apportent un plus à l'entreprise ?
3. Quelles sont vos sources d'information ?

- **Collecte de données**

4. Comment collectez-vous les informations ?
5. Quels sont les moyens engagés pour la collecte de l'information ?
6. Les informations collectées sont-elles formalisées sous forme de fichiers ou de bases de données ?

- **Traitement et analyse des données**

7. Quelle procédure suivez-vous pour traiter l'information collectée?
8. Par quels moyens traitez-vous l'information collectée ?

- **stockage des informations**

9. Comment stockez-vous l'information traitée ?
10. Quels sont les moyens utilisez-vous pour le stockage de l'information ?

- **Sécurité et sureté**

11. Recensez-vous des informations sensibles et confidentielles ?
12. Quelles sont les mesures utilisez-vous pour protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise ?

- **Diffusion des informations**

13. Comment diffusez-vous l'information ?
14. Quels sont les moyens utilisez-vous pour la diffusion de l'information ?
15. Quels sont les supports utilisez-vous pour la présentation des résultats recueillis ?

- **Utilisation de l'information**

16. Quels sont les domaines dans lesquels vous utilisez l'information collectée ?
17. A quelle fin l'utilisez-vous dans ces domaines ?
18. Est-ce que l'information collectée apportent un plus aux activités de l'entreprise ?

- **Système d'information**

19. Quelles sont les composantes du système d'information dans votre dpartement?
20. Comment est organisé le système d'information dans votre département ?
21. Quels sont les facteurs clés de succès de votre système d'information ?
22. Quelles sont les fonctions assignées à votre système d'information ?, quelles sont les tâches automatisées ?
23. Quels sont les objectifs de votre système d'information ?

❖ **La veille**

24. Quel type de veille s'intéresse votre département ?
25. Pouvez-vous nous dire depuis combien de temps pratiquez-vous la veille dans votre département ?
26. Lors de la pratique de la veille, quels sont les problèmes que vous rencontrez?

❖ **La veille concurrentielle**

27. Comment pouvez-vous définir l'activité de veille concurrentielle ?
28. Comment vous choisissez le secteur à surveiller ?
29. Comment distinguez-vous une information pertinente ?
30. Quels sont les moyens mis en place pour surveiller vos concurrents ?
31. Lors de la pratique de la veille concurrentielle, quels sont les problèmes que vous rencontrez?
32. Reconnaissez-vous l'intérêt de la veille concurrentielle?, à travers quoi ?

Merci pour votre collaboration.

Rapport-Gratuit.com

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une évolution rapide de leur environnement économique et technologique, qui est du essentiellement aux changements des conditions de la concurrence. Au cœur de cette évolution, l'information est devenue sans doute un enjeu stratégique pour elles .Des lors, la maitrise de sa gestion, pour son intégration efficace et réussie dans ses activités représente un défi pour elle, en vue de soutenir la concurrence.

En effet, la maîtrise de l'information permet aux entreprises d'émettre des interprétations et des opinions éclairées sur les sources d'information qu'elles utilisent, mais aussi de produire elles-mêmes de l'information afin d'accéder à des données relatives à leur environnement, ce qui leur permet de prendre des décisions cruciales sur leur devenir. Or, la veille concurrentielle est l'une des outils informationnels qui leur permet de maitriser l'information stratégique.

L'objet de ce travail consiste à analyser la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle à travers une étude de cas auprès de l'entreprise CEVITAL agro.

Mots clés: Environnement, information, système d'information, veille concurrentielle, intelligence économique.

Abstract

Today, companies are facing a rapidly changing economic and technological environment, which is essentially to changes in the conditions of competition. At the heart of this development, information has become a strategic issue probably for them .Des then the mastery of its management, for its efficient and successful integration into its activities is a challenge for her to compete.

Indeed, the control of information allows companies to issue interpretations and informed opinions on the sources of information they use, but also produce their own information to access data on their environment, allowing them to make critical decisions about their future. However, competitive intelligence is one of the information tools that enable them to master strategic information.

The purpose of this work is to analyze the information literacy as part of competitive intelligence through a case study with the company CEVITAL agro.

Keywords: Environment, Information system, competitive intelligence, economic intelligence.