

*République Algérienne Démocratique Et Populaire*  
*Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique*  
*Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou*  
*Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*  
*Département des sciences économique*



*Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master en sciences économiques*

*Spécialité : Economie et Gestion des Entreprises*

*Thème :*

*La veille concurrentielle et son impact sur la compétitivité des entreprises*

*Cas : CNEP Banque*

**Présenté par:**

**Mr. KHAMES Mohamed**

**Mr. AMRANI Wassim**

**Dirigé Par :**

**Mme. MATMAR Dalila**

***Membres du jury :***

**Président : Mr. MEZIAINI Yacine.**

**MAA UMMTO.**

**Examinatrice : Mme. CHIKAOUI Smina**

**MAA UMMTO.**

**Reportrice : Mme. MATMAR Dalila**

**MAA UMMTO.**

***Promotion 2025***

## ***Remerciements***

Il nous tient à cœur de remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Ce parcours n'a jamais été un chemin solitaire, et chaque étape a été portée par le soutien, les conseils et la bienveillance de notre entourage.

« Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin. »

Nous remercions Dieu pour la force, la patience et le courage qu'Il nous a accordés tout au long de ce parcours.

Nous exprimons toute notre gratitude à notre encadrante Madame MATMAR Dalila pour sa disponibilité, ses conseils et son accompagnement constant, qui ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis bien plus que des connaissances théoriques : une rigueur, une méthode et une manière de penser qui nous accompagneront dans la suite de notre parcours.

Nos sincères remerciements vont à madame AMARKHODJA Kamilia, aux responsables et à l'équipe de la CNEP Banque, pour leur accueil, leur encadrement et leur disponibilité tout au long de notre stage. Leur accompagnement a été enrichissant.

Nous tenons à remercier nos familles et nos proches pour leur soutien moral, leur confiance et leur présence indéfectible, même dans les moments de doute.

Enfin, nous adressons notre reconnaissance à toutes celles et ceux qui, par un mot, un geste ou simplement leur présence, nous ont aidés à franchir cette étape. Ce mémoire est aussi un peu le vôtre.

***Merci***

## *Dédicace*

À mes parents, ce travail est avant tout le fruit de vos sacrifices silencieux, de votre amour inépuisable et de votre confiance en moi. Vous m'avez transmis des valeurs qui m'accompagnent chaque jour : la persévérance, le respect et l'humilité. Rien de tout cela n'aurait été possible sans vous. Merci pour tout, du fond du cœur.

À ma sœur, Laëtitia,

Ta force m'inspire, ta fierté me pousse, et ta présence discrète mais solide a toujours été là, dans les moments de doute comme dans les victoires. Merci d'avoir toujours cru en moi, sans jamais hésiter.

À mes grands-pères, Khames Ahmed et Ayach Tounani,

Vous êtes partis trop tôt pour voir ce jour, mais votre souvenir m'a accompagné tout au long de ce chemin. J'aurais tant voulu partager cette étape avec vous. Je sais que, de là où vous êtes, vous auriez été fiers. Ce mémoire vous est dédié, avec émotion et gratitude.

À Willa,

Merci pour ton soutien constant, ta bienveillance et ta capacité à toujours trouver les mots justes. Ta présence a été précieuse dans les moments de doute comme dans les moments d'effort. Ce travail porte aussi ta marque.

À mes amis,

Vous avez été là quand il fallait faire une pause, prendre du recul, ou juste rire pour relâcher la pression. Merci pour votre présence, vos mots simples, vos silences parfois, mais surtout pour cette fraternité qui ne se dit pas toujours, mais qui se ressent fort.

À toute ma famille,

Je vous dédie la première soutenance.

Et à toutes celles et ceux qui, par un mot, un geste ou une simple présence, ont cru en moi et en mon parcours : cette réussite est aussi un peu la vôtre.

## **MOHAMED**



# ***Dédicace***

## ***A mes chers parents***

*Votre amour inconditionnel et votre soutien sans faille ont été les piliers de ma réussite. Ce mémoire est le fruit de vos sacrifices, vos encouragements constants et de votre foi en moi. Chaque étape de ce parcours a été éclairée par votre présence et votre dévouement. Je vous suis infiniment reconnaissant pour tout ce que vous m'avez donné et pour toutes les valeurs que vous m'avez transmises. Ce succès est avant tout le vôtre, Merci pour tout.*

## ***A Mes chères frères et sœurs***

*Merci d'avoir toujours été là, dans les bons comme dans les mauvais moments. Votre présence, vos conseils et votre humour ont rendu ce parcours plus léger et plus joyeux. Vous êtes ma force et ma joie.*

## ***A mes chères amis ( zohir , djamel, idir, Lounes ,lyes, mouh)***

*Merci d'avoir cru en moi Votre amitié a illuminé ce parcours parfois semé d'embûches. Ce mémoire, je le dédie à vous, à nos moments partagés et à tous ceux qui nous attendent.*

## ***A mon binôme Mohammed***

*Merci pour ta collaboration, ton aide précieuse et ton amitié qui ont rendu ce parcours non seulement possible mais aussi beaucoup plus agréable, ce succès est aussi le tien.*

*Et tout particulièrement à **Hakim Bouaziz**, pour son soutien constant, son sens de l'orientation et ses conseils précieux tout au long de ce parcours. Merci pour ta bienveillance et ta disponibilité.*

*Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif, nourri par des échanges enrichissants et des expériences partagées. Merci à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation.*

# ***Wassim***



## *Liste des abréviations*

- **CNEP** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
- **PDG** : Président Directeur Général
- **SPA** : Société par Actions
- **DA** : Dinar Algérien
- **TPE** : Terminal de Paiement Électronique
- **CIB** : Carte Interbancaire
- **CE** : Carte Épargne
- **SI** : Système d'Information
- **MS** : Microsoft (dans MS Teams)
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **PME / PMI** : Petites et Moyennes Entreprises / Industries
- **SAV** : Service Après-Vente
- **SWOT** : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces)
- **PESTEL** : Politique – Économique – Socioculturel – Technologique – Écologique – Légal
- **BCG** : Boston Consulting Group
- **RSS** : Really Simple Syndication
- **R&D** : Recherche et Développement
- **DSI** : Direction des Systèmes d'Information
- **RSSI** : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
- **NVivo** : (outil d'analyse sémantique)
- **Feedly / Inoreader** : Agrégateurs de flux d'information
- **TEMENOS T24** : Système d'information bancaire (utilisé à la CNEP)
- **XMind / MindManager** : Logiciels de cartes heuristiques

- **ONS** : Office National des Statistiques
- **INAPI** : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
- **KYC** : Know Your Customer (mention implicite possible dans les pratiques bancaires, mais non explicitement cité)

➤ *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°1</b> : Les principales phases d'évolution de la veille .....	<b>08</b>
<b>Tableau N°2</b> : Types de veilles et caractéristiques principales .....	<b>11</b>
<b>Tableau N°03</b> : Exemples de données issues d'une veille concurrentielle .....	<b>23</b>
<b>Tableau N°4</b> : Typologie des menaces informationnelles et parades possibles .....	<b>28</b>
<b>Tableau N°05</b> : Typologie complète des formes de veille avec finalité et exemple concret ..	<b>36</b>
<b>Tableau N°06</b> : Rôles des acteurs dans une cellule de veille .....	<b>39</b>
<b>Tableau N°07</b> : Typologie des menaces informationnelles et parades possibles.....	<b>42</b>
<b>Tableau N°8</b> : Typologie des ressources stratégiques selon Barney. ....	<b>53</b>
<b>Tableau N° 09</b> : Comparaison synthétique des principaux modèles théoriques de la compétitivité.....	<b>67</b>
<b>Tableau N°10</b> : Comparatif entre entreprise avec veille active vs entreprise sans veille .....	<b>78</b>
<b>Tableau N°11</b> : Typologie des veilles, sources d'information associées et objectifs stratégiques visés.....	<b>84</b>
<b>Tableau N°12</b> : Récapitulatif de l'évolution historique de la CNEP-Banque .....	<b>93</b>
<b>Tableau N°13</b> : Tableau synthétique des initiatives (2024–2025) .....	<b>95</b>
<b>Tableau N°14</b> : Typologie des canaux d'information utilisés par les agents.....	<b>113</b>
<b>Tableau N°15</b> : Principales sources d'information utilisées.....	<b>115</b>
<b>Tableau N°16</b> : Types de décisions perçues suite à la veille .....	<b>122</b>
<b>Tableau N°17</b> : Recommandations exprimées.....	<b>127</b>
<b>Tableau N° 18</b> : Niveau d'implication souhaité vs niveau d'implication actuel (perception des agents) .....	<b>129</b>

➤ *Liste des Figures*

**Figure N°01** : Cycle de la veille ..... 15

**Figure N°2** : Processus de veille concurrentielle ..... 17

**Figure N°3** : Les signaux faibles et le social listening ..... 23

**Figure N°4** : Cycle de l’innovation alimenté par la veille..... 31

**Figure N°5** : Architecture interne d’un dispositif de veille..... 33

**Figure N°06** : Cycle complet de la veille stratégique ..... 35

**Figure N°07** : Architecture interne du système de veille ..... 37

**Figure N°08** : Apports de la veille aux outils d’analyse stratégique ..... 40

**Figure N°09** : Le diamant de Porter. .... 47

**Figure N°10** : Niveaux de la compétitivité systémique ..... 51

**Figure N°11**: Schéma de co-évolution stratégique. .... 66

**Figure N°12** : Intégration organisationnelle de la veille dans l’entreprise..... 79

**Figure N° 13**: Les étapes du cycle de veille ..... 87

**Figure N° 14**: Logo de la CNEP banque ..... 92

**Figure N°15** : Organigramme de la CNEP banque ..... 101

**Figure N°16** : Organigramme de la Direction Générale ..... 102

**Figure N°17** : Organisation recommandée de la veille concurrentielle dans la hiérarchie de la CNEP..... 120

<i>Remerciements</i> .....	I
<i>Dédicace</i> .....	II
<i>Liste des abréviations</i> .....	IV
<i>Liste des tableaux et figures</i> .....	VI
<i>Sommaire</i> .....	VII
<i>Introduction générale</i> .....	01

### *Cadre théorique*

#### *Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel*

<b>Introduction</b> .....	<b>06</b>
<b>Section 1 : Définition de la veille concurrentielle et des concepts de base</b> .....	<b>07</b>
<b>Section 2 : Les enjeux de la veille concurrentielle</b> .....	<b>22</b>
<b>Section 3 : Les différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle</b> .....	<b>34</b>
<b>Conclusion :</b> .....	<b>43</b>

#### *Chapitre II : La compétitivité des entreprises et son lien avec la veille concurrentielle*

<b>Introduction :</b> .....	<b>45</b>
<b>Section 1 : Les modèles théoriques de la compétitivité</b> .....	<b>46</b>
<b>Section 02 : La veille concurrentielle comme levier de compétitivité</b> .....	<b>68</b>
<b>Section 03 : La veille concurrentielle : processus, sources d'information et acteurs clés d'un levier stratégique</b> .....	<b>79</b>
<b>Conclusion :</b> .....	<b>89</b>

### *Cadre Pratique*

#### *Chapitre III : La veille concurrentielle au sein de la CNEP banque.*

<b>Introduction :</b> .....	<b>91</b>
<b>Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque</b> .....	<b>91</b>
<b>Section 2 : Analyse des perceptions internes sur la veille concurrentielle à la CNEP Banque</b> .....	<b>108</b>
<b>Conclusion :</b> .....	<b>131</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>132</b>

# *Introduction générale*

### Contexte et objectifs de l'étude :

Depuis plusieurs décennies, les dynamiques économiques mondiales n'ont cessé d'évoluer sous l'effet combiné de la mondialisation, des révolutions technologiques et de l'intensification de la concurrence internationale. Dans ce nouvel ordre économique, l'information occupe une place centrale. Elle est devenue un actif stratégique fondamental, au même titre que les ressources humaines ou financières. Ainsi, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi de taille : savoir recueillir, interpréter et exploiter efficacement l'information pour rester compétitives et durables.

Dans un environnement caractérisé par une incertitude permanente, la capacité d'une entreprise à surveiller son écosystème concurrentiel constitue un facteur décisif de succès. La veille concurrentielle, comprise comme un processus systématique de collecte, d'analyse, de diffusion et d'exploitation de l'information sur les acteurs du marché et les tendances émergentes, est devenue une pratique incontournable. Elle permet aux entreprises non seulement d'anticiper les mouvements stratégiques de leurs rivaux, mais aussi de détecter les opportunités de croissance, d'identifier les menaces potentielles, de suivre les évolutions technologiques et de mieux comprendre les attentes changeantes des consommateurs.

Historiquement, l'observation des concurrents a toujours fait partie intégrante des activités commerciales. Cependant, dans un contexte contemporain marqué par l'accélération des cycles d'innovation, la complexification des chaînes de valeur et l'exigence croissante des consommateurs, la simple observation ne suffit plus. Il s'agit désormais de développer une veille structurée, proactive, et intégrée aux processus décisionnels stratégiques.

Le rôle central de la veille concurrentielle dans la formulation de stratégies adaptées, réactives et innovantes n'est plus à démontrer. Pourtant, malgré l'évidence de son importance, force est de constater que toutes les entreprises ne l'intègrent pas de manière optimale dans leur démarche stratégique.

Beaucoup la perçoivent encore comme une activité secondaire, alors qu'elle constitue un véritable levier de compétitivité lorsqu'elle est méthodiquement organisée.

Dans cette perspective, ce mémoire ambitionne de mettre en lumière le lien intrinsèque entre la pratique de la veille concurrentielle et le renforcement de la compétitivité des entreprises. L'objectif principal de cette étude est donc de comprendre, d'analyser et de démontrer comment une veille concurrentielle bien orchestrée peut influencer positivement la

performance stratégique des entreprises et leur capacité d'adaptation face aux mutations rapides du marché.

Au-delà de cet objectif principal, ce travail cherche également à enrichir la réflexion académique existante en comblant une lacune notable : celle de l'analyse approfondie de l'impact concret de la veille concurrentielle sur la compétitivité des entreprises, notamment en termes d'innovation, de différenciation stratégique et d'anticipation des menaces concurrentielles.

### ❖ *Problématique :*

#### ➤ **Comment la veille concurrentielle peut-elle influencer la compétitivité des entreprises ?**

Cette problématique soulève plusieurs questionnements secondaires, qui permettront de mieux cerner l'enjeu principal :

- Comment les informations issues de la veille concurrentielle sont-elle intégrées dans les processus décisionnels ?
- Quels outils de veille sont les plus efficaces pour renforcer la capacité d'innovation et de différenciation des entreprises?
- Quelle est la place de la veille concurrentielle dans le développement des plans marketing et des stratégies commerciales?

Pour répondre à cette problématique revient à analyser en profondeur le rôle stratégique de la veille concurrentielle, non pas seulement comme un outil d'information, mais comme un vecteur de transformation organisationnelle et de création de valeur compétitive.

À travers cette étude, nous chercherons à démontrer que la veille concurrentielle, loin d'être un simple instrument d'observation, est une démarche proactive et stratégique. Elle constitue un atout majeur pour toute organisation souhaitant s'inscrire durablement dans un environnement compétitif en constante évolution.

### ❖ *Proposition de recherche :*

Pour structurer cette recherche et orienter l'analyse, nous avons formulé deux hypothèses de travail fondamentales :

- **Hypothèse 1 :** Les entreprises qui adoptent une démarche structurée et systématique de veille concurrentielle parviennent mieux que leurs concurrentes à anticiper les

mutations du marché, à s'adapter aux évolutions de la demande et à maintenir, voire à renforcer, leur avantage concurrentiel.

- **Hypothèse 2** : Une veille concurrentielle performante permet aux entreprises non seulement d'identifier précocement les menaces et opportunités, mais aussi de stimuler l'innovation et d'ajuster plus finement leurs stratégies marketing et commerciales en fonction des réalités du marché.

Ces hypothèses serviront de fil conducteur à notre analyse et guideront notre démarche méthodologique. À travers une étude théorique combinée à une étude de cas appliquée à un contexte réel, nous chercherons à valider ou invalider ces propositions, en apportant des éléments empiriques solides pour mieux comprendre l'influence stratégique de la veille concurrentielle.

### ❖ *Méthodologie de la recherche*

#### **I. Type d'étude**

Cette recherche s'inscrit dans une approche mixte, combinant à la fois une analyse documentaire et une étude de terrain appliquée. Il s'agit d'une étude de cas unique centrée sur la CNEP-Banque, visant à comprendre dans quelle mesure la veille concurrentielle contribue à renforcer la compétitivité d'une institution bancaire publique. L'objectif est de croiser des fondements théoriques avec des observations empiriques issues du contexte réel de l'entreprise.

#### **II. Collecte des données**

Deux types de données ont été mobilisés. Nous avons fait dans un premier temps une revue de la littérature, issues de sources bibliographiques, d'articles scientifiques, de rapports institutionnels et d'ouvrages spécialisés sur la veille concurrentielle et la compétitivité. Puis une étude de cas portant sur une collecte de données primaires, obtenues à travers un questionnaire adressé à un échantillon de 10 employés de la CNEP-Banque. Les participants, issus de différents services, ont répondu à 25 questions fermées et ouvertes portant sur leur perception de la veille, les outils utilisés, les sources d'information mobilisées et leur niveau d'implication dans le processus.

### III. Méthode d'analyse des données

Les réponses au questionnaire ont été traitées à l'aide d'une analyse qualitative de contenu. Cette démarche a permis d'identifier les pratiques actuelles en matière de veille, d'en évaluer la structuration, et d'en dégager les points forts et les axes d'amélioration. L'analyse s'est également appuyée sur des croisements entre les types de veille, les sources utilisées et les impacts perçus sur la performance commerciale.

### IV. Validité de l'étude

La validité de cette étude repose sur le croisement de plusieurs sources d'information (internes, documentaires, empiriques) et sur la confrontation des perceptions des agents avec les pratiques observées dans la littérature. La transparence des résultats est assurée par l'intégration d'extraits de réponses, de graphiques, et par l'explicitation des biais potentiels.

Les recommandations formulées reposent ainsi sur une base empirique réelle et contextualisée.

### V. Limites de l'étude

Cette recherche présente certaines limites. D'abord, l'analyse repose sur une entreprise unique, ce qui réduit la portée de généralisation. Ensuite, le faible effectif de répondants (10 agents) limite la représentativité de l'échantillon.

Enfin, certaines réponses peuvent être influencées par des biais de perception ou de compréhension des notions liées à la veille. Malgré cela, l'étude fournit des pistes concrètes et cohérentes sur l'état actuel de la veille concurrentielle dans un contexte bancaire algérien.

#### ❖ *Structure du mémoire*

Afin d'explorer la problématique posée de manière cohérente et progressive, ce mémoire a été structuré en trois chapitres principaux, mêlant cadre théorique, réflexion analytique et étude de terrain.

- **Chapitre 1** : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentielle : Ce chapitre pose les bases conceptuelles du sujet, en définissant la veille concurrentielle, ses formes, ses enjeux et ses apports pour la prise de décision stratégique.
- **Chapitre 2** : Il s'agit ici d'examiner comment la veille contribue à améliorer la compétitivité des entreprises, en s'appuyant d'abord sur les modèles économiques existants, puis en analysant les différentes formes de veille comme leviers d'avantage concurrentiel. Ce chapitre développe également les étapes du processus de veille, les

sources d'information utilisées selon les types de veille, et les rôles des différents acteurs impliqués dans le système de veille en entreprise. Enfin, il met en lumière les outils, pratiques et dispositifs à mobiliser pour structurer une veille efficace.

- **Chapitre 3** : Étude de cas : la veille concurrentielle au sein de la CNEP- Banque. Ce dernier chapitre applique les concepts étudiés à un cas concret. Il présente la banque, analyse ses pratiques de veille, les résultats d'une enquête menée auprès de ses employés, et formule des recommandations pratiques.

Cette structure permet d'articuler fondements théoriques et réalité professionnelle, afin d'illustrer concrètement le rôle stratégique de la veille concurrentielle dans le renforcement de la compétitivité.

# *Cadre théorique*

# *Chapitre I :*

*Cadre théorique et conceptuel de la veille  
concurrentiel*

## Introduction

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement en constante mutation, où la rapidité des innovations, l'ouverture des marchés et l'évolution permanente des comportements des consommateurs imposent une adaptation stratégique continue. Dans ce contexte, disposer d'une information pertinente, fiable et actualisée devient un levier essentiel pour toute organisation souhaitant conserver ou renforcer sa position concurrentielle.

Comme le souligne Kotler, « il y a de grandes différences entre les données, l'information, la connaissance, et l'expertise. À moins de franchir toutes ces transformations successives, les données brutes ne sont guère utiles pour la prise de décision. » De son côté, Bill Gates affirme que « le moyen le plus sensé pour se différencier de ses concurrents, le meilleur moyen de créer une distance entre votre entreprise et la masse, c'est de miser à fond sur l'information. » Ces propos illustrent parfaitement l'importance stratégique de la maîtrise de l'information dans le pilotage des organisations.

Toutefois, l'information brute, si elle n'est pas structurée, analysée et mobilisée dans une démarche réfléchie, reste insuffisante pour orienter les décisions clés. C'est précisément dans cette optique que s'inscrit la veille concurrentielle. Par un processus rigoureux de collecte, de traitement et de diffusion d'informations stratégiques liées à l'environnement externe de l'entreprise, elle permet d'anticiper les mouvements du marché, d'identifier les signaux faibles, de décrypter les stratégies concurrentes et d'alimenter les choix managériaux.

Loin d'être une activité isolée, la veille concurrentielle s'intègre pleinement dans les dynamiques internes de l'entreprise : elle soutient la prise de décision, favorise la réactivité et améliore la capacité d'adaptation à un environnement de plus en plus incertain et concurrentiel.

Ce premier chapitre est consacré à la mise en place du cadre théorique et conceptuel de notre étude. La première section proposera une définition claire de la veille concurrentielle et des concepts qui lui sont associés. La seconde section développera les enjeux majeurs liés à sa mise en œuvre au sein des organisations. Enfin, la dernière section analysera les modes de fonctionnement de la veille concurrentielle, en présentant les méthodes, outils et structures les plus couramment utilisés dans la pratique professionnelle.

## Section 1 : Définition de la veille concurrentielle et des concepts de base

### 1.1. Définition de la veille

La veille est une démarche organisée et systématique qui consiste à observer, analyser et interpréter de manière continue l'environnement interne et externe d'une organisation, dans le but d'anticiper ses évolutions et d'orienter efficacement ses choix stratégiques. Elle permet à l'entreprise de devenir plus intelligente, plus réactive et plus compétitive, en lui offrant les moyens de prendre des décisions éclairées dans un environnement complexe et changeant. Selon Bergeron (1996), cette approche vise à rendre l'organisation proactive et performante par une meilleure maîtrise de l'information. L'AFNOR (1998) précise également que la veille est une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions ». Ainsi, au sein d'une organisation, la veille se traduit par un processus structuré comprenant la collecte régulière d'informations stratégiques, leur tri et leur sélection selon leur pertinence, puis leur diffusion au bon moment auprès des acteurs concernés afin d'optimiser la prise de décision et d'alimenter la réflexion stratégique.

### 1.2. Évolution de la veille : du passé au présent

L'évolution de la veille s'est construite progressivement en réponse aux transformations de l'environnement économique, technologique et informationnel. Dans les années 1970, la pratique dominante reposait sur le forecasting, ou prévision, qui mobilisait principalement des modèles économétriques fondés sur l'exploitation de données historiques. Les méthodes utilisées étaient alors centrées sur l'extrapolation, les courbes de tendance ou encore les courbes en S, dans le but de projeter les évolutions futures à partir des dynamiques passées.

À partir des années 1980-1990, un tournant s'opère avec l'émergence de la prospective stratégique, ou *foresight*, qui dépasse la simple analyse quantitative. Cette approche vise à détecter et interpréter à la fois les signaux faibles et forts de l'environnement, dans une optique d'anticipation stratégique et de soutien à la décision. Elle introduit une vision plus qualitative et exploratoire de l'avenir, fondée sur la pluralité des scénarios possibles.

Aujourd'hui, la veille moderne repose sur une combinaison de signaux internes et externes issus de l'environnement de l'organisation. Elle s'appuie sur des processus organisés et des méthodologies rigoureuses qui permettent non seulement de détecter les mutations en cours,

# Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel

mais aussi d'évaluer leurs <sup>1</sup>implications potentielles et d'orienter les choix stratégiques. Cette évolution marque le passage d'une logique purement réactive à une posture proactive, fondée sur la connaissance, l'agilité et l'anticipation.<sup>2</sup>

**Tableau N°1** : Les principales phases d'évolution de la veille

Période	Phase	Particularités de veille				
		Mode	Orientation	Analyse	Lien avec décision	Personnel
1960-1970	Recherche données sur les concurrents	Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	Libraire / marketing
1980	Analyse des concurrents 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 : Sources : Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse de doctorat, sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières. Disponible sur : <http://depot-e.uqtr.ca/1309/1/000116305.pdf>

## 1.3 Les types de veille stratégique

À partir de l'analyse des outils mobilisés pour réaliser un diagnostic stratégique, il est possible de distinguer quatre grandes catégories de veille. Cette classification s'appuie sur la diversité des méthodes et instruments employés pour la collecte, le traitement et l'interprétation de l'information stratégique.

---

<sup>2</sup> Bergeron (1996) ; AFNOR (1998).

### • *La veille technologique*

Selon la définition proposée par Patayron (2006), la veille technologique correspond aux efforts que l'entreprise consent à faire, aux moyens dont elle se dote, et aux dispositions qu'elle prend afin d'être constamment à l'affût des évolutions et nouveautés dans les domaines technologiques qui la concernent, tant dans le présent que pour l'avenir. Elle s'inscrit dans une logique proactive visant à surveiller les avancées scientifiques, les innovations émergentes ainsi que les dépôts de brevets en lien avec son secteur d'activité.

Dans cette démarche, l'entreprise porte une attention particulière aux grandes évolutions technologiques susceptibles d'impacter son positionnement ou ses modes de production. Elle analyse les nouveaux brevets déposés, évalue les inventions récentes, et observe les stratégies d'innovation mises en place par ses concurrents directs ou indirects. Elle cherche également à identifier d'éventuelles opportunités de collaboration technologique, que ce soit à travers des partenariats industriels ou des programmes de recherche appliquée.

En parallèle, elle tente d'évaluer les effets possibles de ces innovations sur ses produits, ses services, ses procédés ou son modèle économique global.

Ainsi, la veille technologique joue un rôle fondamental dans la dynamique de compétitivité des entreprises. En lui permettant d'anticiper les ruptures technologiques, d'innover plus rapidement que ses concurrents, et de prendre des décisions stratégiques fondées sur une connaissance avancée de son environnement scientifique et technique, elle devient un levier essentiel de différenciation, d'adaptation et de performance à long terme.

### • **La veille environnementale**

La veille environnementale se concentre sur l'ensemble des informations relatives aux enjeux écologiques, réglementaires et sociétaux pouvant avoir un impact direct ou indirect sur l'activité de l'entreprise. Elle vise à assurer une surveillance permanente des évolutions en matière de législation environnementale, qu'il s'agisse de lois déjà en vigueur ou de textes à venir, afin de prévenir toute non-conformité et d'adapter en temps utile les pratiques internes.

Dans cette démarche, l'entreprise suit également les orientations des politiques publiques nationales et internationales liées au développement durable, tout en évaluant les risques environnementaux propres à son secteur ou à ses sites d'exploitation. Elle s'intéresse aux progrès réalisés dans le domaine des technologies propres, aux nouvelles pratiques écoresponsables, ainsi qu'à l'évolution des attentes sociétales concernant la préservation de l'environnement. Ce travail d'analyse permet de mieux comprendre la sensibilité croissante

des citoyens, des clients et des partenaires aux questions climatiques et de responsabilité écologique.

En mettant en place une veille environnementale rigoureuse, l'entreprise est en mesure d'anticiper les mutations normatives, de saisir les opportunités liées aux innovations durables, de réduire son impact écologique et d'adopter des comportements responsables. Cette démarche proactive lui permet non seulement de préserver sa conformité réglementaire, mais aussi de consolider sa réputation, de renforcer la confiance des parties prenantes et, à terme, de valoriser sa performance globale dans une logique de compétitivité durable.

### • La veille commerciale

La veille commerciale constitue un pilier central de la stratégie d'entreprise, dans la mesure où elle permet une compréhension fine du marché, de ses dynamiques et de ses évolutions. Elle s'intéresse notamment à l'analyse des comportements d'achat, à l'évolution des préférences des consommateurs, ainsi qu'aux initiatives commerciales et marketing des concurrents. Cette forme de veille mobilise des outils tels que les études de marché, les enquêtes de satisfaction, l'observation directe ou encore l'analyse comparative des offres.

L'entreprise qui pratique une veille commerciale efficace est capable de suivre les transformations de la demande et d'adapter rapidement son offre en conséquence. Elle analyse les besoins exprimés ou latents de ses clients, surveille les circuits de distribution pour optimiser sa présence et ses performances commerciales, et reste attentive à l'innovation marketing déployée par ses concurrents. Cette démarche proactive permet de détecter de nouvelles opportunités de positionnement, d'élaborer des actions promotionnelles ciblées, et de développer une stratégie client centrée sur la valeur.

En anticipant les tendances de consommation et en intégrant des signaux faibles issus du marché, la veille commerciale renforce la réactivité de l'entreprise. Elle l'aide à améliorer sa différenciation, à accroître sa part de marché, et à affiner ses prises de décision dans un environnement où l'information commerciale évolue en permanence.

### • La veille concurrentielle

La veille concurrentielle joue un rôle central dans la construction d'un avantage stratégique durable. Elle consiste à observer en permanence les mouvements des acteurs présents ou émergents sur le marché, afin d'anticiper leurs intentions, d'évaluer leurs performances et de comparer leur positionnement à celui de l'entreprise. Cette surveillance s'appuie sur une série d'activités complémentaires, allant de l'analyse des campagnes

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel

marketing à la compréhension des stratégies de diversification, en passant par le lancement de nouveaux produits ou la formation d'alliances commerciales.

Elle permet également de mesurer les parts de marché détenues, de cerner la réputation des concurrents, d'évaluer la fidélité de leur clientèle et de déceler les signaux annonciateurs d'un changement stratégique majeur. En cartographiant ainsi l'environnement concurrentiel, l'entreprise renforce sa capacité à se situer avec précision, à repérer ses marges de manœuvre, et à construire une stratégie différenciante.

La veille concurrentielle, lorsqu'elle est bien intégrée à la prise de décision, devient un outil de réactivité et d'adaptation. Elle offre une lecture dynamique de l'écosystème de marché, en permettant à l'entreprise non seulement de réagir rapidement aux actions de ses rivaux, mais aussi d'anticiper des opportunités, d'identifier des menaces potentielles, et d'orienter son développement avec pertinence. En ce sens, elle dépasse la simple observation pour s'inscrire dans une logique proactive de compétitivité.<sup>3</sup>

**Tableau N°2 : Types de veilles et caractéristiques principales<sup>4</sup>**

Types de veilles	Caractéristique principales
<i>Veille technologique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Surveillance permanente</li><li>-Sources variées</li><li>-Anticipation</li><li>-Soutien a l'innovation</li><li>-Aide a la décision</li><li>-Réduction des risques</li><li>-Adaptabilité</li><li>-Outils spécifique</li></ul>
<i>Veille concurrentielle</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Observation continue</li><li>-Analyse stratégique</li></ul>

3Patayron, M. (2006). La veille technologique et concurrentielle.

4Al Bashaer Economic Journal, Vol.5, n°3, Décembre 2019.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sources diverses</li> <li>-Anticipation des mouvements</li> <li>-Soutien a la prise de décision</li> <li>-Outil de différenciation</li> <li>-Respect de l'éthique</li> <li>-Utilisation d'outils spécialisés</li> </ul>
<b><i>Veille commercial</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Surveillance des marchés</li> <li>-Ecoute client</li> <li>-Suivi des partenaires</li> <li>-Suivi de partenaires</li> <li>-Détection d'opportunités</li> <li>-Analyse concurrentielle</li> <li>-Utilisation d'outils CRM</li> <li>-Appui a la stratégie de vente</li> <li>-Réactivité commerciale</li> </ul>
<b><i>Veille environnementale</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Surveillance réglementaire</li> <li>-Analyse des tendances économique</li> <li>-Veille sociétale</li> <li>-Suivi des risques environnementaux</li> <li>-Observation technologique</li> <li>-Adaptabilité stratégique</li> <li>-Détection d'opportunités</li> </ul>

**Source :** Chalvin, P. (2002). *L'intelligence économique : Organisation, pratiques et méthodes*. Dunod  
 Lesca, H. & Caron-Fasan, M.-L. (2008). *Veille stratégique : Concepts et méthodes pour manager l'information et les connaissances*. EMS.

### 1.4. Le rôle du veilleur dans l'organisation

Le veilleur, ou chargé de veille, occupe une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Il est responsable de l'identification, de la collecte, de l'analyse, de l'interprétation et de la diffusion d'informations pertinentes en lien avec l'environnement interne et externe de l'organisation. Son objectif est de produire une information à forte valeur ajoutée permettant d'éclairer les décisions managériales et d'anticiper les opportunités ou menaces potentielles. Dans un contexte marqué par l'incertitude et l'accélération des changements économiques, technologiques, réglementaires et sociaux, son rôle est devenu incontournable.

Selon Lesca (2003), le veilleur joue le rôle d'interface entre les experts métiers, qui comprennent les enjeux spécifiques à chaque domaine de l'entreprise, et les experts de l'information, qui maîtrisent les méthodes de recherche, de traitement et de diffusion des données. Cette position intermédiaire permet au veilleur de capter les signaux faibles provenant de l'environnement, de les transformer en signaux forts et de proposer des axes de réflexion aux décideurs. Le veilleur ne se contente pas d'extraire des données brutes : il élabore des analyses structurées, contextualisées et orientées vers l'action stratégique.

Pour cela, il doit posséder un ensemble de compétences transversales. Il doit savoir identifier et évaluer la fiabilité des sources d'information (presse spécialisée, bases de données, publications scientifiques, réseaux sociaux, salons professionnels, etc.), maîtriser des outils informatiques et numériques dédiés à la veille (logiciels de scraping, plateformes de curation, outils de cartographie, etc.), et disposer de solides capacités d'analyse critique. La dimension technologique est également essentielle : le veilleur doit intégrer dans ses pratiques les évolutions de l'intelligence artificielle, de la big data, de l'analyse prédictive ou encore de la veille automatisée.

Enfin, sa mission dépasse la simple transmission de données : il doit également savoir communiquer efficacement les résultats de sa veille auprès des différentes parties prenantes de l'organisation. Il adapte les formats, synthétise l'information sous forme de tableaux de bord, rapports ou alertes, et propose des recommandations orientées vers la décision. Ainsi, le veilleur joue un rôle déterminant dans le développement de l'intelligence économique de l'entreprise, en contribuant à sa capacité d'anticipation, d'innovation et de différenciation concurrentielle.

### 1.5. Le cycle de la veille

Le processus de veille stratégique repose sur un cycle organisé en plusieurs étapes successives et interdépendantes, qui garantissent l'efficacité et la pertinence des informations recueillies et exploitées. Ce cycle débute par la détermination des besoins en information, une phase cruciale qui consiste à identifier les objectifs de la veille ainsi que les enjeux stratégiques auxquels l'organisation souhaite répondre. Il s'agit de formuler clairement les problématiques à surveiller, en fonction des priorités de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son environnement concurrentiel.

La seconde étape est celle de la recherche et de la collecte d'informations. Elle mobilise des sources variées, internes ou externes, formelles ou informelles, allant des publications scientifiques aux réseaux sociaux, en passant par la presse spécialisée, les bases de données ou encore les échanges informels lors de salons professionnels. Cette collecte doit être méthodique et ciblée pour éviter l'infobésité et garantir la pertinence des données recueillies.

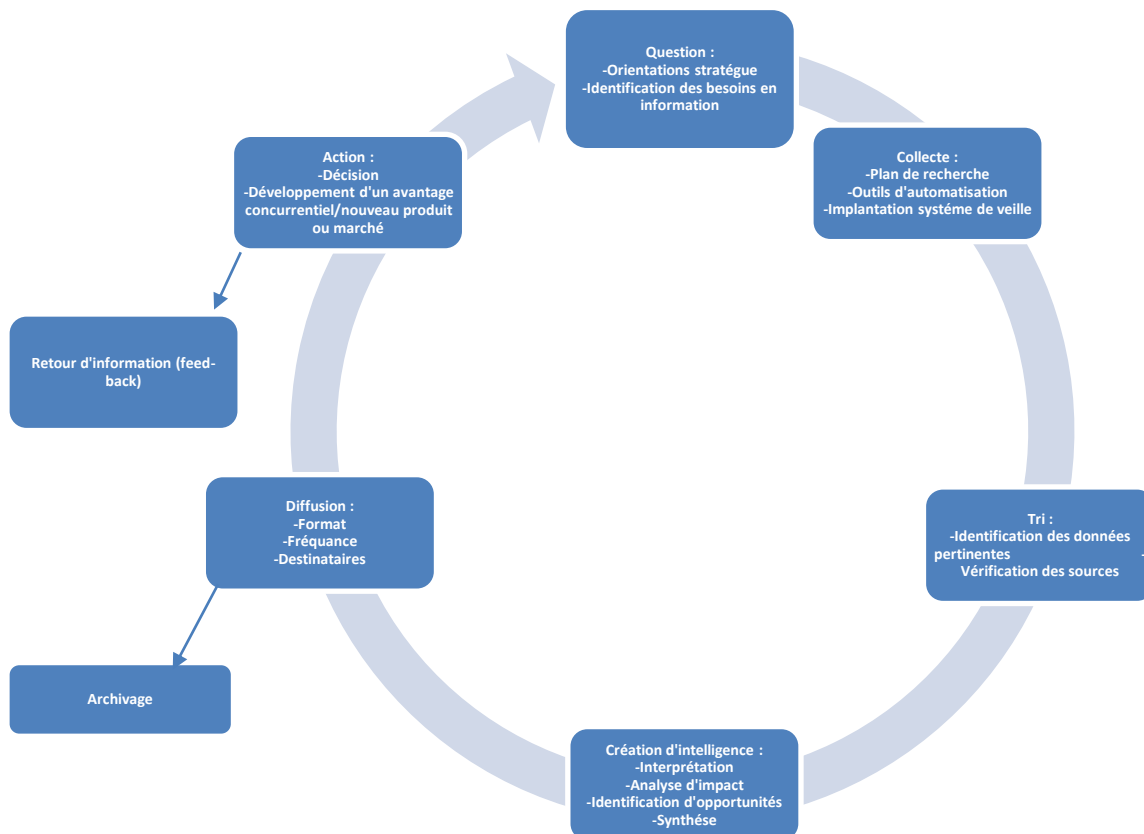
Une fois les informations collectées, la troisième phase, celle du traitement et de l'analyse, intervient. Elle vise à trier, valider, comparer et interpréter les données afin de leur donner du sens et de les transformer en véritable connaissance stratégique. Cette étape mobilise des outils analytiques (cartographie, matrices, tableaux de bord, etc.) et nécessite un regard critique pour identifier les signaux faibles, les tendances émergentes et les corrélations pertinentes.

Vient ensuite la diffusion de l'information, une étape clé pour garantir son appropriation par les décideurs. L'information analysée doit être synthétisée et communiquée de manière claire, concise et adaptée aux besoins spécifiques des différents utilisateurs internes (direction, marketing, R&D, etc.). Cela peut prendre la forme de rapports, de notes de synthèse, de newsletters ou de tableaux de bord interactifs.

Enfin, la cinquième et dernière étape du cycle est la capitalisation de l'information. Elle consiste à archiver les résultats de la veille dans une base de données interne afin d'en assurer l'accessibilité et la réutilisation future. Cette phase est essentielle pour permettre un apprentissage organisationnel continu, assurer la traçabilité des décisions, et alimenter de futures missions de veille avec un socle de connaissances consolidé.

Ainsi, ce cycle de la veille constitue une démarche itérative, structurée et proactive, qui permet à l'entreprise de mieux anticiper les évolutions de son environnement et de renforcer sa compétitivité à long terme.<sup>5</sup>

Figure 01 : Cycle de la veille



Source : réalisation personnel

## 1.6. Objectifs de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle a pour objectif principal d'anticiper les évolutions du marché et de mieux comprendre l'environnement concurrentiel. Elle permet aux entreprises de détecter de nouvelles opportunités, d'identifier les menaces potentielles, d'améliorer leurs offres, et de renforcer leur avantage concurrentiel. Selon Chanal (2007), « la veille concurrentielle est un processus d'observation systématique et permanente de l'environnement de l'entreprise afin de capter les informations utiles à sa stratégie ». Cette démarche proactive permet également de mieux préparer les décisions stratégiques et d'innover en s'appuyant sur des signaux faibles détectés en amont.

<sup>5</sup>Slideshare.net - Veille et évaluation de L'information (2018).  
<sup>6</sup>Lesca, 2003

### 1.7. Démarche de mise en œuvre d'une veille concurrentielle

La mise en œuvre d'une veille concurrentielle dans une organisation repose sur une méthodologie rigoureuse, structurée autour de plusieurs étapes interdépendantes. Elle débute par l'identification précise des besoins en information. Cette phase consiste à définir les objectifs de la veille, à savoir ce que l'entreprise souhaite comprendre ou anticiper sur ses concurrents. Il peut s'agir d'informations liées aux produits concurrents, aux parts de marché, aux stratégies de communication, aux innovations, ou encore aux mouvements stratégiques des acteurs du secteur.

Une fois les besoins bien établis, l'étape suivante consiste à procéder à la collecte d'informations. Cette démarche mobilise des sources variées, qu'elles soient formelles ou informelles, internes ou externes. Parmi les plus utilisées figurent les bases de données professionnelles, les publications officielles, les sites internet des concurrents, les réseaux sociaux, la presse spécialisée, les rapports annuels, ou encore les observations directes sur le terrain. Cette collecte d'information peut être facilitée par l'utilisation d'outils numériques de surveillance automatisée, comme les alertes Google, les logiciels de veille ou les agrégateurs de flux RSS.

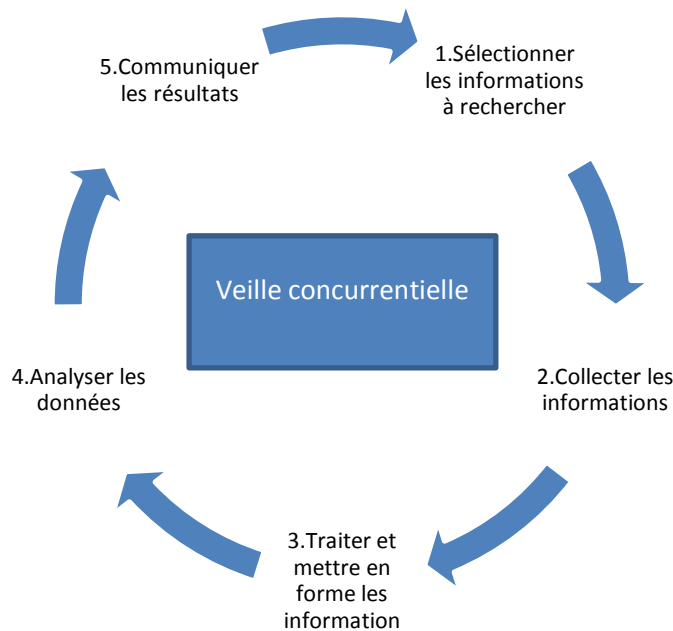
La troisième étape concerne l'analyse et le traitement des informations recueillies. Les données brutes, souvent éparses et hétérogènes, doivent être croisées, comparées et interprétées afin de dégager des tendances, d'identifier les mouvements stratégiques des concurrents, et de faire émerger des signaux faibles. L'analyse permet de transformer l'information en une connaissance stratégique exploitable par les décideurs.

Après l'analyse, l'information doit être diffusée de manière efficace au sein de l'organisation. Cette phase implique de présenter les résultats de la veille sous une forme synthétique, claire et opérationnelle. Les canaux de diffusion peuvent inclure des rapports de veille, des bulletins périodiques, des présentations orales ou des plateformes numériques internes.

Enfin, la dernière étape de la méthodologie est l'exploitation des résultats. L'objectif est d'intégrer les enseignements de la veille dans les processus de prise de décision stratégique de l'entreprise. Cela permet d'ajuster les choix stratégiques, d'anticiper les menaces concurrentielles, de saisir des opportunités de marché et d'améliorer la position concurrentielle globale de l'organisation.

Ainsi, la mise en œuvre d'une veille concurrentielle, lorsqu'elle est méthodique et bien structurée, devient un véritable levier d'intelligence économique, au service de l'agilité et de la performance stratégique de l'entreprise.

**Figure N°2 : Processus de veille concurrentielle**



Source : réalisation personnel

### 1.8. Outils et techniques utilisés en veille concurrentielle

La veille concurrentielle repose sur une variété d'outils et de techniques visant à optimiser la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information stratégique. Parmi les outils les plus utilisés figurent les outils de surveillance web tels que Google Alerts, Mention et Talkwalker Alerts. Ces plateformes permettent d'automatiser la surveillance de mots-clés spécifiques, de suivre les mentions de l'entreprise ou des concurrents sur internet et de recevoir des alertes en temps réel, facilitant ainsi la détection rapide des informations pertinentes.

Les bases de données spécialisées, comme Factiva et Kompass, constituent également des ressources essentielles. Elles offrent un accès à une multitude de documents économiques, financiers, juridiques et sectoriels, provenant de sources fiables telles que des rapports d'analystes, des études de marché et des articles de presse. Ces bases de données sont particulièrement utiles pour obtenir des informations approfondies sur les activités des concurrents et sur les tendances du marché.

Les réseaux sociaux, notamment LinkedIn et Twitter, jouent un rôle crucial dans la surveillance des activités des concurrents. Ces plateformes permettent d'observer en temps réel les mouvements stratégiques, les annonces officielles, les campagnes marketing et les interactions avec les clients. Elles sont aussi des lieux privilégiés pour recueillir des informations sur les perceptions du public à l'égard des acteurs du secteur.

En complément, les logiciels de veille comme Digimind et Sindup offrent des solutions avancées pour automatiser la collecte d'informations, analyser les données recueillies et partager les résultats de manière structurée. Ces outils permettent d'organiser la veille concurrentielle, de filtrer les informations pertinentes et de faciliter leur diffusion au sein de l'organisation.

Enfin, des techniques d'analyse telles que le SWOT (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) et le benchmarking (comparaison des performances de l'entreprise par rapport à ses concurrents) sont couramment utilisées pour interpréter les informations collectées et formuler des recommandations stratégiques. Le SWOT, par exemple, permet de dresser un portrait clair de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents, tandis que le benchmarking aide à évaluer les meilleures pratiques et à identifier les domaines dans lesquels l'entreprise peut améliorer sa performance.

L'ensemble de ces outils et techniques permet aux entreprises de structurer leur veille concurrentielle de manière efficace, en automatisant une partie du processus et en facilitant la prise de décision stratégique.

### **1.9. Typologies de veille intégrées à la veille concurrentielle**

Pour optimiser son efficacité, la veille concurrentielle peut s'appuyer sur une combinaison de différents types de veilles, permettant ainsi d'obtenir une vision globale et précise de l'environnement concurrentiel. Parmi les principaux types de veille utilisés, on retrouve :

La veille technologique, qui consiste à surveiller les innovations et les développements technologiques des concurrents. Ce type de veille permet à l'entreprise d'identifier les nouvelles technologies susceptibles d'impacter son secteur d'activité, de repérer les tendances émergentes et de rester compétitive face aux avancées technologiques de ses rivaux. Cela comprend la surveillance des brevets, des lancements de nouveaux produits et des évolutions technologiques majeures.

La veille commerciale se concentre sur la surveillance des stratégies marketing et commerciales des concurrents. Elle inclut l'analyse des campagnes publicitaires, des stratégies de tarification, des canaux de distribution, ainsi que des initiatives de fidélisation et des relations avec les clients. En observant ces éléments, l'entreprise peut ajuster ses propres stratégies commerciales pour mieux répondre aux besoins du marché et anticiper les actions de ses compétiteurs.

La veille juridique vise à suivre l'évolution des cadres législatifs et réglementaires pouvant affecter le secteur d'activité de l'entreprise. Il est crucial de surveiller les changements de lois, les nouvelles régulations, ainsi que les normes qui régissent le marché. Cela permet non seulement de garantir la conformité juridique de l'entreprise, mais aussi d'identifier des opportunités ou des menaces liées à des évolutions légales susceptibles d'impacter la stratégie concurrentielle.

Enfin, la veille environnementale concerne l'analyse des facteurs économiques, écologiques et politiques pouvant influencer l'activité de l'entreprise. Cette veille permet de suivre les tendances sociales et environnementales, les changements dans les politiques publiques, ainsi que les évolutions des attentes sociétales et écologiques. Ces informations permettent à l'entreprise d'anticiper les risques et de saisir les opportunités liées aux nouvelles préoccupations écologiques et sociétales.

Comme le souligne Lesca (2001), « une veille efficace doit croiser plusieurs types d'informations pour construire une vision globale et dynamique de l'environnement concurrentiel ». Cette approche intégrée de la veille permet d'obtenir une compréhension approfondie et nuancée des forces en présence, d'identifier des leviers de différenciation et de mieux se préparer aux défis à venir.

### **1.10. Limites et défis de la veille concurrentielle**

Bien que la veille concurrentielle soit un levier stratégique puissant pour toute organisation, elle n'en reste pas moins confrontée à plusieurs limites et défis qui doivent être anticipés et gérés efficacement pour en maximiser l'impact. Ces défis ne se limitent pas seulement à la collecte de données mais s'étendent à des problématiques complexes liées à l'organisation, l'analyse, et l'exploitation des informations collectées.

Le premier défi majeur de la veille concurrentielle réside dans la surcharge informationnelle. À l'ère du numérique, la quantité d'informations disponibles est exponentielle. Les entreprises se retrouvent souvent submergées par un flot constant de

données provenant de diverses sources : bases de données en ligne, réseaux sociaux, sites internet spécialisés, rapports d'analystes, etc. Cela crée une pression importante pour trier et extraire les informations pertinentes, tout en évitant de laisser de côté des éléments cruciaux.

Cette surcharge d'informations peut entraîner une perte de temps dans l'analyse et un manque de concentration sur les données réellement stratégiques. En effet, il devient difficile de faire un choix éclairé parmi une masse d'informations qui, à première vue, semblent toutes importantes.<sup>6</sup>

Le second défi important concerne la fiabilité des sources d'information. En veille concurrentielle, les informations collectées proviennent d'une variété de canaux, dont certains ne sont pas toujours fiables ou vérifiés. De plus, certaines sources peuvent véhiculer des données erronées ou biaisées, souvent dans le but de manipuler la perception de l'information.

Il est donc essentiel de garantir la crédibilité et l'intégrité des sources utilisées dans le processus de veille. Une information erronée peut entraîner des décisions stratégiques dangereuses et contre-productives. Ce défi est particulièrement crucial pour les entreprises qui s'appuient sur des informations provenant de sources externes ou ouvertes (réseaux sociaux, forums, etc.) où le contrôle de la qualité des données est limité.

Le défi de l'éthique et de la légalité est également incontournable. Les entreprises doivent veiller à ce que leur veille concurrentielle soit conduite dans un cadre respectueux des lois et des normes éthiques. Le respect des régulations sur la protection des données personnelles (comme le RGPD en Europe), des droits de propriété intellectuelle, ainsi que des principes de concurrence loyale est impératif. En effet, certaines techniques de collecte d'informations peuvent être perçues comme intrusives ou illégales, telles que l'espionnage industriel ou la surveillance excessive des concurrents. Une veille concurrentielle menée dans le non-respect de ces règles peut non seulement nuire à l'image de l'entreprise, mais aussi entraîner des conséquences juridiques graves.

L'un des défis les plus complexes à gérer dans la veille concurrentielle est celui des coûts associés. La mise en place d'un système de veille performant requiert souvent un investissement considérable. L'acquisition d'outils spécialisés (logiciels de veille, abonnements à des bases de données, etc.), la formation des équipes, ainsi que les coûts liés à l'analyse des informations représentent des dépenses non négligeables pour une entreprise. Ce défi est particulièrement pertinent pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui, bien

---

Lesca, 2003

que souhaitant bénéficier des avantages de la veille concurrentielle, peuvent se retrouver limitées par des contraintes budgétaires.

Le dernier défi majeur, mais non des moindres, est celui de l'adaptabilité de la veille concurrentielle face à un environnement économique et concurrentiel en constante évolution.

Les marchés changent rapidement, les stratégies des concurrents évoluent, et de nouvelles menaces peuvent émerger à tout moment. Dans ce contexte, il est essentiel que le système de veille soit flexible et réactif. Une entreprise doit pouvoir ajuster ses priorités et ses méthodes de veille pour répondre aux nouvelles dynamiques du marché. Cela implique une capacité d'adaptation continue des outils et des processus de collecte et d'analyse de données. Si la veille ne parvient pas à suivre l'évolution du marché et à s'adapter aux nouvelles tendances, elle perd son efficacité stratégique.

En somme, le principal défi de la veille concurrentielle réside dans la mise en place d'un système efficace qui soit à la fois adapté aux besoins stratégiques de l'entreprise, respectueux des normes légales et éthiques, fiable dans ses sources et capable de répondre à l'évolution rapide du marché. Cela demande une gestion rigoureuse et une planification précise afin de surmonter ces obstacles et garantir que la veille concurrentielle apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

## Section 2 : Les enjeux de la veille concurrentielle

Dans un monde économique où les évolutions sont rapides, les cycles de vie raccourcis, et la concurrence féroce, la veille concurrentielle devient un levier stratégique central. Elle permet à l'entreprise de collecter, traiter, analyser et exploiter des informations à forte valeur ajoutée pour anticiper les changements, protéger ses intérêts et se positionner efficacement face à ses rivaux. Cette section présente les principaux enjeux de la veille concurrentielle, regroupés en cinq dimensions fondamentales : anticipation, décision, protection, innovation, et organisation.

### I. L'anticipation comme outil de positionnement stratégique

#### 1.1. Détection des signaux faibles et des tendances émergentes

La veille concurrentielle a pour premier objectif de capter des « signaux faibles », c'est-à-dire des indices encore peu visibles mais porteurs d'évolutions potentielles majeures. Il peut s'agir d'un changement réglementaire à venir, d'un nouveau brevet déposé, ou d'un changement de comportement de consommation observé sur les réseaux sociaux. Ces signaux, une fois interprétés correctement, permettent à l'entreprise d'agir de manière préventive, et non réactive.

#### . La matrice d'Ingor Ansoff

Le travail d'Igor Ansoff a été l'une des bases théoriques sur lesquelles les entreprises se sont appuyées pour développer des stratégies de détection et d'exploitation des signaux faibles. Ansoff a développé un cadre de réflexion pour la planification stratégique, qui repose sur quatre types de stratégies : la pénétration de marché, le développement de marché, le développement de produit et la diversification. Ce cadre se formalise par une matrice, un outil d'analyse publié dans la Harvard Business Review en 1957. Cette matrice croise la notion de marché avec celle de nouveauté d'un produit ou d'un service. Elle se présente alors sous forme de tableau avec les différentes stratégies de croissance d'une entreprise.

#### La matrice repose sur 2 variables :

- Le degré de nouveauté de l'offre
- Le degré de connaissance des marchés. Cette matrice produits/marchés livre donc 4 options stratégiques de développement sous la forme de 4 cadrans.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Michel Kalika, *La stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2018, p. 132.

Figure N°3 : Les signaux faibles et le social listening



Source : Ansoff, H. I. (1989). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

## 1.2. Suivi des mouvements du marché et des concurrents

La veille permet également d'assurer une surveillance active des concurrents, qu'ils soient directs ou indirects. En analysant leurs actions (lancements de produits, campagnes marketing, partenariats, mouvements financiers...), l'entreprise peut anticiper leurs intentions et ajuster ses propres stratégies. Cela évite les mauvaises surprises et offre un temps d'avance.

Tableau N°03 : Exemples de données issues d'une veille concurrentielle

Concurrent	Action observée	Source	Impacts probables	Réponse envisagée
<b>Entreprise A</b>	Lancement d'une nouvelle gamme éco-responsable	Communiqué de presse + réseaux sociaux	Attirer les clients sensibles à l'environnement	Accélérer la mise sur le marché d'un produit similaire
<b>Entreprise B</b>	Ouverture d'un nouveau point de vente à	Site web officiel	Expansion géographique, gain de parts de	Réaliser une étude de faisabilité pour

	l'étranger		marché	s'implanter localement
<b>Entreprise C</b>	Recrutement massif de profils en R&D	Annonces LinkedIn + presse spécialisée	Renforcement de l'innovation produit à venir	Renforcer le département R&D interne
<b>Entreprise D</b>	Campagne promotionnelle agressive (50% de réduction)	Emailing clients + publicité TV	Baisse de nos ventes à court terme	Lancer une offre promotionnelle temporaire concurrente
<b>Entreprise E</b>	Dépôt d'un brevet sur une technologie clé	Base de données INPI	Avantage concurrentiel technologique protégé	Analyser les options de contournement technologique

*Source : Calori, R., & Nunes, P. (1996). Pourquoi et comment pratiquer la veille stratégique. Éditions d'Organisation.*

### 1.3. Construction de scénarios prospectifs

En combinant différentes sources d'information, l'entreprise peut élaborer des scénarios d'évolution (optimistes, pessimistes, ou neutres) qui servent de base à sa planification stratégique. Cette démarche permet de préparer des plans alternatifs, minimisant les risques liés à l'incertitude.

## II. Soutenir la prise de décision stratégique

### 2.1. Réduction de l'incertitude

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par des incertitudes croissantes, les dirigeants d'entreprise doivent faire face à des décisions stratégiques majeures, souvent basées sur des informations incomplètes ou incertaines. Ces incertitudes, qui peuvent découler de multiples facteurs tels que les fluctuations économiques,

les changements réglementaires, les évolutions technologiques, les dynamiques concurrentielles ou encore les transformations sociétales, compliquent la gestion des risques et rendent la prise de décision plus complexe. Dans ce contexte, la veille stratégique devient un outil incontournable pour réduire ces zones d'incertitude et éclairer les choix des décideurs.

La veille stratégique est un processus proactif qui consiste à collecter, analyser et interpréter des informations fiables et pertinentes provenant de l'environnement interne et externe de l'organisation. Elle offre aux décideurs une base d'informations actualisées, permettant ainsi de passer d'une gestion intuitive et réactive à une gestion fondée sur des faits objectifs. En analysant ces informations, les dirigeants peuvent mieux comprendre les tendances émergentes, identifier les menaces potentielles et saisir les opportunités qui se présentent sur le marché.

L'une des premières contributions de la veille stratégique à la réduction de l'incertitude est sa capacité à prévoir et anticiper les évolutions futures. Elle permet de surveiller les tendances économiques, les nouvelles technologies, l'évolution des attentes des consommateurs, ainsi que les mouvements de la concurrence. En identifiant ces signaux faibles, souvent négligés, les entreprises peuvent se préparer à des changements majeurs avant qu'ils ne surviennent, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et de se positionner en amont des évolutions du marché.

La veille permet également d'identifier les risques à un stade précoce. Par exemple, elle permet de détecter les évolutions législatives, les perturbations économiques ou les transformations sociales susceptibles d'affecter le secteur d'activité d'une entreprise. L'identification rapide de ces menaces permet aux dirigeants de mettre en place des stratégies d'adaptation ou d'atténuation, minimisant ainsi l'impact négatif de ces incertitudes. Par conséquent, les entreprises peuvent mieux anticiper les crises et les fluctuations, plutôt que d'être prises au dépourvu.

Dans un monde de plus en plus globalisé et compétitif, la veille stratégique joue également un rôle clé dans l'optimisation des ressources. En offrant une vision claire des opportunités et des menaces, elle aide les entreprises à mieux cibler leurs investissements et leurs efforts. En évitant de se disperser dans des projets incertains ou non rentables, les organisations peuvent concentrer leurs ressources là où elles ont le plus de chances d'obtenir un retour sur investissement. La veille permet ainsi d'éviter des décisions hâtives ou mal informées qui pourraient nuire à la compétitivité de l'entreprise.

Enfin, la veille stratégique contribue à la construction de scénarios prospectifs qui permettent aux dirigeants de se préparer à plusieurs scénarios de l'avenir. En analysant les données collectées, les entreprises peuvent modéliser différents futurs possibles et ajuster leur stratégie en conséquence. Cette capacité à envisager des scénarios multiples permet aux dirigeants de ne pas se laisser surprendre par des événements imprévus, mais plutôt d'être prêts à réagir rapidement et efficacement face à un changement.

La veille stratégique est donc un levier essentiel pour réduire l'incertitude dans un environnement complexe et volatil. En permettant aux entreprises de s'appuyer sur des données concrètes et de planifier de manière proactive, elle leur offre une meilleure maîtrise des risques et des opportunités. Ce processus permet ainsi de transformer les décisions stratégiques en actions réfléchies, et non en simples réactions à des circonstances imprévues.

### **2.2. Contribution aux outils d'analyse stratégique**

Les informations issues de la veille stratégique sont essentielles pour nourrir et renforcer l'efficacité des outils d'analyse stratégique utilisés par les entreprises. Des modèles comme la matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) permettent d'évaluer la position de l'entreprise sur le marché en fonction des données collectées, mais leur pertinence est directement liée à la qualité de l'information recueillie. De même, l'analyse PESTEL (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal) devient plus précise lorsqu'elle repose sur une veille constante des facteurs externes qui influencent l'environnement de l'entreprise. Le modèle des cinq forces de Porter, qui analyse la concurrence, les barrières à l'entrée, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, et la menace des produits de substitution, peut aussi être affiné grâce à une veille concurrentielle rigoureuse. En somme, une veille bien structurée enrichit ces outils d'analyse, leur permettant d'être plus pertinents et d'apporter des éléments factuels pour des décisions stratégiques éclairées.

### **2.3. Appui à l'orientation des investissements**

La veille stratégique joue un rôle crucial dans l'orientation des investissements en fournissant une analyse détaillée des tendances de marché et des évolutions technologiques. Elle permet aux entreprises d'identifier les secteurs porteurs et les innovations émergentes, tout en signalant les marchés qui pourraient être saturés ou en déclin. Grâce à une surveillance régulière de l'environnement concurrentiel, de la législation et des évolutions économiques, la veille aide à anticiper les risques et à prendre des décisions d'investissement plus informées et

pertinentes. Cela permet ainsi d'éviter les investissements inutiles ou à perte, tout en maximisant les opportunités à fort potentiel. Une veille bien structurée aide à mieux évaluer le retour sur investissement et à ajuster les priorités en fonction de l'évolution du marché.<sup>8</sup>

### III. La protection du capital informationnel

#### 3.1. Sécurisation des données sensibles

Dans le cadre de la veille stratégique, la sécurisation des données sensibles devient un enjeu primordial. En plus de surveiller l'environnement externe pour déceler les opportunités et menaces, il est tout aussi essentiel de protéger le patrimoine informationnel interne de l'entreprise. Cette démarche inclut l'identification des vulnérabilités dans le système d'information de l'organisation afin de prévenir les risques de fuite, de piratage ou d'espionnage économique. Les données sensibles, qu'elles soient liées à la stratégie commerciale, aux secrets industriels, ou aux informations confidentielles sur les clients, doivent être protégées de manière rigoureuse. La veille permet ainsi de détecter les menaces potentielles, qu'elles soient internes ou externes, et de mettre en place des mesures de sécurité appropriées. Cela inclut la surveillance des accès aux données, la mise à jour régulière des systèmes de sécurité, et l'évaluation des risques associés aux nouvelles technologies. La sécurisation des informations sensibles est essentielle non seulement pour préserver la compétitivité de l'entreprise, mais aussi pour respecter les normes légales en matière de protection des données et garantir la confiance des parties prenantes.

#### 3.2. Veille réglementaire et juridique

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et soumis à de fréquentes évolutions législatives, la veille réglementaire et juridique joue un rôle crucial pour les entreprises. Elle permet à ces dernières de suivre les changements dans les lois, les normes, les directives et les régulations en vigueur, afin de garantir leur conformité légale. Les régulations touchent de nombreux aspects de l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse du respect des normes environnementales, des exigences de sécurité, de la protection des données personnelles (telles que le RGPD), ou encore des obligations fiscales et commerciales. Une veille juridique efficace permet ainsi de prévenir les risques liés à la non-conformité, d'anticiper les ajustements nécessaires à l'activité de l'entreprise, et de prendre des décisions éclairées face aux nouvelles législations. Elle assure également une meilleure préparation aux

---

<sup>8</sup>Philippe Silberzahn, Réinventer les organisations avec l'effectuation, Diatino, 2017

<sup>9</sup>Henry Mintzberg, Le management stratégique, Éditions Organisation, 2006.

audits et inspections, tout en contribuant à la protection de la réputation de l'entreprise vis-à-vis des autorités et des parties prenantes.

### 3.3. Protection contre les menaces informationnelles

Dans un monde où l'information circule rapidement et sans filtre, la gestion de l'information est devenue un enjeu crucial pour la réputation d'une entreprise. Des rumeurs, des fausses informations ou même une crise médiatique peuvent avoir des conséquences dramatiques sur l'image d'une organisation. La veille informationnelle joue ici un rôle défensif essentiel en permettant à l'entreprise de détecter rapidement ces menaces potentielles. En identifiant les signes avant-coureurs d'une crise, qu'il s'agisse de désinformation sur les réseaux sociaux, de commentaires négatifs en ligne ou de mauvaises interprétations de données internes, la veille permet à l'entreprise de réagir rapidement et de mettre en place des stratégies de communication adaptées. Une gestion proactive de l'information permet ainsi de réduire les risques d'atteinte à la réputation et de maintenir la confiance des parties prenantes, en montrant que l'entreprise est capable de gérer efficacement les risques informationnels.

**Tableau N°4 : Typologie des menaces informationnelles et parades possibles<sup>9</sup>**

Type de menace	Exemple réel	Conséquences possibles	Réaction recommandée	Acteurs impliqués
<b>Désinformation / Fake news</b>	Campagnes de désinformation lors des élections présidentielles américaines de 2016	Manipulation de l'opinion publique, perte de confiance dans les institutions, polarisation sociale	Mise en place de cellules de fact-checking, éducation aux médias, régulation des plateformes numériques	Autorités électorales, médias, plateformes numériques, ONG spécialisées
<b>Deepfakes et contenus synthétique</b>	Vidéos truquées de dirigeants politiques diffusées sur les	Atteinte à la réputation, manipulation de l'opinion,	Développement d'outils de détection de deepfakes,	Entreprises technologiques, autorités judiciaires,

<sup>9</sup>Bernard Besson et Jean-Claude Possin, *L'intelligence économique*, Eyrolles, 2015, p. 91

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel

	réseaux sociaux	incitation à la violence	sensibilisation du public, législation spécifique	services de renseignement
<b>Fuite de données sensibles</b>	Piratage de données médicales de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) en 2021	Atteinte à la vie privée, chantage, perte de confiance des patients	Renforcement des mesures de cybersécurité, formation du personnel, audits réguliers	Établissements de santé, agences de cybersécurité, CNIL
<b>Attaques par hameçonnage (phishing)</b>	Campagnes de phishing ciblant des employés pour obtenir des accès non autorisés	Vol d'informations confidentielles, compromission des systèmes, pertes financières	Formation des employés, mise en place de filtres anti-phishing, procédures de signalement rapide	Services informatiques, responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), employés
<b>Manipulation de l'information via l'IA</b>	Génération automatisée de faux articles ou commentaires pour influencer les débats publics	Diffusion massive de fausses informations, manipulation de l'opinion, érosion de la confiance dans les médias	Développement de systèmes de détection automatisés, collaboration internationale pour la régulation de l'IA	Développeurs d'IA, régulateurs, organisations internationales, chercheurs en cybersécurité

**Source** :Réalisation personnel à partir de données issues de rapports de l'ANSSI (2021), de la CNIL et des publications de l'UNESCO sur la désinformation.

### IV. La veille comme levier d'innovation

#### 4.1. Détection des innovations de rupture

La veille technologique est un outil essentiel pour anticiper les évolutions majeures dans un domaine scientifique ou technologique. En surveillant les publications récentes, les brevets déposés, et les avancées dans la recherche et développement, elle permet à l'entreprise de détecter les innovations de rupture susceptibles de transformer son secteur. Grâce à une veille constante, les services de R&D peuvent identifier les nouvelles tendances avant qu'elles n'atteignent la masse critique, leur offrant ainsi une longueur d'avance.<sup>10</sup>

Cela leur permet de mieux se préparer à l'arrivée de technologies de rupture et d'ajuster leurs stratégies d'innovation pour rester compétitifs. En évitant le décalage technologique, l'entreprise peut également optimiser ses investissements en R&D, réduire le risque d'obsolescence et créer de nouvelles opportunités de marché.

#### 4.2. Benchmarking stratégique

Le benchmarking stratégique consiste à analyser les pratiques, les processus et les performances des leaders du secteur ou des concurrents innovants. Cette démarche permet de s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'organisation, de marketing, de gestion de la production ou de gestion de la relation client. En observant les entreprises les plus performantes, une organisation peut identifier les domaines dans lesquels elle peut s'améliorer, adapter ses stratégies et renforcer son efficacité. Le benchmarking ne se limite pas à la simple observation : il devient un levier pour l'amélioration continue en stimulant l'innovation à tous les niveaux, qu'il s'agisse d'innovation organisationnelle, technologique ou marketing. Cette analyse permet aussi de se situer par rapport à ses concurrents et d'identifier les écarts de performance, afin de mettre en place des actions correctives.

#### 4.3. Identification des besoins latents

La veille marketing, en particulier à travers l'analyse des réseaux sociaux, des forums de discussion ou des enquêtes en ligne, offre la possibilité de repérer des besoins latents, souvent

---

<sup>11</sup>Christian Marcon, La veille stratégique, Dunod, 2020, p. 59.

Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980.

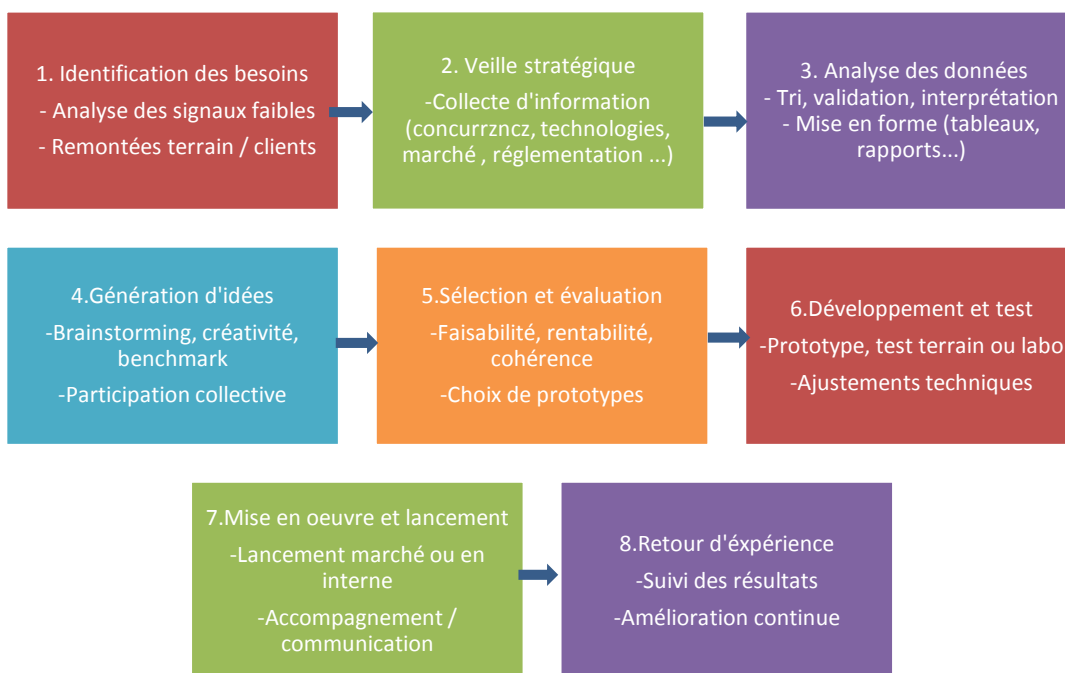
<sup>12</sup> Philippe Clerc, Veille stratégique et intelligence économique, LaDocumentation française, 2008.

<sup>13</sup> Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'intelligence économique, Eyrolles, 2015, p. 91

<sup>14</sup> Nicolas Moinet, Intelligence économique et stratégie, Dunod, 2021.

non exprimés directement par les consommateurs. Ces informations, qui ne sont pas toujours évidentes à identifier par les méthodes classiques, permettent de mieux comprendre les attentes profondes des clients et les tendances émergentes. Grâce à cette veille, une entreprise peut adapter son offre en développant de nouveaux produits ou services qui répondent à ces besoins sous-jacents. En identifiant les besoins latents, l'entreprise peut se positionner de manière proactive, anticipant ainsi les attentes futures des consommateurs et se différenciant de la concurrence en offrant des solutions innovantes et parfaitement adaptées au marché.<sup>11</sup>

**Figure N°4 : Cycle de l'innovation alimenté par la veille**



Source : réalisation personnel

### V. L'ancrage organisationnel de la veille

#### 5.1. Culture de l'intelligence collective

Une veille stratégique efficace repose sur la mobilisation et l'implication de tous les acteurs au sein de l'entreprise. En effet, chaque collaborateur, quel que soit son niveau hiérarchique, devient un capteur d'informations potentiellement stratégiques. L'information circule ainsi de manière fluide à travers l'organisation, permettant à chaque membre de contribuer activement à la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pertinentes. Cela nécessite la mise en place

Benoît Aubert, Management de l'innovation, Presses Universitaires de Laval, 2014.

15Kotler et Keller, Marketing Management, Pearson, 2016.

16Robert Camp, Benchmarking: The Search for Industry Best Practices, Productivity Press, 1989.

d'une culture de l'intelligence collective, où la vigilance stratégique est partagée par tous. Une telle culture favorise la coopération entre les différents services de l'entreprise et crée un environnement dans lequel la veille devient une activité collaborative, enrichie par les diverses expertises et points de vue des collaborateurs. Cette approche permet non seulement de renforcer l'efficacité de la veille, mais aussi d'encourager l'innovation et la réactivité face aux évolutions du marché.

### **5.2. Structuration d'un système de veille**

La mise en place d'un système de veille efficace nécessite une organisation structurée, avec une cellule dédiée à cette activité stratégique. Cette cellule doit être équipée d'outils spécialisés permettant de traiter les flux d'informations de manière systématique et fluide. Parmi ces outils, on trouve des agrégateurs de contenus, des logiciels de text mining pour extraire des informations pertinentes à partir de grandes quantités de données, ainsi que des plateformes collaboratives pour faciliter l'échange d'informations entre les différents acteurs de l'organisation. Ces outils permettent non seulement de centraliser les informations provenant de diverses sources internes et externes, mais aussi de les organiser de manière à les rendre rapidement accessibles et exploitables. En outre, une telle cellule doit être dotée de processus rigoureux pour collecter, analyser et diffuser l'information de manière structurée, garantissant ainsi une veille proactive et pertinente pour soutenir les décisions stratégiques de l'entreprise.

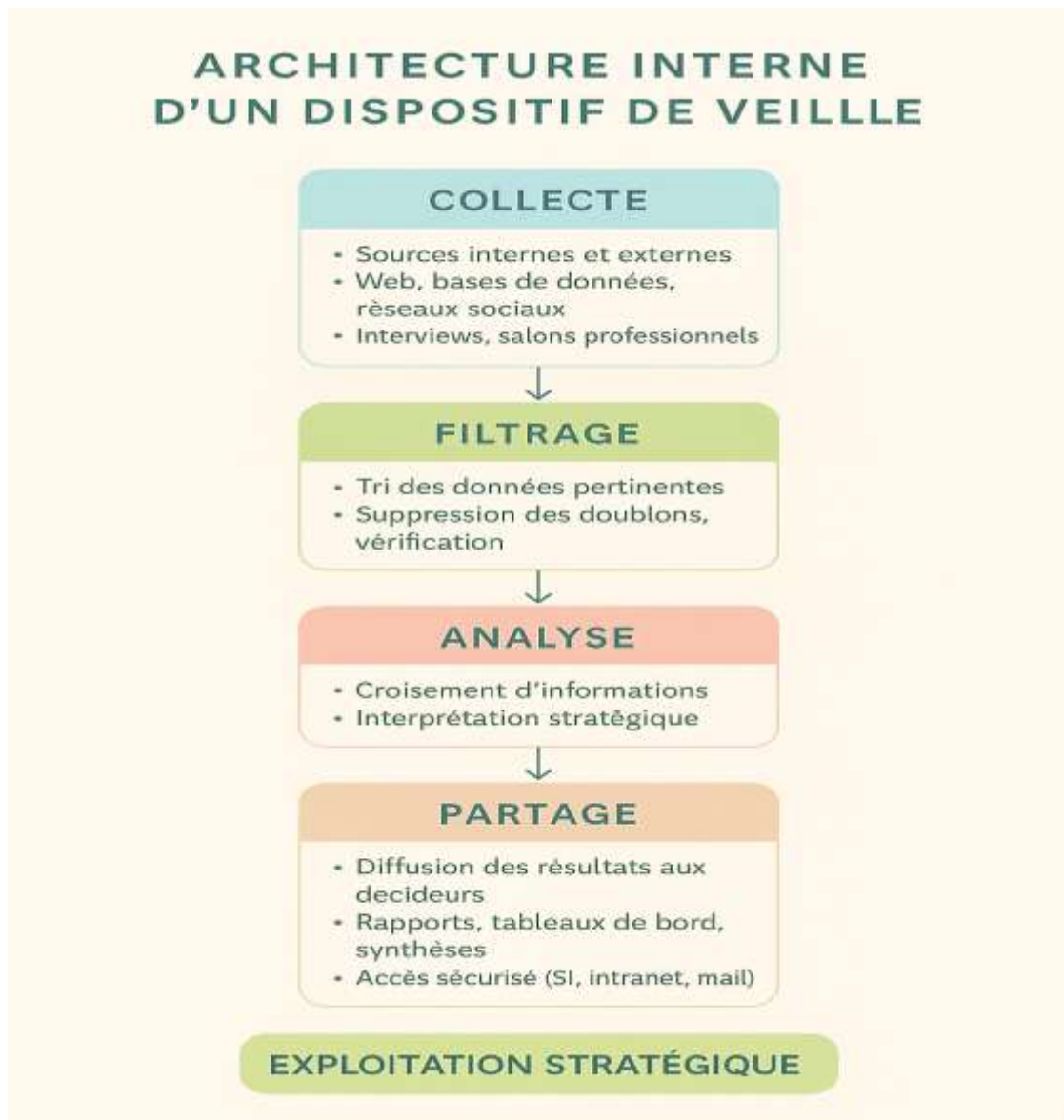
### **5.3. Diffusion et exploitation de l'information**

La valeur stratégique d'une information ne se mesure pas uniquement à sa pertinence ou à sa nouveauté, mais aussi à sa capacité à atteindre les bons acteurs au bon moment. Dans une démarche de veille, la diffusion de l'information constitue donc une étape décisive. Il ne suffit pas de collecter et d'analyser des données : encore faut-il organiser leur transmission de manière claire, synthétique et ciblée. Cela passe par la mise en place de dispositifs adaptés tels que des bulletins de veille réguliers, des tableaux de bord dynamiques ou encore des newsletters internes thématiques. Ces outils permettent d'assurer une circulation fluide de l'information au sein de l'organisation, en veillant à ce que les décideurs et les équipes concernées reçoivent des contenus pertinents, contextualisés et directement exploitables. En rendant l'information intelligible et opérationnelle, la diffusion bien structurée devient un levier d'alignement stratégique, de réactivité et de coordination entre les différents services. Ainsi, l'exploitation de la veille ne dépend pas uniquement de la qualité de l'analyse, mais

aussi de la capacité à en faire bénéficier, de manière ciblée, ceux qui portent les décisions.

12

**Figure N°5 : Architecture interne d'un dispositif de veille**



**Source :** Élaboré à partir de la modélisation des étapes de la veille présentée par Lesca et Caron-Fasan (2008), et enrichie par des pratiques issues du terrain.

17. Philippe Baumard, La guerre de l'information, Masson, 1994.

18. Jean-Yves Prax, Le knowledge management, Dunod, 2005.

## Section 3 : Les différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle

### 3.1 – Fondements organisationnels du processus de veille

#### 3.1.1 – Le caractère systémique de la veille

La veille concurrentielle ne saurait être réduite à une activité isolée ou ponctuelle. Elle doit être envisagée comme un système global, intégré dans la dynamique organisationnelle et stratégique de l'entreprise. Son efficacité repose sur une articulation étroite entre les différents niveaux hiérarchiques, les fonctions métiers et les outils technologiques mobilisés. Une veille performante ne se limite pas à la collecte d'informations : elle s'inscrit dans une logique systémique où chaque maillon de la détection des signaux à la prise de décision joue un rôle essentiel. Pour cela, il est indispensable que la veille soit directement reliée à la stratégie globale de l'entreprise, à ses objectifs managériaux et à ses enjeux compétitifs. Ce lien stratégique permet de guider les priorités de la veille, de déterminer les domaines sensibles à surveiller et de donner du sens à l'ensemble du processus. De plus, la structure interne de l'organisation, sa culture de l'information et ses pratiques de collaboration interservices doivent être conçues pour encourager la circulation fluide du savoir. L'implication transversale des différents départements (marketing, R&D, juridique, production...) et la mise en place de canaux de communication efficaces sont des conditions sine qua non pour transformer la veille en un véritable outil d'intelligence collective et de pilotage stratégique.

#### 3.1.2 – Le cycle fondamental de la veille

Le cycle de la veille repose sur un enchaînement logique et structuré de plusieurs étapes interdépendantes, visant à produire une information stratégique utile à la prise de décision. Ce processus commence par l'identification précise des besoins en information, étape cruciale qui détermine la direction de l'ensemble du dispositif. Il s'agit de définir les enjeux prioritaires de l'organisation, qu'il s'agisse de la veille technologique, concurrentielle, réglementaire ou encore commerciale, et de cibler les domaines sensibles nécessitant une surveillance particulière.

Une fois les objectifs définis, la deuxième phase consiste à détecter et capter les signaux issus de l'environnement externe, qu'ils soient faibles ou forts, explicites ou latents. Cette étape mobilise un large éventail de sources : bases de données spécialisées, publications scientifiques, médias économiques, réseaux sociaux ou encore retours terrain. Ces signaux sont ensuite soumis à une phase de traitement et de filtrage. L'enjeu ici est de trier les

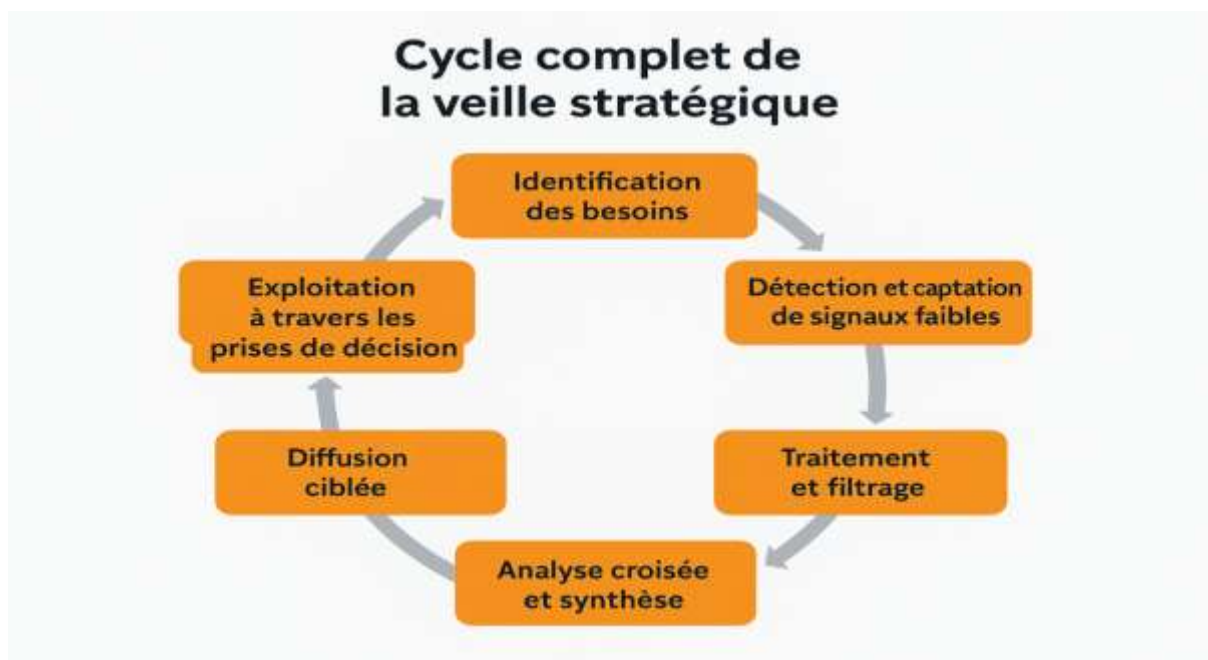
informations selon leur fiabilité, leur actualité et leur pertinence stratégique afin d'éviter la surcharge informationnelle.

L'étape suivante est celle de l'analyse croisée, où les données retenues sont synthétisées et mises en perspective selon plusieurs axes : évolution du secteur, ruptures technologiques, tendances de consommation, ou encore mouvements concurrentiels. Cette analyse approfondie permet d'en extraire des enseignements à forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

Ces résultats sont ensuite diffusés de manière ciblée aux acteurs concernés : dirigeants, chefs de projet, équipes marketing ou responsables R&D. L'efficacité de la veille repose alors sur la capacité à transmettre l'information de façon claire, contextualisée et exploitable. Enfin, la dernière étape du cycle est l'exploitation stratégique de l'information collectée. Les connaissances issues de la veille sont intégrées dans les décisions opérationnelles et stratégiques, qu'il s'agisse du lancement d'un nouveau produit, d'un repositionnement de l'offre, d'un investissement en innovation ou de l'entrée sur un nouveau marché.

Ce cycle, lorsqu'il est bien structuré et intégré dans la culture organisationnelle, permet à l'entreprise de rester agile, réactive et compétitive face aux transformations de son environnement.

**Figure N°06 : Cycle complet de la veille stratégique**



**Source** : Réalisation personnel inspiré de Lesca, H. et Caron-Fasan, M.-L. (2008), *Veille stratégique : Anticiper pour décider*, EMS.

## 3.2 – Typologies de veille et logique d'intégration sectorielle

### 3.2.1 – Veilles spécialisées et transversales

La veille ne se limite pas à une seule forme ou à un seul domaine. En réalité, elle peut être soit très ciblée, soit plus globale. Lorsqu'on parle de veille spécialisée, on fait référence à une veille qui se concentre sur un seul aspect précis, comme la veille technologique, réglementaire, commerciale ou encore concurrentielle. Par exemple, une entreprise peut mettre en place une veille juridique uniquement pour suivre l'évolution des lois qui touchent son secteur d'activité, ou une veille technologique pour rester informée sur les dernières innovations. Ce type de veille est très utile pour approfondir un sujet bien défini et ne rien rater d'important dans ce domaine.

Mais il y a aussi une autre manière de faire : la veille transversale. Là, on croise plusieurs types de veille en même temps pour avoir une vision plus complète. C'est comme si on prenait du recul pour mieux comprendre l'ensemble de l'environnement de l'entreprise. Par exemple, en suivant à la fois les évolutions technologiques, les changements de réglementation, les tendances de marché et les mouvements des concurrents, on arrive à mieux anticiper les grandes évolutions et à prendre de meilleures décisions.

En combinant ces deux approches, l'entreprise peut à la fois aller dans le détail quand c'est nécessaire et garder une vue d'ensemble pour rester agile. C'est un bon équilibre entre expertise et stratégie globale.

**Tableau N°05 : Typologie complète des formes de veille avec finalité et exemple concret**

Type de veille	Finalité	Exemple d'application
<b>Technologique</b>	Suivre les innovations scientifiques	R&D ,dépôt de brevets
<b>Concurrentielle</b>	Observer les concurrents directs et indirects	Lancements produits ,parts de marché
<b>Commerciale</b>	Etudier les marchés et comportement clients	Tarifications, campagnes publicitaires
<b>Juridique et réglementaire</b>	Anticiper les normes	Adaptation légales des produits

<b>Environnementale et sociétale</b>	Suivre les préoccupations RSE	Ethique ,durabilité ,attentes sociétales
<b>E-réputation / image</b>	Maitriser l'image numérique	Gestion des avis clients ,buzz social

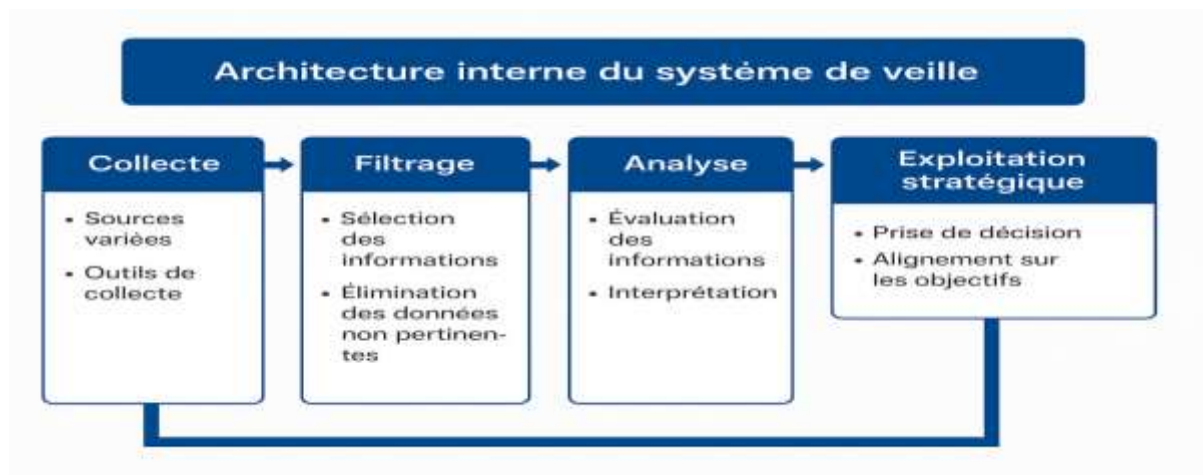
Source : réalisation personnel adapté à partir de Chanal, V. (2003), *La veille stratégique*, Dunod, et complété par des exemples professionnels contextualisés.

### 3.3 – Architecture interne d'un système de veille performant

#### 3.3.1 – Schéma d'architecture fonctionnelle

Un bon dispositif de veille ne fonctionne pas au hasard il repose sur une vraie organisation, structurée autour de cinq grandes fonctions qui s'enchaînent logiquement. Tout commence par la collecte de données, qu'elles viennent de l'extérieur (marché, concurrents, innovations) ou de l'intérieur de l'entreprise (retours clients, observations des équipes). Ensuite vient une phase de tri, où l'on filtre toutes ces informations pour ne retenir que celles qui ont une vraie valeur stratégique. Une fois ce tri effectué, place à l'analyse c'est ici que les données prennent du sens, qu'elles sont croisées, interprétées et mises en perspective. Le fruit de ce travail est ensuite partagé sous forme de synthèses claires et ciblées, que ce soit via des bulletins internes, des rapports ou des tableaux de bord. Enfin, la dernière étape consiste à exploiter ces informations pour éclairer les décisions : orienter une stratégie, anticiper un changement, ou ajuster une action concrète.

**Figure N°07 : Architecture interne du système de veille**



Source : Réalisation personnel , inspirée de l'approche systémique de la veille proposée par Lesca, H. (2001), *Veille stratégique : concepts et outils*, Éditions EMS.

### 3.3.2 – Flux informationnels et coordination

Dans une organisation qui pratique la veille, l'information ne doit pas <sup>13</sup> simplement circuler dans tous les sens. Il faut qu'elle soit bien canalisée, structurée et surtout, qu'elle arrive aux bonnes personnes au bon moment. Pour ça, la mise en place d'un coordinateur de veille ou d'un comité dédié devient essentielle. Leur rôle est de centraliser toutes les données qui remontent du terrain ou des outils de veille, de faire un premier tri, d'évaluer ce qui est stratégique ou non, puis de faire passer l'information filtrée aux décideurs ou aux équipes concernées. L'idée, ce n'est pas juste d'accumuler de l'info, mais d'en faire quelque chose d'utile, en gardant un bon équilibre entre fluidité des échanges et sécurité des données. La coordination devient alors un maillon clé dans tout le dispositif de veille.

### 3.4 – Les acteurs de la veille et leurs interactions

#### 3.4.1 – Une organisation humaine structurée

Le bon fonctionnement d'un système de veille concurrentielle repose autant sur la technologie déployée que sur l'organisation humaine qui l'anime. Il ne suffit pas de collecter des données : encore faut-il que des personnes qualifiées puissent les interpréter, les structurer et les rendre exploitables. Ainsi, la mise en place d'une cellule de veille nécessite une répartition claire des rôles et des responsabilités entre les différents intervenants. Cette structuration permet d'assurer une veille continue, efficace et adaptée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'équipe de veille est généralement multidisciplinaire et composée d'acteurs internes (issus de plusieurs services : marketing, R&D, commercial, juridique...) et parfois d'acteurs externes (consultants, cabinets spécialisés...). Leur coordination est indispensable pour éviter les doublons, identifier les signaux faibles et garantir la fiabilité des analyses transmises à la direction.

On distingue généralement plusieurs profils clés dans cette organisation, comme le veilleur, le coordinateur de veille ou encore les utilisateurs finaux, chacun jouant un rôle spécifique dans le processus.

---

19artinet, B. (1996). Stratégie et veille stratégique, Vuibert.

**Tableau N°06 : Rôles des acteurs dans une cellule de veille**

Action	Fonction	Exemple
<b>Veilleur / Analyste</b>	Recherche, filtre, analyse	Chargé d'études concurrentielles
<b>Coordinateur</b>	Anime le processus, assure la cohérence globale	Responsable veille stratégique
<b>Utilisateurs finaux</b>	Exploitent les résultats pour orienter la stratégie	Directeur marketing, chef produit
<b>Contributeurs internes</b>	Fournissent les signaux du terrain	Techniciens, commerciaux, SAV

Source : Réalisation personnel, inspirée de David, A. et Thiéart, R. (2005), *Stratégie et management*, Dunod.

### 3.4.2 – La collaboration interservices

Pour que la veille fonctionne vraiment bien dans une entreprise, elle ne peut pas être portée par un seul service isolé. Ce qu'il faut, c'est une vraie collaboration entre les différents départements — que ce soit le marketing, la recherche et développement, la production ou même le service juridique. Chacun a accès à des informations spécifiques, chacun capte des signaux différents selon son activité. En partageant ces infos entre services, on évite que certaines données restent enfermées dans un coin, inutilisées. C'est comme ça qu'on casse les silos et qu'on donne à la veille toute sa portée stratégique. Ce travail d'équipe, en transversal, permet de mieux comprendre les enjeux, d'anticiper les évolutions, et surtout de prendre de meilleures décisions ensemble.

### 3.5 – Outils numériques et solutions technologiques

#### 3.5.1 – Outils de collecte

La collecte d'informations stratégiques repose sur des outils numériques qui facilitent la recherche et l'agrégation des données. Par exemple, les agrégateurs de contenu comme Feedly ou Inoreader permettent de rassembler rapidement les dernières actualités provenant de multiples sources en ligne. Les alertes automatisées, telles que celles proposées par Google Alerts ou Talkwalker, permettent de recevoir des notifications en temps réel sur des sujets

d'intérêt précis, sans avoir à chercher manuellement. En parallèle, le web scraping, avec des outils comme Octoparse ou Import.io, permet d'extraire automatiquement des données de sites web pour les transformer en informations exploitables.

### 3.5.2 – Outils de traitement / analyse<sup>14</sup>

Une fois les informations collectées, leur traitement et analyse sont essentiels pour en extraire des insights stratégiques. Les outils d'analyse sémantique, tels que NVivo ou Sinequa, permettent de traiter des volumes importants de données textuelles et d'en extraire des tendances ou significations sous-jacentes. Pour une analyse plus stratégique, des modèles comme la SWOT, le PESTEL ou la Matrice BCG sont souvent utilisés pour évaluer la situation de l'entreprise face à son environnement et aux forces du marché. Enfin, les cartes heuristiques, via des logiciels comme XMind ou MindManager, facilitent l'organisation visuelle des informations, permettant de mieux comprendre et structurer les idées complexes.

**Figure N°08 : Apports de la veille aux outils d'analyse stratégique**



**Source :** Réalisation personnel , d'après Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press ; et Saghroun, A. (2019), *Veille stratégique et intelligence économique*, EMS Management.

<sup>20</sup>Lesca, N. & Lesca, H. (2011). La veille anticipative stratégique, EMS.

<sup>21</sup>Moigne, J.-L. (1999). La modélisation des systèmes complexes, Dunod.

### 3.5.3 – Outils de diffusion

Pour garantir une diffusion efficace de l'information au sein de l'organisation, plusieurs outils peuvent être utilisés. Les newsletters internes permettent de transmettre des résumés réguliers des informations stratégiques, de manière concise et accessible à tous les collaborateurs. Les dashboards dynamiques, tels que Power BI, Notion ou Tableau, permettent de visualiser en temps réel les données collectées et d'analyser les tendances, facilitant ainsi la prise de décision rapide. Enfin, le partage collaboratif via des plateformes comme SharePoint ou MS Teams favorise la circulation fluide des informations entre les différents services, tout en permettant une collaboration en temps réel.<sup>15</sup>

### 3.6 – Menaces informationnelles et stratégies défensives

#### 3.6.1 – Typologie des menaces

Dans un environnement fortement numérisé et concurrentiel, les dispositifs de veille sont exposés à de nombreuses menaces informationnelles. Ces menaces ne se limitent pas uniquement à des risques technologiques (comme les cyberattaques), mais incluent également des risques humains, organisationnels et stratégiques. Il est donc crucial pour une entreprise d'identifier ces menaces, d'en comprendre les implications et de mettre en place des parades adaptées.

La typologie des menaces permet de classifier les différents risques auxquels une cellule de veille peut être confrontée : fuite d'informations sensibles, désinformation, perte de données, manipulation ou encore espionnage industriel. Pour chaque type de menace, il est important d'illustrer par un exemple réel, d'en analyser les conséquences possibles, de proposer une réaction appropriée et <sup>16</sup>d'identifier les acteurs impliqués dans la prévention ou la réponse.

Cette approche structurée renforce la résilience du système de veille et permet d'ancrer la sécurité informationnelle dans une démarche stratégique proactive.

---

<sup>22</sup>David, A. (2017). *Les outils de la veille numérique*, Vuibert.

<sup>23</sup>Chanal, V. (2008). *Intelligence économique et organisation*, PUF.

## Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel

Tableau N°07 : Typologie des menaces informationnelles et parades possibles

Type de menace	Exemple réel	Conséquences	Réaction	Acteurs impliqués
<b>Infobésité</b>	Trop de sources sans filtrage	Paralyse de l'analyse	Centralisation +filtrage automatisé	Responsable veille
<b>Désinformation</b>	Fake news, rumeurs concurrentes	Décisions erronées	Vérification croisée +sources fiables	Analystes
<b>Espionnage industriel</b>	Intrusion dans les données internes	Perte d'avantage concurrentiel	Sécurisation des systèmes	DSI ,RSSI
<b>Silos informationnels</b>	Absence de collaboration	Redondance, perte d'opportunités	Réunion interservices +plateforme unique	Comité de pilotage

Source : Réalisation personnel , d'après Lesca, H. (2000), *Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning*, Éditions EMS ; et Saghroun, A. (2019), *Veille stratégique et intelligence économique*, EMS Management.

### Conclusion :

Ce premier chapitre a été consacré à la mise en place du socle théorique nécessaire à la compréhension du concept de veille concurrentielle dans ses dimensions fondamentales. À travers une analyse approfondie, nous avons examiné les différentes facettes de cette pratique stratégique, essentielle pour toute entreprise souhaitant renforcer sa position sur le marché, anticiper les évolutions de son environnement et prendre des décisions éclairées dans un contexte de forte compétitivité.

Dans un premier temps, il a été important de clarifier la notion même de veille concurrentielle. L'étude de ses définitions, de ses formes et de ses contours conceptuels nous a permis de constater qu'elle ne se limite pas à une simple collecte d'informations. Elle constitue un véritable processus organisé d'observation et d'analyse de l'environnement concurrentiel, incluant notamment les acteurs du marché, les tendances sectorielles, les innovations technologiques, les dynamiques réglementaires et les comportements des consommateurs. Cette démarche repose sur la structuration d'un système d'information stratégique, mobilisant à la fois des ressources humaines, organisationnelles et technologiques.

Dans un second temps, l'analyse des enjeux de la veille concurrentielle a mis en évidence les bénéfices concrets que les entreprises peuvent en retirer. La veille joue un rôle central dans la réduction de l'incertitude décisionnelle, la prévention des menaces, l'identification des opportunités et la détection précoce des signaux faibles. Elle permet également d'appuyer les processus d'innovation, de renforcer la réactivité face aux mouvements des concurrents, et de soutenir l'élaboration de stratégies différenciantes. En outre, dans un monde où l'information devient une ressource rare et précieuse, la veille contribue à la protection du capital informationnel et à la consolidation de l'intelligence collective au sein des organisations.

Enfin, dans la dernière section, nous avons détaillé les différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle, en insistant sur la nécessité d'une organisation humaine structurée, appuyée par des outils technologiques performants et par une démarche méthodique articulée autour d'un cycle précis : collecte, filtrage, analyse, diffusion et exploitation stratégique de l'information. Nous avons également évoqué les différentes typologies de veille, les outils numériques mobilisables (tels que les plateformes de veille, les logiciels de traitement de données, les flux RSS, etc.), les types de menaces informationnelles

(fuite, désinformation, espionnage...) ainsi que les mécanismes de réponse et de prévention. Tous ces éléments soulignent que la veille ne peut être efficace que si elle est pensée comme un dispositif systémique et transversal, intégré dans la culture managériale de l'entreprise.

En définitive, ce chapitre montre que la veille concurrentielle est un levier stratégique à part entière, au service de la compétitivité, de la pérennité et de l'innovation. Elle nécessite toutefois des conditions précises de mise en œuvre : une gouvernance claire, des ressources humaines formées, une infrastructure technologique adaptée et un engagement de la direction.

Ces conditions permettent à la veille de jouer pleinement son rôle d'appui à la décision stratégique dans un contexte de concurrence accrue.

C'est sur la base de ce socle théorique que s'appuiera le chapitre suivant, qui portera sur la compétitivité des entreprises et ses interactions avec la veille concurrentielle. Il s'agira de comprendre les fondements économiques et stratégiques de la compétitivité, puis d'analyser comment la veille peut s'inscrire comme un levier concret et opérationnel de performance, à travers des approches théoriques et des cas pratiques.

## ***Chapitre II :***

***La compétitivité des entreprises et son lien  
avec la veille concurrentielle***

### Introduction :

À l'heure où les entreprises doivent composer avec des pressions concurrentielles accrues, des transformations technologiques continues et des exigences croissantes en matière de performance et d'innovation, la recherche de compétitivité s'impose comme un enjeu central. Être compétitif ne se limite plus à produire à moindre coût ou à innover ponctuellement : il s'agit désormais de bâtir une dynamique de croissance durable, capable de résister aux turbulences du marché et d'anticiper les mutations futures.

Dans cette logique, la compétitivité devient une composante stratégique de toute organisation moderne. Elle mobilise à la fois les ressources internes (capacités humaines, maîtrise technologique, culture d'entreprise) et l'aptitude à réagir face aux signaux de l'environnement externe. Or, cette adaptation permanente suppose un accès structuré et pertinent à l'information stratégique. C'est précisément ici qu'intervient la veille concurrentielle.

Outil clé de l'intelligence économique, la veille concurrentielle permet aux entreprises de suivre les évolutions de leur secteur, d'identifier les tendances émergentes, de surveiller les actions des concurrents, et d'intégrer ces informations dans les choix de gestion. Croiser les approches de la compétitivité et de la veille concurrentielle revient ainsi à explorer comment l'information devient un levier de différenciation, d'anticipation et d'innovation.

Ce deuxième chapitre propose donc une analyse approfondie des fondements théoriques et des implications pratiques du lien entre compétitivité et veille concurrentielle. Il s'articule en trois sections. La première est consacrée aux modèles théoriques de la compétitivité, qu'ils soient économiques, stratégiques ou organisationnels. La deuxième étudie les facteurs et indicateurs de compétitivité, en examinant aussi bien les dimensions internes qu'externes. Enfin, la troisième section met en lumière la manière dont la veille concurrentielle agit concrètement sur la compétitivité, en tant que processus structurant l'observation, l'analyse et l'action stratégique au sein des entreprises.

### Section 1 : Les modèles théoriques de la compétitivité

#### 2.1.1. Introduction aux modèles de la compétitivité

La compétitivité est un concept multidimensionnel qui a été analysé selon diverses approches théoriques et empiriques. Sa compréhension nécessite l'exploration de plusieurs modèles développés par les économistes et les chercheurs en management stratégique. Ces modèles visent à identifier les facteurs clés qui influencent la capacité d'une entreprise ou d'une nation à faire face à la concurrence, à innover, à produire efficacement et à se positionner sur les marchés. Ils prennent en compte à la fois des éléments internes à l'entreprise (comme la productivité, l'innovation, la qualité, etc.) et des éléments externes (comme l'environnement macroéconomique, les institutions, ou les politiques publiques).<sup>1718</sup>

#### 2.1.2. Le modèle de l'avantage compétitif de Porter (1985)

Michael Porter, dans son ouvrage *The Competitive Advantage of Nations* (1985), propose une approche renouvelée de la compétitivité fondée sur la notion d'avantage concurrentiel durable. Selon lui, la compétitivité d'une entreprise repose sur sa capacité à mettre en œuvre une stratégie claire, qui peut passer soit par la maîtrise des coûts afin de produire à moindre coût, soit par la différenciation consistant à offrir un produit perçu comme unique, soit encore par une focalisation sur un segment spécifique du marché, en répondant de manière ciblée à ses besoins.

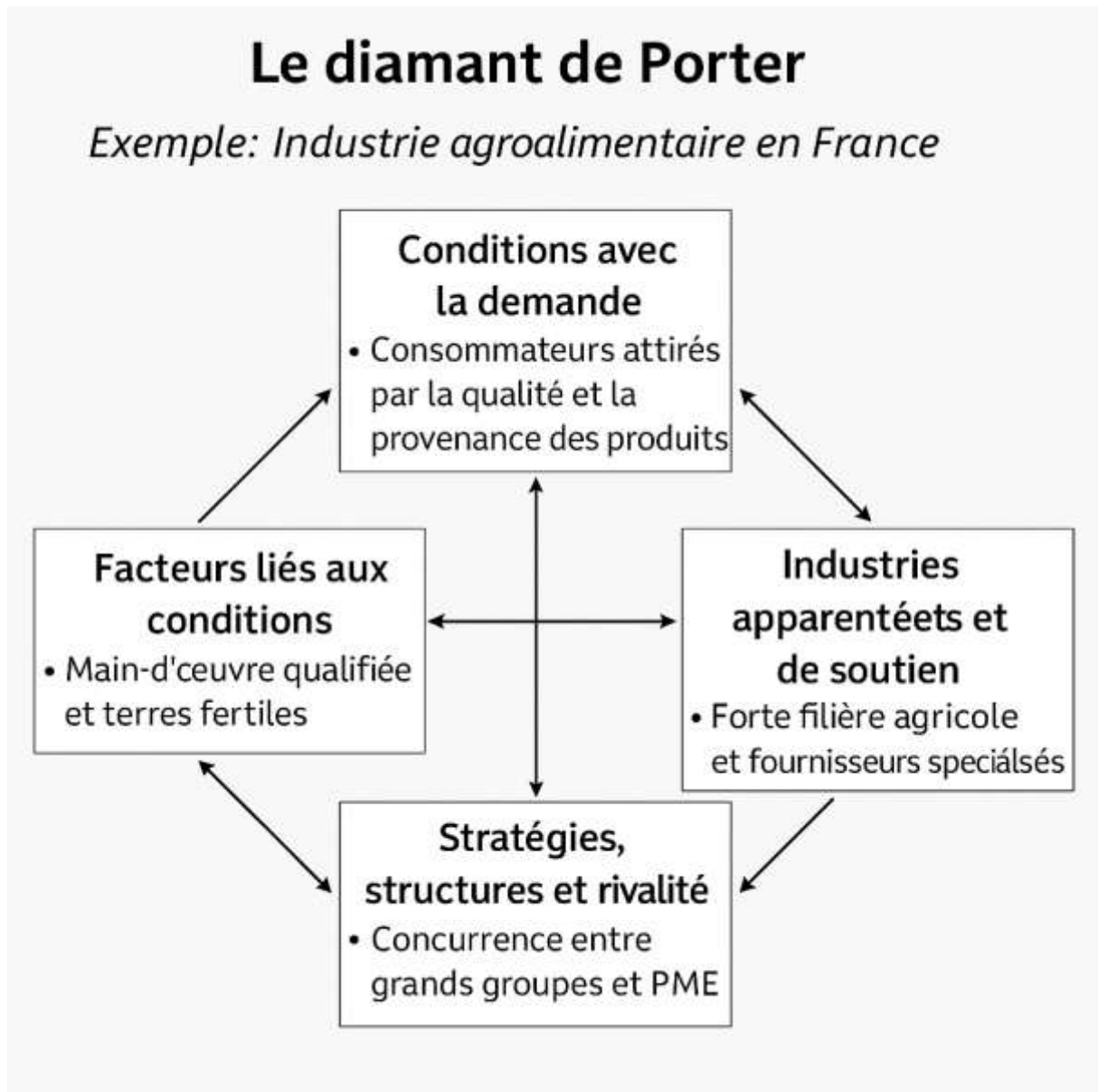
Par ailleurs, Porter élabore le célèbre *Diamond Model*, qui identifie quatre déterminants clés expliquant la compétitivité d'une nation. Il s'agit d'abord des conditions des facteurs, qui regroupent les ressources disponibles comme la main-d'œuvre qualifiée, les infrastructures ou les ressources naturelles. Ensuite viennent les conditions de la demande, c'est-à-dire la nature et le niveau de sophistication de la demande locale, qui peut stimuler l'innovation. Le troisième déterminant concerne les industries connexes et de soutien, qui renforcent la performance globale grâce à des interactions positives dans le tissu économique. Enfin, le dernier facteur porte sur la stratégie, la structure des entreprises et la rivalité entre elles, qui encouragent les comportements compétitifs et les efforts d'amélioration continue.

19

---

<sup>19</sup> Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Figure N°09 : Le diamant de Porter.



**Source :** Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

#### 2.1.4. Le modèle de la compétitivité systémique

Le modèle de la compétitivité systémique développé par Esser, Hillebrand, Messner et Meyer-Stamer (1996) propose une vision élargie et interconnectée de la compétitivité, qui dépasse les seuls facteurs internes à l'entreprise. Il introduit une approche à quatre niveaux (macroéconomique, mésoéconomique, microéconomique et socio-culturel), qui s'influencent mutuellement et forment un système cohérent.

Ce modèle met en lumière que la compétitivité d'une entreprise ou d'un pays dépend non seulement de ses capacités internes, mais également du cadre global dans lequel elle évolue, incluant les politiques économiques, les infrastructures, l'environnement culturel et social, etc.

### **1. Le niveau macroéconomique : le cadre général de stabilité**

Le niveau macroéconomique constitue l'environnement général dans lequel évoluent les entreprises, et joue un rôle déterminant dans la construction de leur compétitivité. Il regroupe l'ensemble des politiques économiques nationales, ainsi que les conditions de stabilité qui influencent directement la performance des acteurs économiques. Parmi les éléments centraux, on retrouve la stabilité économique, illustrée par le contrôle de l'inflation, la régulation des taux de change ou encore la gestion prudente de la dette publique. Ces facteurs renforcent la confiance des investisseurs et limitent les incertitudes.

À cela s'ajoutent des politiques publiques cohérentes fiscales, monétaires et budgétaires qui peuvent encourager l'innovation, stimuler l'investissement privé et favoriser la création d'emplois. Enfin, un cadre réglementaire ouvert sur l'international, combiné à une régulation claire du commerce extérieur et à un système juridique fiable, renforce la sécurité des transactions et facilite les échanges économiques.

Lorsqu'un pays parvient à réunir ces conditions, il crée un climat économique attractif. Par exemple, une inflation maîtrisée et une politique industrielle clairement définie renforcent la prévisibilité du marché et encouragent les entreprises locales à investir et à se développer durablement. Un tel environnement constitue donc un socle indispensable à la compétitivité des entreprises à long terme.

### **2. Le niveau mésoéconomique : les structures de soutien et d'organisation sectorielle**

Le niveau mésoéconomique fait référence à l'ensemble des structures intermédiaires et des dispositifs institutionnels qui soutiennent le développement économique à l'échelle sectorielle, régionale ou territoriale. Il englobe les politiques d'innovation, les initiatives en matière de recherche et développement, ainsi que les dispositifs de financement et d'accompagnement qui favorisent la compétitivité des entreprises dans un secteur donné. Ce niveau comprend également la mise en place d'infrastructures essentielles telles que les réseaux de transport, les systèmes de communication, ou encore les infrastructures énergétiques, qui facilitent la circulation des biens, des services et de l'information.

Par ailleurs, le soutien aux regroupements d'acteurs économiques comme les clusters, les pôles de compétitivité, ou les réseaux d'entreprises permet de mutualiser les ressources, de renforcer la collaboration et d'accroître la capacité d'innovation des firmes concernées. Le rôle du système éducatif et de la formation professionnelle est également central à ce niveau : il assure l'adéquation entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les besoins des entreprises.

Lorsqu'un État ou une région met en place une politique active de soutien à l'écosystème productif, les entreprises bénéficient d'un environnement structuré propice à leur croissance. À titre d'exemple, la création de zones industrielles spécialisées, ou le financement d'incubateurs technologiques dans un domaine ciblé, constitue un levier concret pour améliorer la productivité, encourager la spécialisation, et stimuler l'innovation dans des secteurs porteurs.

### **3. Le niveau microéconomique : la performance des entreprises elles-mêmes**

Le niveau microéconomique renvoie aux dynamiques internes propres à chaque entreprise, et concerne l'ensemble des choix stratégiques, organisationnels et opérationnels qui influencent directement sa compétitivité. La capacité de l'entreprise à définir des orientations stratégiques claires, pertinentes et différenciantes constitue un levier majeur de performance. Cela implique une gouvernance efficace, une gestion proactive des ressources, et une adaptation constante aux évolutions du marché. À cela s'ajoute la productivité du travail, l'efficacité des processus internes, la flexibilité dans la gestion des activités et la capacité à réduire les coûts sans compromettre la qualité.

La qualité des produits et services offerts joue également un rôle fondamental. Une entreprise compétitive se distingue par son aptitude à innover en continu, à anticiper les besoins des clients et à fournir une expérience différenciante, notamment en matière de service client. Dans un environnement marqué par la digitalisation et la rapidité des changements, la réactivité et l'agilité organisationnelle deviennent des atouts incontournables.

Par exemple, une entreprise qui investit dans la transformation numérique de ses processus de production peut améliorer considérablement son efficacité opérationnelle, réduire ses délais de livraison, et ainsi renforcer son positionnement concurrentiel sur son marché de référence.

### 4. Le niveau socio-culturel : les valeurs et dynamiques sociales

Souvent négligé dans les approches traditionnelles de la compétitivité, le niveau socio-culturel revêt pourtant une importance déterminante, comme le souligne Esser et al. Il englobe l'ensemble des valeurs culturelles, des représentations collectives et du capital social d'une société. Ces éléments influencent de manière profonde le comportement économique des individus et des organisations. La confiance, qu'elle soit institutionnelle ou interpersonnelle, constitue un socle fondamental pour la coopération, le respect des règles et la fluidité des échanges économiques. Le niveau d'éducation, la culture de l'innovation, l'ouverture à l'entrepreneuriat et l'engagement dans la formation continue participent également à créer un climat propice à la compétitivité durable.

Les valeurs partagées telles que la ponctualité, la rigueur professionnelle, ou encore l'orientation vers la qualité, façonnent les pratiques managériales et la relation au travail. À titre d'illustration, en Allemagne, l'ancrage culturel dans l'apprentissage en alternance et l'exigence de qualité liée au label "Made in Germany" ont fortement contribué à la solidité de la compétitivité industrielle du pays. Ainsi, la dimension socio-culturelle dépasse les considérations économiques pures, en influençant les dynamiques collectives et les performances à long terme.

Le modèle de la compétitivité systémique met en évidence l'interdépendance entre les différents niveaux d'analyse : macroéconomique, mésoéconomique, microéconomique et socio-culturel. Il insiste sur le fait que ces niveaux ne peuvent être envisagés isolément. Par exemple, un management performant à l'échelle d'une entreprise (micro) peut se heurter à des obstacles si les infrastructures sectorielles (méso) sont insuffisantes ou si l'environnement politique et économique (macro) est instable. De même, l'absence d'une culture de l'innovation ou d'un climat de confiance (socio-culturel) peut freiner l'adoption de pratiques compétitives.

Cette approche intégrée est particulièrement pertinente pour les pays en développement, où les contraintes sont souvent multiples et systémiques. Elle offre une grille de lecture complète permettant d'identifier des leviers d'action cohérents, articulés autour de l'environnement institutionnel, du tissu économique, des pratiques organisationnelles et des dynamiques culturelles.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*. Frank Cass.

Figure N°10 : : Niveaux de la compétitivité systémique



Source : Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). *Systemic Competitiveness – New Governance Patterns for Industrial Development*. GDI Book Series.

### 2.1.5. Le modèle des ressources et compétences (Resource-Based View)

La théorie de la Resource-Based View (RBV), largement développée dans les années 1990 notamment par Jay Barney, propose une lecture interne de la compétitivité. Contrairement aux approches traditionnelles centrées sur l'environnement de marché, cette vision considère que la véritable force concurrentielle d'une entreprise réside dans ce qu'elle possède déjà en interne.

Plus précisément, une entreprise est perçue comme un ensemble de ressources et de compétences uniques, et c'est leur combinaison, leur rareté et leur exploitation stratégique qui génèrent un avantage concurrentiel. Pour qu'une ressource soit véritablement stratégique, elle doit répondre à quatre critères essentiels : elle doit créer de la valeur pour l'entreprise, être difficile à trouver chez les concurrents (rare), quasiment impossible à imiter ou à copier, et enfin, elle doit être exploitée efficacement à travers une organisation interne cohérente. Ces quatre conditions sont souvent résumées par l'acronyme VRIO : Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation.

Parmi les ressources les plus précieuses, on retrouve surtout les ressources immatérielles, qui sont souvent les plus difficiles à mesurer ou à copier : la réputation de l'entreprise, l'expérience accumulée, le savoir-faire technique, la culture d'entreprise, les relations avec les partenaires ou encore les compétences spécifiques détenues par les employés. Ces éléments, bien que parfois invisibles, jouent un rôle central dans la capacité d'une entreprise à se différencier durablement.

Autrement dit, selon ce modèle, la compétitivité ne vient pas uniquement de ce que l'entreprise fait sur le marché, mais aussi — et surtout — de ce qu'elle est, de ce qu'elle sait faire mieux que les autres, et de la manière dont elle sait mobiliser ses atouts internes pour saisir les opportunités ou affronter les menaces.

Ce modèle est d'autant plus pertinent aujourd'hui que les marchés évoluent rapidement et que les avantages purement technologiques ou liés aux prix sont de plus en plus vite rattrapés par les concurrents. Miser sur des ressources difficilement imitées, comme le capital humain ou l'apprentissage organisationnel, devient alors un levier essentiel pour rester compétitif sur le long terme.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.

Tableau N°8: Typologie des ressources stratégiques selon Barney.

Ressource stratégique	Valeur	Rareté	Inimitabilité	Organisation
<b>Savoir-faire technique</b>	Permet d'améliorer l'efficacité ou l'innovation	Rare chez les concurrents directs	Difficile à copier sans expérience ou formation interne	Exploité via des processus bien définis
<b>Marque / image de marque</b>	Génère une préférence client, fidélité	Oui, surtout si forte notoriété	Inimitable car liée à l'histoire et aux perceptions du public	Nécessite des services marketing et communication structurés
<b>Culture d'entreprise</b>	Favorise l'engagement, l'adaptabilité et l'innovation	Très spécifique à chaque organisation	Difficilement copiable car profondément ancrée	Exploitable si alignée avec la stratégie globale
<b>Technologie propriétaire</b>	Source d'innovation ou de différenciation	Oui si brevetée ou confidentielle	Inimitable s'il y a protection juridique ou complexité technique	Doit être intégrée dans le processus de production ou R&D
<b>Réseau de partenaires / alliances</b>	Accès à de nouveaux marchés ou ressources externes	Dépend du niveau de confiance et exclusivité	Imitation difficile sans capital relationnel	Requiert une coordination inter-entreprises bien organisée

<b>Base de données clients</b>	Outil puissant pour le ciblage, la fidélisation et la personnalisation	Rare si elle est bien qualifiée	Difficilement répliquable à l'identique	Exploitable via un CRM performant et des équipes marketing dédiées
--------------------------------	--	---------------------------------	---	--

Source : Réalisation personnel inspiré de Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.

### 2.1.6. Le modèle fondé sur l'innovation (Schumpeter)

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter est considéré comme l'un des penseurs majeurs de l'innovation dans le champ économique. Dans ses travaux, notamment dans *"Capitalisme, socialisme et démocratie"* (1942), il avance une idée révolutionnaire pour l'époque : l'innovation est la force motrice principale de la compétitivité et du développement économique.

#### La destruction créatrice : moteur du changement

Schumpeter introduit le concept de "destruction créatrice", pour désigner le processus dynamique par lequel les innovations remplacent continuellement les anciennes méthodes, produits ou structures. Selon lui, les entreprises innovantes perturbent l'ordre établi du marché, en introduisant de nouvelles solutions plus efficaces, ce qui oblige les concurrents à s'adapter, innover à leur tour, ou disparaître.

Exemple : L'arrivée des smartphones a profondément transformé le marché de la téléphonie mobile, rendant obsolètes les anciens modèles de téléphones classiques (comme Nokia ou Motorola).

Ainsi, la compétitivité ne repose pas uniquement sur les prix ou la qualité, mais sur la capacité à innover en permanence, à anticiper ou créer les besoins du marché, et à introduire des ruptures technologiques, commerciales ou organisationnelles.

#### Les cinq types d'innovation selon Schumpeter

Schumpeter distingue plusieurs formes d'innovation, chacune pouvant constituer une source de différenciation et de compétitivité pour l'entreprise. Voici les principales :

### 1. L'innovation de produit

Elle consiste à introduire un nouveau bien ou service, ou à améliorer de manière significative un produit existant (en termes de performance, de fonctionnalité, de design, etc.).

Exemple : Le passage des téléphones portables classiques aux smartphones, ou l'introduction des véhicules électriques par Tesla.

L'innovation de produit permet de capter de nouveaux segments de marché ou de fidéliser les clients existants par une offre renouvelée et à forte valeur ajoutée.

### 2. L'innovation de procédé (ou de processus)

Elle désigne l'introduction de nouvelles méthodes de production, de logistique ou de distribution qui améliorent l'efficacité, réduisent les coûts ou augmentent la qualité.

Exemple : L'utilisation des imprimantes 3D dans la fabrication de pièces industrielles, ou l'automatisation des entrepôts par Amazon.

Ces innovations permettent souvent de renforcer la productivité et de maintenir une avance concurrentielle sur les coûts et la réactivité.

### 3. L'innovation organisationnelle

Il s'agit de modifications dans les structures, les méthodes de gestion, ou la culture de l'entreprise qui améliorent son fonctionnement global.

**Exemple** : L'adoption de nouvelles formes de management participatif, la mise en place du télétravail à grande échelle, ou encore l'introduction d'une organisation en "squad" comme chez Spotify.

Cette forme d'innovation améliore la coordination, l'engagement des employés, ou la capacité à s'adapter à des environnements incertains.

### 4. L'innovation de marché

Elle concerne la création ou la conquête de nouveaux marchés grâce à une meilleure connaissance des besoins, à une nouvelle segmentation, ou à l'entrée sur des zones géographiques inédites.

**Exemple** : Netflix qui passe de la location de DVD à la vidéo en streaming par abonnement dans le monde entier, ou une entreprise locale qui exporte pour la première fois ses produits à l'international.

C'est une manière stratégique d'élargir la base de clients, de réduire la dépendance à un seul marché et d'augmenter les opportunités de croissance.

Le modèle de Schumpeter met donc en avant une vision dynamique et proactive de la compétitivité, dans laquelle l'entreprise joue un rôle central en tant qu'acteur de changement. En innovant, elle crée des déséquilibres, stimule la concurrence et construit des avantages durables. Cette approche reste d'une grande actualité à l'ère de la transformation numérique et de la transition écologique, où seules les entreprises capables de se réinventer restent compétitives.<sup>22</sup>

### 2.1.7. Le modèle de la compétitivité durable et inclusive (OCDE)

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a proposé ces dernières années une approche élargie de la compétitivité, fondée sur les principes du développement durable et de l'inclusion sociale. Contrairement aux modèles traditionnels centrés uniquement sur la croissance économique, ce cadre met en avant une vision plus globale, intégrant les dimensions économiques, sociales, environnementales et institutionnelles.

Cette approche est particulièrement pertinente à l'ère des grandes transitions (climatique, numérique, démographique), où la performance économique seule ne suffit plus à assurer la résilience et la prospérité des nations ou des entreprises.

#### Une définition élargie de la compétitivité

Dans cette perspective, la compétitivité durable et inclusive ne se limite pas à produire plus ou à exporter davantage. Elle se définit comme la capacité d'un pays ou d'une entreprise à créer de la richesse et du bien-être sur le long terme, sans creuser les inégalités sociales ni épuiser les ressources naturelles, tout en assurant un bon fonctionnement des institutions.

Elle repose sur l'idée que la performance économique doit aller de pair avec la justice sociale, la durabilité environnementale et la gouvernance efficace.

#### Les quatre piliers de la compétitivité durable et inclusive

Dans une perspective moderne, la compétitivité ne peut plus être appréhendée uniquement sous l'angle de la performance économique immédiate ou du simple gain de parts de marché. Les évolutions récentes des enjeux mondiaux — notamment environnementaux, sociaux et technologiques — imposent une redéfinition de ce concept, en y intégrant des dimensions

---

<sup>22</sup> Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*.

durables et inclusives. C'est dans ce cadre que l'OCDE propose une approche élargie, structurée autour de quatre piliers fondamentaux. Ces piliers reflètent la nécessité pour les économies de concilier croissance, bien-être social, préservation des ressources et adaptation à long terme. Ils constituent ainsi les fondements d'une compétitivité pensée non seulement pour aujourd'hui, mais aussi pour les générations futures.

### 1. La création de richesse durable

Il s'agit de produire de la croissance, non pas à tout prix, mais de manière pérenne, en tenant compte de la préservation des ressources naturelles, des capacités humaines et du tissu productif.

Cela implique d'investir dans le capital humain, l'innovation, les infrastructures durables, et de favoriser des modèles économiques à long terme (économie circulaire, énergies renouvelables, etc.).

**Exemple :** Une entreprise qui investit dans la formation continue de ses employés et dans des technologies propres contribue à une croissance plus durable que celle qui maximise ses profits à court terme au détriment de ses salariés ou de l'environnement.

### 2. L'emploi de qualité et l'inclusion sociale

Une économie compétitive selon ce modèle est celle qui crée des opportunités pour tous, réduit les inégalités, et assure un accès équitable à l'éducation, à l'emploi, à la santé et à la protection sociale.

L'objectif est de favoriser la cohésion sociale et d'éviter que certains groupes soient marginalisés dans le processus de développement (jeunes, femmes, populations rurales, etc.).

**Exemple :** Une politique d'incitation à l'embauche des jeunes diplômés ou à la formation des travailleurs peu qualifiés permet d'élargir la base productive et d'assurer une croissance plus inclusive.

### 3. La réduction de l'impact environnemental

Dans une économie mondialisée soumise à une pression écologique croissante, la compétitivité durable implique une prise en compte sérieuse des enjeux climatiques. Ce pilier repose sur la capacité des entreprises et des États à limiter l'empreinte environnementale de leurs activités. Cela passe notamment par une amélioration de l'efficacité énergétique, une gestion plus responsable des déchets et une utilisation raisonnée des ressources naturelles. L'objectif n'est plus seulement de produire plus, mais de produire mieux, en veillant à la

préservation des écosystèmes et à la transition vers une économie bas carbone. La réduction de l'impact environnemental implique également une transformation des modèles économiques, favorisant l'adoption de solutions durables comme l'économie circulaire, la production écoresponsable ou encore l'intégration de critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans la stratégie d'entreprise. À titre d'exemple, une entreprise qui obtient une certification ISO 14001 ou qui intègre des procédés de fabrication écologiques améliore non seulement son image, mais aussi sa compétitivité sur le long terme en répondant aux attentes croissantes des consommateurs et des investisseurs en matière de responsabilité environnementale.

### 4. La confiance dans les institutions et la gouvernance

Dans toute économie durablement compétitive, la qualité des institutions et de la gouvernance joue un rôle fondamental. Une gouvernance transparente, efficace et équitable constitue le socle sur lequel repose la confiance des citoyens, des entreprises et des investisseurs. Lorsqu'un pays garantit le respect de l'État de droit, lutte activement contre la corruption, assure une transparence budgétaire et améliore l'efficacité de ses administrations publiques, il crée un environnement propice à l'investissement, à l'innovation et à la coopération entre les acteurs économiques. La stabilité des règles, l'accessibilité des services publics – notamment à travers la numérisation – ainsi qu'une justice indépendante renforcent la prévisibilité des décisions économiques et juridiques, condition essentielle pour encourager la prise de risque entrepreneuriale. À titre d'exemple, un État où la gouvernance est jugée fiable, où les appels d'offres sont équitables et où les institutions publiques fonctionnent de manière efficace attirera davantage de capitaux étrangers, favorisera l'émergence de nouvelles entreprises, et bénéficiera d'un tissu économique plus dynamique et résilient.

### Indicateurs et outils de mesure

Pour évaluer la compétitivité dans sa dimension durable et inclusive, l'OCDE recommande l'utilisation combinée d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette approche vise à saisir la complexité des dynamiques économiques contemporaines, au-delà des seuls critères financiers. Parmi les principaux outils mobilisés, on retrouve l'indice de développement humain (IDH), qui permet de mesurer les avancées en matière d'éducation, de santé et de niveau de vie. Les indicateurs de cohésion sociale, tels que les inégalités de revenus ou les taux de pauvreté, permettent quant à eux d'apprécier le degré d'équité d'un modèle économique. Les données environnementales, notamment les émissions de CO<sub>2</sub>, la

consommation énergétique ou encore le taux de recyclage, fournissent des repères essentiels sur l’empreinte écologique des activités productives. En parallèle, la qualité de la gouvernance est mesurée à travers des indices comme la perception de la corruption ou la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics. Enfin, l’innovation est évaluée par le volume de dépenses en recherche et développement (R&D), le nombre de brevets déposés ou encore la diffusion des nouvelles technologies.

L’ensemble de ces indicateurs s’inscrit dans une logique globale portée par le modèle de la compétitivité durable et inclusive. Ce modèle développé par l’OCDE propose une lecture élargie de la performance économique, où la croissance ne peut être considérée comme viable que si elle prend en compte le bien-être humain, le respect de l’environnement, la justice sociale et la solidité des institutions. Il constitue ainsi une réponse stratégique aux défis contemporains, en incitant les entreprises comme les gouvernements à concevoir la compétitivité non pas comme une finalité en soi, mais comme un levier de transformation responsable et de prospérité partagée sur le long terme.<sup>23</sup>

### **2.1.8. Le modèle coopétitif entre concurrence et coopération**

La coopétition, concept développé par Brandenburger et Nalebuff (1996), propose un nouveau regard sur la compétitivité. Elle repose sur l’idée que les entreprises peuvent être à la fois concurrentes et partenaires, notamment dans des domaines comme la recherche, les infrastructures, ou la normalisation.

Dans ce modèle, la compétitivité résulte de la capacité à gérer stratégiquement les relations inter-entreprises, en coopérant sur des éléments non différenciateurs (technologies de base, standards, plateformes) tout en restant concurrent sur les produits finaux.

Cela permet de réduire les coûts, d’accélérer l’innovation et de structurer des écosystèmes compétitifs (clusters, pôles de compétitivité).<sup>24</sup>

### **2.1.9. Le modèle de la compétitivité fondée sur la responsabilité sociétale (RSE)**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne se limite plus aujourd’hui à une simple obligation éthique ou légale. Elle est devenue un véritable levier stratégique de compétitivité, en intégrant durablement les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans le modèle économique des entreprises.

---

<sup>23</sup> OCDE (2019). *Compétitivité pour une croissance inclusive*. Paris : Éditions OCDE.

<sup>24</sup> Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. Harvard Business School Press.

Ce modèle part du principe que la performance d'une entreprise ne se mesure pas uniquement à sa rentabilité économique, mais également à sa capacité à répondre aux attentes de ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, collectivités locales, société civile, environnement naturel, etc.

### **Une nouvelle approche de la création de valeur**

Dans cette optique, la compétitivité d'une entreprise ne se mesure plus uniquement à travers sa capacité à générer des profits, mais aussi par sa faculté à produire une valeur partagée. Cela signifie que l'entreprise doit, simultanément, créer de la valeur économique pour assurer sa propre croissance et sa rentabilité, tout en générant une valeur sociale et environnementale au bénéfice de la société dans son ensemble. Cette perspective implique une transformation profonde du rôle de l'entreprise dans son environnement.

Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est plus perçue comme une charge supplémentaire ou une contrainte réglementaire, mais comme un levier stratégique à part entière. En intégrant les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans ses choix de gestion, l'entreprise renforce non seulement sa légitimité mais également sa performance globale. Elle se positionne comme un acteur engagé dans la durabilité, capable d'anticiper les attentes des parties prenantes et d'innover en cohérence avec les défis contemporains.

### **Les leviers de compétitivité offerts par la RSE**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ne se limite pas à une posture éthique ou à une obligation réglementaire. Elle constitue aujourd'hui un levier stratégique à part entière pour renforcer la compétitivité des organisations. Lorsqu'elle est pleinement intégrée à la stratégie de l'entreprise, la RSE peut agir sur plusieurs dimensions essentielles de sa performance.

Tout d'abord, elle favorise la fidélisation des clients et l'amélioration de l'image de marque, en valorisant les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise. Elle permet également d'attirer et de retenir les talents, en répondant aux aspirations des salariés à travailler pour une organisation engagée. Sur le plan opérationnel, la RSE encourage l'innovation, notamment en matière de produits durables ou de procédés écoresponsables, ce qui peut constituer un avantage différenciateur. Par ailleurs, en optimisant la gestion des ressources et en réduisant les gaspillages, elle contribue à une meilleure maîtrise des coûts.

Enfin, la RSE permet de renforcer la résilience de l'entreprise face aux risques réglementaires, réputationnels ou sociaux, en instaurant un dialogue continu avec les parties prenantes et en adoptant une démarche de transparence. Loin d'être une charge, elle devient ainsi une source de création de valeur globale, durable et partagée, et un vecteur clé de compétitivité dans un environnement en profonde mutation.

### **1. Réduction des risques (juridiques, sociaux, réputationnels)**

L'adoption volontaire de pratiques éthiques, sociales et environnementales permet à l'entreprise de prévenir un ensemble de risques susceptibles de compromettre sa stabilité. En anticipant les exigences réglementaires, elle réduit les risques juridiques, comme ceux liés aux litiges en droit du travail ou aux sanctions pour atteinte à l'environnement. Elle limite aussi les tensions sociales internes, en favorisant un climat de travail sain et inclusif, réduisant ainsi le turnover ou les conflits. Par ailleurs, la mise en œuvre de politiques responsables permet de se prémunir contre les atteintes à la réputation, notamment dans un contexte où l'opinion publique est de plus en plus sensible aux pratiques sociales des entreprises. À titre d'exemple, une entreprise textile qui veille à assurer des conditions de travail éthiques dans ses chaînes de production à l'étranger évitera des campagnes de boycott ou des scandales pouvant nuire à son image à l'échelle internationale. Ainsi, la RSE agit comme un véritable mécanisme de protection, consolidant la pérennité de l'entreprise tout en renforçant la confiance de ses parties prenantes.

### **2. Amélioration de l'image de marque et de la réputation**

L'adoption d'une démarche de responsabilité sociétale constitue un levier puissant pour renforcer l'image de marque et la réputation d'une entreprise. Dans un contexte où les consommateurs, les investisseurs et l'opinion publique sont de plus en plus attentifs aux engagements éthiques des organisations, le positionnement sur des valeurs durables devient un élément distinctif sur le marché. En affichant des pratiques transparentes, respectueuses de l'environnement et soucieuses du bien-être collectif, l'entreprise gagne en crédibilité et construit une relation de confiance avec ses parties prenantes.

Cette valorisation de l'image ne relève pas uniquement d'un argument de communication : elle agit concrètement sur la fidélisation de la clientèle et l'attractivité de l'entreprise. Certaines marques en ont fait un pilier stratégique, à l'instar de Lush, entreprise spécialisée dans les cosmétiques, qui revendique une production 100 % végétarienne, sans tests sur les animaux et avec des emballages recyclables. Une telle posture éthique constitue

un avantage concurrentiel solide dans un environnement où les attentes sociétales sont en constante évolution.

### 3. Innovation sociale et environnementale

La responsabilité sociétale des entreprises agit comme un catalyseur d'innovation, en incitant les organisations à repenser leurs produits, services et modes de fonctionnement afin de répondre à des exigences croissantes en matière de durabilité. Cette dynamique pousse les entreprises à intégrer des critères sociaux et environnementaux dès la conception, ce qui aboutit à la création de biens écologiques, de services à vocation sociale, ou encore à l'optimisation des procédés de fabrication dans le respect de l'environnement. En s'adaptant à ces nouvelles attentes, les entreprises peuvent également développer des innovations managériales favorisant l'inclusion et la coopération. Un exemple marquant est celui de Danone, qui a mis en place des projets de micro-distribution dans certains pays en développement, combinant création d'emplois locaux et accessibilité à des produits nutritionnels adaptés. Ainsi, la RSE ne se limite pas à une démarche éthique ; elle devient un levier stratégique d'innovation et de différenciation sur des marchés en mutation.

### 4. Fidélisation des clients et des talents

Dans un environnement où les individus accordent une importance croissante à l'éthique, à l'impact social et à la transparence des entreprises, la responsabilité sociétale devient un facteur de différenciation puissant. Les consommateurs, soucieux d'aligner leurs choix avec leurs valeurs, développent une préférence marquée pour les marques engagées. Ainsi, une entreprise socialement responsable parvient non seulement à fidéliser sa clientèle, mais également à renforcer son image de marque. De même, sur le plan des ressources humaines, les jeunes talents – notamment les diplômés issus de filières universitaires – manifestent une forte sensibilité aux pratiques éthiques et à l'engagement sociétal de leurs employeurs. Cette attente se traduit par une plus grande attractivité pour les organisations perçues comme responsables, ainsi qu'un meilleur taux de rétention des collaborateurs. Des entreprises comme Google, Patagonia ou Schneider Electric illustrent parfaitement cette tendance, en attirant et en conservant des profils hautement qualifiés grâce à leurs engagements concrets en faveur du développement durable, de la diversité ou encore de l'inclusion.

### Vers des indicateurs extra-financiers

L'essor de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les stratégies d'organisation s'accompagne d'une évolution significative des modes d'évaluation de la

performance. Désormais, il ne suffit plus de se référer aux résultats financiers classiques pour juger de la réussite d'une entreprise. Des indicateurs extra-financiers s'imposent progressivement, traduisant une volonté d'appréhender la performance globale de manière plus holistique. Ces indicateurs englobent, entre autres, l'empreinte carbone, le degré de parité entre les sexes, le taux d'engagement des salariés, l'impact social ou territorial des activités, ainsi que la qualité de la gouvernance et de l'éthique au sein de l'organisation.

L'intégration de ces dimensions non financières témoigne d'un changement de paradigme profond. L'entreprise performante aujourd'hui n'est plus uniquement celle qui génère du profit, mais celle qui parvient à conjuguer efficacité économique, respect de l'environnement et engagement social. Une stratégie RSE bien pensée permet à l'entreprise de renforcer sa résilience face aux crises, d'attirer à la fois les talents et les investisseurs sensibles aux valeurs éthiques, d'asseoir sa crédibilité auprès des consommateurs, et de stimuler l'innovation en faveur de solutions durables. Ce nouveau modèle de compétitivité confirme que dans un monde en transition, il n'est plus possible de dissocier la réussite économique de la responsabilité sociétale.<sup>25</sup>

### **2.1.10. Le modèle dynamique de la compétitivité (Pitelis, 2009)**

L'approche développée par Christos Pitelis propose une vision évolutive et systémique de la compétitivité. Contrairement aux modèles traditionnels qui la perçoivent comme une position à atteindre ou à conserver, Pitelis la considère comme un processus dynamique, en constante interaction avec l'environnement économique, institutionnel et sociétal.

Dans ce modèle, la compétitivité est définie comme la capacité d'une organisation ou d'une économie à créer de la valeur, à la capter (c'est-à-dire en tirer bénéfice) et à la soutenir dans le temps, dans un contexte concurrentiel en perpétuelle mutation.

Cette conception dépasse la simple logique de performance ou d'avantage comparatif : elle introduit la dimension temporelle, l'adaptabilité stratégique, et le rôle central des interactions avec l'écosystème global.

#### **Une approche systémique et interactive**

Selon Pitelis, la compétitivité ne peut être appréhendée uniquement à travers les performances individuelles des entreprises. Elle doit être envisagée comme le fruit d'une coévolution dynamique entre les firmes et l'ensemble de leur environnement. Autrement dit,

---

<sup>25</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.

elle résulte d'interactions complexes et continues entre plusieurs acteurs clés : les entreprises elles-mêmes, bien sûr, à travers leurs choix stratégiques et leurs capacités d'innovation, mais aussi les pouvoirs publics, dont les politiques économiques et industrielles façonnent les conditions de marché.

Par ailleurs, les institutions de soutien – telles que les organismes de recherche, les structures éducatives ou les dispositifs de financement – jouent un rôle fondamental dans le renforcement des compétences et des ressources disponibles pour les entreprises. Enfin, la société civile, incluant les consommateurs, les syndicats, les ONG et d'autres parties prenantes, contribue également à influencer les pratiques économiques et à orienter les attentes en matière de responsabilité et de durabilité.

L'ensemble de ces acteurs interagit dans un processus de transformation mutuelle, où chaque décision, chaque évolution ou chaque tension peut modifier l'équilibre global. Cette approche systémique invite donc à penser la compétitivité non comme une simple compétition entre entités isolées, mais comme le produit d'un écosystème interconnecté et évolutif.

### **.Les fondements du modèle dynamique**

Dans sa vision évolutive de la compétitivité, Pitelis identifie trois compétences fondamentales que les entreprises – mais aussi les économies nationales – doivent développer pour maintenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement en perpétuelle mutation. Il ne s'agit plus simplement de produire mieux ou à moindre coût, mais d'acquérir une agilité organisationnelle permettant de s'adapter, d'innover et de se transformer en continu.

#### **1. Anticiper et s'adapter aux transformations**

Dans un environnement économique marqué par l'instabilité, la complexité et l'incertitude, la notion d'avantage compétitif ne peut plus se fonder uniquement sur l'exploitation optimale des ressources existantes. Elle dépend désormais de la capacité d'une entreprise à anticiper les mutations de son écosystème et à s'y adapter avec agilité. Cette adaptabilité suppose une lecture attentive des signaux faibles, souvent imperceptibles à première vue, mais porteurs de tendances lourdes à moyen ou long terme. Elle requiert également des mécanismes internes de flexibilité organisationnelle, d'innovation continue et de rapidité décisionnelle.

Certaines entreprises emblématiques illustrent parfaitement cette dynamique. Amazon, par exemple, a su transformer son modèle logistique et commercial pour répondre aux

nouvelles attentes des consommateurs en matière de rapidité et de personnalisation. Tesla, de son côté, a anticipé la transition énergétique et les mutations du secteur automobile en imposant une rupture technologique avant que la demande ne devienne massive. Ces cas montrent que la capacité d'anticipation et d'adaptation n'est plus une option : elle constitue une condition sine qua non pour bâtir un avantage concurrentiel pérenne.

### 2. Co-évoluer avec les parties prenantes

Selon Pitelis, la compétitivité d'une entreprise ne peut être pleinement assurée que si elle s'inscrit dans une logique de co-évolution avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cela signifie que l'entreprise ne doit pas se contenter de répondre ponctuellement aux attentes de ses collaborateurs, de ses clients, des pouvoirs publics, des communautés locales ou de ses partenaires économiques. Elle doit aller au-delà, en intégrant activement leurs besoins, leurs contraintes et leurs visions dans l'élaboration de ses stratégies.

Cette approche suppose un dialogue continu, une ouverture à la collaboration, ainsi qu'une capacité à transformer les exigences externes en leviers d'innovation et de différenciation. En co-construisant ses trajectoires avec ses parties prenantes, l'entreprise renforce sa légitimité sociale, accroît sa capacité d'adaptation et inscrit son action dans une dynamique collective porteuse de sens. Ce processus de co-évolution constitue aujourd'hui un pilier central d'une compétitivité durable, fondée non pas sur la domination, mais sur la coopération stratégique et la création de valeur partagée.

### 3. Transformer les contraintes en opportunités

Dans la logique du modèle dynamique de Pitelis, les contraintes externes ne doivent pas être perçues comme des obstacles paralysants, mais plutôt comme des catalyseurs de transformation. Qu'il s'agisse de réglementations environnementales plus strictes, de pressions sociales accrues, de crises économiques ou de pénuries de ressources, toutes ces contraintes représentent en réalité des déclencheurs possibles d'innovation stratégique.

Une entreprise réellement compétitive est celle qui parvient à reformuler ces défis en opportunités concrètes de progrès. Cela implique une capacité à remettre en question ses pratiques établies, à explorer de nouvelles voies, et à concevoir des offres ou des modèles économiques en phase avec les attentes émergentes du marché et de la société. C'est par exemple ce qu'ont réussi à faire certaines entreprises du secteur de la mode, à l'image de Veja ou Patagonia, en répondant aux préoccupations environnementales par des innovations produits, des engagements éthiques forts et une stratégie de différenciation assumée. Cette

posture proactive face aux contraintes devient ainsi un véritable levier de création de valeur durable.

### Une compétitivité évolutive au croisement de l'économique et du sociétal

Ce modèle met en lumière le fait que la compétitivité n'est pas figée. Elle évolue dans le temps et se construit à partir d'un équilibre stratégique entre performance économique, agilité organisationnelle, et intégration des valeurs sociétales.

Il s'agit d'un qui repose sur l'apprentissage continu, l'adaptation collective, et la gestion intelligente des relations entre acteurs économiques, politiques et sociaux.

Le modèle dynamique de Pitelis propose une lecture profondément renouvelée de la compétitivité : elle n'est pas une fin en soi, mais un mouvement permanent de création et de capture de valeur, dans une logique de co-construction avec l'environnement.

Dans un monde caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (le fameux modèle VUCA), cette approche fournit des clés de lecture modernes et opérationnelles pour penser une compétitivité plus adaptative, plus inclusive et plus résiliente.<sup>26</sup>

**Figure 11: Schéma de co-évolution stratégique.**



**Source :** Réalisation personnel inspiré de Volberda, H. W. & Lewin, A. Y. (2003). *Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution*, *Journal of Management Studies*,

<sup>26</sup> Pitelis, C. (2009). *The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*. *Organization Studies*.

### 2.1.11. Comparaison synthétique des principaux modèles

Pour mieux visualiser les différences et complémentarités entre ces approches, il est pertinent de proposer une synthèse comparative.

**Tableau N° 09:** Comparaison synthétique des principaux modèles théoriques de la compétitivité

Modèle	Origine	Logique principal	Facteurs clés	Niveau d'analyse
<b>Avantage comparatif (Ricardo)</b>	Classique	Cout d'opportunité	Spécialisation échanges	Macroéconomique
<b>Avantage concurrentiel (Porter)</b>	Stratégique	Différenciation ou cout	Facteurs internes ,diamant compétitif	Micro et mésoéconomique
<b>Compétitivité systémique</b>	Développement industriel	Multiniveaux intégrés	Environnement institutionnel et économique	Macro à micro
<b>Resource-based View</b>	Stratégique	Ressources rares et inimitables	Capacités internes, savoirs , actifs immatériels	Microéconomique
<b>Coopétition</b>	Théorie des jeux	Coopération/concurrence simultanées	Réseaux ,alliances ,normes	Méso et micro
<b>RSE/Création de valeur partagée</b>	Management durable	Performance globale	Parties prenantes, impact social et environnement	Multi-niveaux
<b>Modèle dynamique (Pitelis)</b>	Théorie évolutionniste	Création/capture de valeur	Coévolution, adaptabilité, interactions	Holistique et évolutif

**Source :** Réalisation personnel Inspiré de : OCDE (2017), *Compétitivité durable et inclusive : enjeux et stratégies*, ainsi que de travaux de Porter (1985), Pitelis (2009), Barney (1991), et Riccardo (1817).

### Section 02 : La veille concurrentielle comme levier de compétitivité

#### 2.2.1 Définition opérationnelle de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle est un processus systématique qui permet à une entreprise de collecter, analyser et exploiter des informations sur son environnement concurrentiel. L'objectif est de surveiller les tendances, les actions des concurrents, et d'identifier des opportunités ou des menaces susceptibles d'influencer la position stratégique de l'entreprise. Ce processus englobe plusieurs activités, allant de la surveillance des actions des concurrents à l'analyse des comportements du marché et des tendances technologiques. La veille concurrentielle se distingue de la simple collecte d'informations, car elle repose sur une analyse approfondie permettant une anticipation des évolutions du secteur.

#### 2.2.2. L'importance stratégique de la veille concurrentielle dans un environnement en mutation

Dans un contexte économique marqué par une forte incertitude et une compétition accrue, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'évoluer à l'aveugle. La veille concurrentielle s'impose alors comme un outil stratégique incontournable. Elle permet d'anticiper les mouvements du marché, de surveiller les innovations des concurrents, et de détecter les signaux faibles pouvant annoncer des ruptures ou des opportunités.

Prenons l'exemple du secteur des technologies mobiles. Une entreprise comme Samsung mène une veille permanente sur les brevets déposés par ses concurrents, les tendances d'achat des consommateurs ou encore les orientations des politiques publiques en matière de protection des données. Cette vigilance lui permet non seulement de développer rapidement de nouveaux produits, mais aussi de se positionner stratégiquement avant même que la concurrence n'ait le temps de réagir.

Ainsi, la veille concurrentielle ne se limite pas à une activité passive de collecte d'informations. Elle devient un moyen proactif de renforcement de la compétitivité, en soutenant la capacité d'adaptation rapide et de décision stratégique éclairée.<sup>27</sup>

#### 2.2.3. Les bénéfices directs et indirects de la veille concurrentielle sur la compétitivité

L'intégration d'un dispositif de veille concurrentielle dans la stratégie d'une entreprise génère plusieurs retombées positives sur sa compétitivité. Ces effets peuvent être à la fois

---

<sup>27</sup> Lesca H. et Lesca N. (2011), "La veille stratégique : Anticiper pour décider", EMS.

directs, c'est-à-dire liés à l'amélioration de la performance face aux concurrents, et indirects, en influençant la culture interne, la réactivité ou la capacité d'innovation.

Sur le plan direct, la veille concurrentielle permet de comprendre les forces et les faiblesses des concurrents, et donc de se positionner plus efficacement. Par exemple, une entreprise du secteur agroalimentaire qui surveille les campagnes de communication de ses rivaux peut adapter son propre message pour se démarquer ou anticiper les promotions saisonnières de ses concurrents. Cela permet de conserver, voire de gagner, des parts de marché.

Sur le plan indirect, la veille crée une culture de l'anticipation et renforce la transversalité des échanges d'information entre les différents départements de l'entreprise (marketing, production, finance, etc.). Cela se traduit par des décisions mieux coordonnées et une plus grande agilité organisationnelle.

Un bon exemple est celui d'Airbus, qui utilise la veille technologique pour surveiller les innovations de Boeing mais aussi les évolutions dans les matériaux, les carburants, ou les besoins des compagnies aériennes. Cette approche globale lui permet de proposer des appareils mieux adaptés aux enjeux futurs, renforçant ainsi sa compétitivité à long terme.<sup>28</sup>

### 2.2.4. Un outil d'aide à la décision dans un monde incertain

La rapidité avec laquelle évoluent les marchés impose aux entreprises une capacité de réaction rapide. La veille concurrentielle contribue à réduire les temps de réaction en fournissant des données pertinentes, actualisées et exploitables.

Elle devient alors un outil d'aide à la décision, en soutenant les choix stratégiques par des faits plutôt que par des intuitions. Par exemple, dans le secteur pharmaceutique, une veille active sur les essais cliniques et les brevets peut guider le lancement d'un nouveau médicament ou dissuader un investissement risqué.

Il ne s'agit pas uniquement de réagir, mais bien d'agir avec anticipation. Ainsi, la veille permet de transformer l'incertitude en opportunité, en dotant les décideurs d'une vision claire et contextualisée de leur environnement concurrentiel.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> : Calori R. et Nadel M. (1990), "Stratégie et management", Editions Vuibert.

<sup>29</sup> Martinet B. (2001), "Stratégie", Vuibert Gestion.

### 2.2.5. La veille concurrentielle comme générateur d'innovation

L'un des apports majeurs de la veille réside dans sa capacité à stimuler l'innovation. En observant les tendances du marché, les attentes émergentes des clients, les nouvelles pratiques des concurrents, ou les brevets déposés, les entreprises peuvent innover en continu, que ce soit au niveau des produits, des services ou des processus.

Prenons l'exemple de Dyson, entreprise spécialisée dans les aspirateurs sans sac. Grâce à une veille continue sur les brevets et les besoins consommateurs, Dyson a développé des technologies brevetées qui lui confèrent une différenciation durable. Cette capacité à intégrer rapidement des informations nouvelles dans ses processus de création est un avantage compétitif considérable.

Ainsi, la veille devient un levier d'innovation ouverte et orientée client, et non plus seulement une fonction défensive de surveillance.<sup>30</sup>

### 2.2.6. Une meilleure compréhension des dynamiques concurrentielles

La veille concurrentielle ne se limite pas à une simple observation des concurrents. Elle offre un cadre d'analyse stratégique approfondi, permettant non seulement de savoir ce que font les autres acteurs du marché, mais surtout de comprendre les raisons sous-jacentes à leurs choix et d'anticiper leurs orientations futures. C'est cette capacité d'interprétation et de projection qui donne à la veille toute sa valeur stratégique.

#### Comprendre les logiques d'action concurrentielles

La mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle efficace permet à l'entreprise d'aller bien au-delà d'une simple collecte d'informations sur ses rivaux. Elle lui offre la capacité d'interpréter les logiques stratégiques sous-jacentes aux décisions prises par la concurrence. Cela inclut, par exemple, l'analyse des lancements de nouveaux produits, des choix de partenariats, des opérations de fusion ou d'investissement, mais aussi des désengagements sur certains segments de marché. Comprendre pourquoi un acteur se retire d'un secteur donné ou pourquoi il se positionne sur un créneau particulier devient un exercice d'anticipation stratégique.

En croisant ces éléments avec les signaux faibles détectés sur le terrain, l'entreprise est alors en mesure de décrypter les cibles prioritaires de ses concurrents, leurs axes de développement futurs, ainsi que leurs intentions en matière de différenciation. Cette capacité

---

<sup>30</sup> Chesbrough H. (2003), "Open Innovation", Harvard Business School Press.

d'interprétation fine des trajectoires concurrentielles constitue un atout majeur pour ajuster sa propre stratégie et conserver un avantage durable sur son marché.

### Une analyse croisée entre veilles externes et internes

Pour comprendre pleinement les dynamiques concurrentielles, l'entreprise doit s'appuyer sur une combinaison intelligente de plusieurs types de veille. La veille technologique permet de suivre en temps réel les innovations, qu'elles soient de rupture ou issues d'améliorations progressives, susceptibles de modifier les règles du jeu sur le marché. La veille commerciale, quant à elle, offre une lecture des changements touchant l'offre, les prix ou encore les stratégies de communication des concurrents. Par ailleurs, la veille réglementaire joue un rôle fondamental, car elle permet d'anticiper les évolutions normatives susceptibles d'avantager ou de défavoriser certains acteurs.

À ces dispositifs s'ajoute l'exploitation des données internes issues de l'expérience terrain : le retour direct des clients sur les prestations concurrentes, les comparaisons de performances entre produits similaires, ou encore les informations relayées par les réseaux de distribution, les équipes commerciales et les services après-vente. C'est ce croisement entre les veilles externes et les remontées internes qui offre à l'entreprise une vision globale et cohérente des rapports de force à l'œuvre sur son marché, et qui lui permet d'adapter avec précision ses orientations stratégiques.

### Anticiper pour mieux se positionner

En somme, comprendre les dynamiques concurrentielles grâce à la veille, c'est passer d'une posture défensive à une posture stratégique proactive. L'entreprise ne se contente plus de suivre ses concurrents : elle anticipe leurs mouvements, décrypte leurs intentions, et adapte sa trajectoire en conséquence, avec une meilleure lecture de l'écosystème global.

Cette capacité d'anticipation devient aujourd'hui un véritable levier de compétitivité, surtout dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la rapidité des mutations technologiques et la montée de nouveaux acteurs innovants.<sup>31</sup>

#### 2.2.7. L'impact de la veille concurrentielle sur la performance commerciale

La veille concurrentielle joue un rôle déterminant dans l'optimisation des performances commerciales, en influençant plusieurs dimensions clés de la gestion des ventes et de la relation client. Elle ne se limite pas à la stratégie globale de l'entreprise, mais

---

<sup>31</sup> Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage", Free Press.

intervient concrètement dans les actions commerciales quotidiennes, permettant une meilleure réactivité, une adaptation fine à la demande et une différenciation concurrentielle efficace.

### **Les aspects de la performance commerciale sont concernés**

La performance commerciale représente l'ensemble des résultats quantifiables qui traduisent l'efficacité de l'entreprise dans ses activités de vente, de conquête de nouveaux clients et de fidélisation. Elle s'apprécie à travers plusieurs indicateurs clés, tels que le chiffre d'affaires réalisé, la marge commerciale dégagée, ou encore la part de marché détenue face à la concurrence. D'autres aspects viennent également enrichir cette évaluation, comme le taux de fidélisation, qui mesure la capacité à maintenir une relation durable avec les clients existants, ou le taux de conversion, qui indique dans quelle mesure les prospects sont transformés en clients réels. Le panier moyen, c'est-à-dire la valeur moyenne des achats par client, ainsi que la rentabilité des opérations promotionnelles, constituent également des dimensions essentielles de cette performance.

Dans ce contexte, la veille concurrentielle joue un rôle déterminant. En mettant à disposition de l'entreprise des informations précises et actualisées sur les actions de ses concurrents, sur les attentes des consommateurs, ou encore sur les tendances émergentes du secteur, elle permet un ajustement proactif des stratégies commerciales. Grâce à cette capacité d'anticipation et de réactivité, l'entreprise peut optimiser ses offres, affiner son ciblage, adapter ses prix ou encore repenser ses actions marketing pour améliorer concrètement ses résultats commerciaux.

### **Autres effets sur la performance commerciale**

La veille concurrentielle ne se limite pas à surveiller les concurrents directs ; elle permet également de détecter des opportunités commerciales souvent négligées. Par exemple, elle aide à repérer des segments de clientèle encore peu exploités, comme les jeunes consommateurs, les familles nombreuses ou les adeptes des produits biologiques. Elle permet aussi d'identifier les sources d'insatisfaction des clients chez les concurrents, en analysant des canaux tels que les avis en ligne, les forums ou les réseaux sociaux. Ces informations deviennent précieuses pour concevoir des offres plus pertinentes et mieux ciblées, répondant à des besoins spécifiques que les autres acteurs du marché ne prennent pas suffisamment en compte.

Lorsqu'elles sont croisées avec les données internes de l'entreprise – telles que les tableaux de bord commerciaux, les enquêtes de satisfaction ou les informations issues du

CRM – ces données issues de la veille concurrentielle deviennent de véritables leviers d'action. Elles permettent de mieux cibler les campagnes publicitaires, d'optimiser les efforts de la force de vente, et, in fine, d'accroître la rentabilité globale de l'activité commerciale.

Ainsi, l'impact de la veille concurrentielle sur la performance commerciale est à la fois multiple et mesurable. Elle aide l'entreprise à maintenir un positionnement concurrentiel fort malgré les évolutions rapides du marché, à générer davantage de chiffre d'affaires par des actions précises, à renforcer la fidélité des clients en leur proposant des offres alignées avec leurs attentes, et à maximiser la rentabilité de ses décisions stratégiques. Dans un contexte économique marqué par l'intensification de la concurrence, la veille concurrentielle s'impose donc comme un outil indispensable à toute direction commerciale désireuse de prendre des décisions éclairées, fondées sur des données concrètes et orientées résultats.<sup>32</sup>

### 2.2.8. Un soutien à la stratégie d'internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise représente un processus stratégique complexe, qui implique de nombreuses incertitudes : nouveaux marchés, nouveaux concurrents, nouvelles réglementations, attentes culturelles différentes, risques géopolitiques ou économiques, etc. Dans ce contexte, la veille concurrentielle joue un rôle central en fournissant des informations clés permettant d'orienter les choix stratégiques et d'anticiper les obstacles potentiels.

#### Comprendre l'environnement concurrentiel local

Lorsqu'une entreprise envisage de s'implanter sur un marché étranger, la première étape essentielle consiste à analyser en profondeur son environnement concurrentiel. Cette démarche vise à identifier les acteurs déjà établis, à évaluer leur positionnement stratégique, à mesurer leur notoriété, leur part de marché, ainsi que les avantages compétitifs qu'ils mobilisent localement.

La veille concurrentielle joue ici un rôle central. Elle permet non seulement de repérer les concurrents directs, c'est-à-dire les entreprises proposant des offres similaires à celles de l'entreprise entrante, mais aussi d'identifier les produits de substitution ou les alternatives locales. Ces alternatives, parfois ancrées dans les habitudes de consommation ou plus accessibles en termes de prix, peuvent représenter des obstacles significatifs à l'implantation.

---

<sup>32</sup> Lendrevie J., Lévy J., Lindon D. (2012), "Mercator – Théorie et pratique du marketing", Dunod.

En parallèle, l'analyse des pratiques commerciales et des approches marketing dominantes sur le marché ciblé permet de mieux comprendre les dynamiques concurrentielles en place. Cela inclut la nature des messages publicitaires, les canaux de distribution privilégiés, les argumentaires les plus utilisés, ou encore les préférences spécifiques des consommateurs locaux. Ces éléments constituent une base stratégique indispensable pour adapter efficacement son offre et construire un positionnement différenciateur à l'échelle locale.

### **Identifier les barrières à l'entrée et les risques**

La veille concurrentielle dans un contexte international ne se limite pas à l'observation des entreprises en place. Elle s'élargit à l'analyse des multiples obstacles qui peuvent freiner ou conditionner l'entrée d'une nouvelle entreprise sur un marché étranger. Ces obstacles, appelés barrières à l'entrée, peuvent revêtir plusieurs formes.

D'une part, les barrières réglementaires jouent un rôle déterminant : chaque pays impose des normes spécifiques, notamment en matière d'hygiène, de sécurité, de qualité ou encore de procédures douanières. Ces exigences légales peuvent imposer des ajustements techniques ou administratifs parfois lourds et coûteux.

D'autre part, des contraintes logistiques peuvent apparaître selon le niveau d'infrastructure du pays ciblé. L'état du réseau de transport, les coûts d'acheminement, les délais de douane ou encore la disponibilité des fournisseurs locaux influencent directement la faisabilité d'une implantation.

À cela s'ajoutent des facteurs socio-culturels, souvent sous-estimés mais pourtant essentiels à une stratégie réussie. Les habitudes de consommation, les préférences locales, les tabous culturels ou encore la perception des marques étrangères conditionnent fortement l'acceptation d'un produit ou d'un service sur un marché donné.

Enfin, les risques macroéconomiques et politiques – tels que l'instabilité gouvernementale, l'inflation élevée, la dévaluation monétaire ou les restrictions commerciales – peuvent compromettre la rentabilité d'un projet à l'étranger.

La veille concurrentielle permet donc à l'entreprise de repérer ces risques en amont, de les évaluer de manière objective, et d'ajuster sa stratégie en conséquence. Elle réduit ainsi les probabilités d'échec commercial et évite des investissements précipités ou mal adaptés aux réalités du terrain

### Aider à la formulation d'une stratégie d'entrée

Dans le cadre d'une expansion à l'international, la veille concurrentielle joue un rôle essentiel pour orienter les choix stratégiques relatifs à l'entrée sur un nouveau marché. Les informations collectées permettent à l'entreprise d'évaluer les différentes options disponibles et de sélectionner la forme d'implantation la plus appropriée selon le contexte local. Il peut s'agir, par exemple, de privilégier un partenariat avec un acteur local, de créer une filiale à part entière, d'opter pour une coentreprise (joint-venture), ou encore de recourir à l'exportation directe ou à la franchise.

Au-delà du choix du mode d'entrée, la veille guide également l'adaptation des produits ou services en fonction des normes locales et des préférences culturelles. Il est souvent nécessaire de reformuler un produit, de modifier son emballage ou d'en revoir le positionnement afin qu'il soit conforme aux attentes du marché ciblé.

De même, la sélection des canaux de distribution repose en grande partie sur une bonne connaissance des habitudes de consommation locales. Selon les pays, la distribution peut s'articuler autour de grandes surfaces, de réseaux de détaillants traditionnels, de marchés informels ou encore de plateformes de commerce électronique en pleine croissance.

Enfin, la stratégie de communication à l'international exige une attention particulière aux références culturelles, aux codes linguistiques et aux usages médiatiques propres à chaque pays. La veille concurrentielle permet de comprendre quels canaux sont les plus influents (presse, télévision, réseaux sociaux, etc.), quelles campagnes ont marqué l'opinion, et comment adapter le message de marque pour assurer sa pertinence et son impact.

En somme, une stratégie d'entrée sur un marché étranger ne peut être efficace sans une analyse approfondie du contexte local, et la veille concurrentielle constitue l'outil central de cette démarche d'adaptation stratégique.

### 2.2.9. La veille comme outil de différenciation stratégique

Dans un contexte de saturation des marchés, où les produits tendent à se standardiser et où la concurrence est forte, la différenciation devient une stratégie essentielle pour se distinguer et créer de la valeur. La veille concurrentielle joue ici un rôle central, non pas de manière abstraite, mais via des mécanismes précis qui permettent à l'entreprise de construire une offre originale, pertinente et difficilement imitable.

### Le rôle de la veille concurrentielle dans le renforcement de la différenciation

La veille concurrentielle constitue un levier stratégique majeur pour permettre à une entreprise de se différencier durablement sur son marché. Elle ne se contente pas d'observer les concurrents, mais vise à détecter ce que ces derniers n'ont pas encore perçu : les angles morts du marché. Il s'agit par exemple d'identifier les attentes des consommateurs qui restent insatisfaites, les besoins émergents encore peu pris en compte, les faiblesses dans les offres existantes ou encore les segments de clientèle qui demeurent inexplorés.

Pour repérer ces opportunités différenciantes, plusieurs types de veille sont mobilisés. La veille clients permet de capter les signaux faibles à travers les avis, les réclamations ou les tendances exprimées sur les réseaux sociaux, les forums et les enquêtes. La veille technologique, quant à elle, permet de suivre l'évolution des matériaux, des innovations ou des procédés qui pourraient améliorer l'offre. En parallèle, la veille concurrentielle directe met en lumière les manques, les retards ou les erreurs stratégiques des autres acteurs du secteur. Enfin, une veille plus culturelle ou territoriale peut aider à adapter une offre aux spécificités locales, qu'il s'agisse de goûts, de normes ou de comportements d'achat.

Les informations issues de cette veille sont ensuite traitées, croisées et interprétées par les services marketing, recherche et développement ou innovation produit. Ce processus transforme la connaissance en avantage compétitif, en orientant les choix vers des solutions originales et distinctives. L'entreprise peut ainsi concevoir des offres innovantes, mieux alignées avec les besoins réels du marché, avant même que ses concurrents n'aient identifié ces opportunités.

En somme, la veille concurrentielle n'est pas simplement un outil de suivi, mais bien un catalyseur d'innovation différenciante. Elle permet à l'entreprise de sortir du lot, en anticipant les attentes et en proposant des réponses inédites qui renforcent sa position sur un marché de plus en plus exigeant.

### Différencier grâce à la veille : une stratégie guidée par l'information

La différenciation ne repose pas uniquement sur l'intuition créative ou le flair commercial. Elle s'appuie avant tout sur une capacité à exploiter intelligemment l'information stratégique. Dans ce contexte, la veille concurrentielle agit comme un véritable levier d'anticipation, permettant à l'entreprise de prendre de l'avance plutôt que de réagir aux mouvements de ses concurrents.

Ce processus de veille joue un double rôle fondamental. D'une part, il fonctionne comme un système d'alerte en mettant en lumière les signaux faibles du marché, ces éléments encore invisibles à la majorité des acteurs mais porteurs de ruptures futures. D'autre part, il constitue une source d'inspiration continue, alimentée par des données concrètes, des analyses ciblées et des observations de terrain.

En orientant les choix stratégiques vers des segments inexploités, en révélant des besoins latents ou en identifiant les failles dans les offres concurrentes, la veille permet d'agir avec précision. L'innovation qui en découle n'est pas aléatoire ; elle est construite sur des bases solides, étayée par une lecture fine du marché. Ainsi, les décisions de développement produit, les ajustements d'offres ou les campagnes marketing prennent une tout autre dimension, car elles reposent sur une différenciation pertinente, fondée sur une compréhension approfondie de l'environnement concurrentiel.

En définitive, une entreprise dotée d'un bon système de veille ne subit pas la pression concurrentielle : elle la devance. Elle est capable de construire une offre unique, cohérente avec les attentes réelles des consommateurs, tout en renforçant son avantage compétitif de manière durable. C'est en cela que la veille devient un outil central de la différenciation stratégique.<sup>33</sup>

### **2.2.10. Le rôle de la veille dans l'adaptation aux changements réglementaires et technologiques**

Les cadres réglementaires évoluent rapidement, tout comme les technologies. La veille concurrentielle permet d'anticiper ces mutations et de s'y adapter plus rapidement que les autres acteurs du marché.

Par exemple, dans le domaine de la fintech, des entreprises comme PayPal ou Stripe surveillent de manière permanente les évolutions réglementaires liées à la protection des données (RGPD), à la sécurité des paiements, ou encore aux crypto-monnaies. Cela leur permet non seulement de se conformer à temps aux nouvelles normes, mais aussi de proposer en avance des services qui les intègrent (paiement biométrique, portefeuilles numériques sécurisés...).

En cela, la veille ne se limite pas à observer les concurrents, mais elle élargit le champ d'analyse à tout l'écosystème : réglementations, normes, innovations de rupture, etc. Une

---

<sup>33</sup> Barney J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*.

entreprise qui dispose d'un bon système de veille peut transformer ces changements en avantages stratégiques au lieu de les subir.<sup>34</sup>

**Tableau 10 : Comparatif entre entreprise avec veille active vs entreprise sans veille**

Critères	Avec veille concurrentielle	Sans veille concurrentielle
<b>Réactivité face au marché</b>	Elevée	Faible
<b>Innovation produit / service</b>	Fréquente et ciblée	Rare ou inadaptée
<b>Positionnement stratégique</b>	Proactif	Réactif ou défensif
<b>Résistance aux crises</b>	Adaptation rapide	Vulnérabilité accrue
<b>Part de marché</b>	Stable ou croissante	Tendance à l'érosion

### 2.2.11. Une démarche intégrée à la culture organisationnelle

Enfin, pour que la veille concurrentielle soit réellement un levier de compétitivité durable, elle doit être intégrée à la culture de l'entreprise. Ce n'est pas uniquement un outil réservé à un service spécifique, mais une démarche qui implique toutes les fonctions : marketing, R&D, ressources humaines, etc.

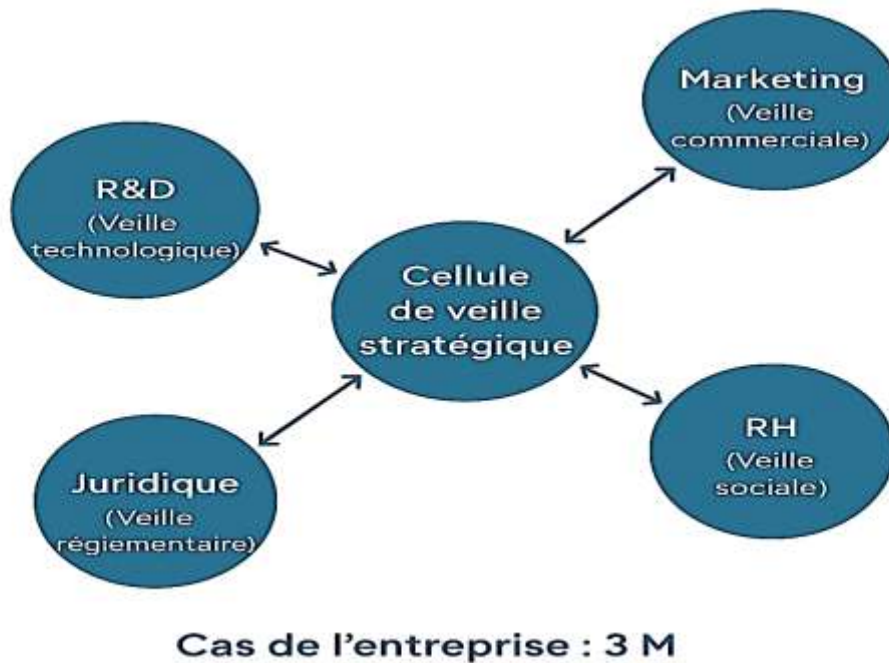
Certaines entreprises innovantes, comme 3M, ont institutionnalisé la veille à travers des plateformes internes, où les salariés peuvent remonter des informations sur les concurrents, les nouvelles idées, les tendances perçues sur le terrain... Cette intelligence collective alimente ensuite les processus stratégiques de l'entreprise.

Une culture de la veille favorise donc une intelligence partagée, où chaque acteur devient un capteur d'information. Cela réduit les silos, accélère la diffusion de l'information, et améliore la réactivité stratégique globale.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Lesca H. et Caron-Fasan M.-L. (2008), "La veille anticipative stratégique", EMS.

<sup>35</sup> : David A., Hatchuel A., Laufer R. (2001), "Les nouvelles fondations des sciences de gestion", Vuibert.

Figure 12 : Intégration organisationnelle de la veille dans l'entreprise



Source : Lesca, H. & Caron-Fasan, M.-L. (2002). *Organisation de la veille stratégique dans les entreprises : vers une intelligence collective*, Revue Française de Gestion, n° 141.

### Section 03 : La veille concurrentielle : processus, sources d'information et acteurs clés d'un levier stratégique

#### 1. L'information : matière stratégique de la veille concurrentielle

L'information constitue le socle de toute démarche de veille. Dans un environnement concurrentiel mouvant, marqué par des transformations technologiques rapides et des mutations des comportements consommateurs, l'entreprise ne peut bâtir sa compétitivité qu'en s'appuyant sur une connaissance claire, précise et continue de son environnement. Contrairement à une idée reçue, l'information brute n'est pas directement exploitable : elle doit être sélectionnée, vérifiée, mise en contexte et transformée en savoir stratégique. C'est cette capacité de transformation qui distingue la simple collecte de données de la véritable veille concurrentielle.

La veille, dans ce sens, repose sur l'idée que l'information est une matière grise à haute valeur ajoutée. Elle est à la fois ressource, outil d'anticipation, et vecteur d'innovation. Elle permet non seulement de mieux comprendre les actions des concurrents, mais aussi de détecter les opportunités latentes, d'anticiper les menaces et d'améliorer les processus

internes. Dans ce cadre, l'entreprise qui sait capter les signaux faibles et transformer l'information en action possède un net avantage concurrentiel.

### 2. Les sources d'information selon les types de veille

Dans un environnement économique en perpétuelle mutation, les entreprises doivent s'appuyer sur un système de veille capable de capter, d'analyser et d'exploiter une multitude de signaux provenant de leur environnement. La veille concurrentielle ne peut remplir efficacement cette fonction que si elle repose sur des sources d'information riches, fiables, variées et continuellement mises à jour.

Il est essentiel de souligner que la veille est multiforme : elle peut être commerciale, technologique, réglementaire, stratégique ou encore sociétale. Chaque type de veille mobilise des sources spécifiques, adaptées à son objet d'étude et à ses objectifs stratégiques. Le croisement de ces sources permet une lecture plus complète et plus fine du marché, en réduisant les angles morts informationnels.

Une source peut être interne (issue de l'activité propre de l'entreprise : CRM, bases de données internes, retours des commerciaux, etc.) ou externe (provenant de l'environnement de l'entreprise : presse spécialisée, réseaux sociaux, études sectorielles, etc.). La qualité de la veille repose alors sur la capacité de l'entreprise à sélectionner les sources les plus pertinentes selon le type de veille pratiqué, à structurer leur exploitation et à automatiser partiellement leur collecte grâce à des outils numériques adaptés (alertes Google, plateformes de curation, logiciels de veille spécialisés, etc.).

Un système de veille efficace doit donc être conçu comme une architecture informationnelle évolutive, où chaque source joue un rôle précis, en fonction du type de veille engagé. L'hétérogénéité des canaux exploités n'est pas un obstacle, mais une force, à condition d'en assurer la cohérence, la vérification et l'exploitation stratégique.

#### 2.1. Veille commerciale

La veille commerciale constitue l'un des piliers fondamentaux de la veille concurrentielle. Elle se concentre sur l'analyse des pratiques de marché des concurrents, dans le but de mieux comprendre leur stratégie, leurs choix marketing, ainsi que les comportements d'achat des consommateurs. Cette forme de veille s'avère essentielle pour ajuster en temps réel les décisions commerciales de l'entreprise et anticiper les mouvements du marché.

Elle permet notamment de surveiller les politiques de prix, les offres promotionnelles, le positionnement des produits, les arguments publicitaires, ou encore les modes de distribution privilégiés par les concurrents. En analysant ces éléments, une entreprise peut identifier les leviers différenciateurs à activer pour se démarquer.

Les principales sources d'information utilisées dans la veille commerciale sont variées, mais restent accessibles : les catalogues produits (physiques ou numériques), les sites web des concurrents, les publicités, les campagnes sur les réseaux sociaux, ou encore les retours d'expérience des clients recueillis via les enquêtes de satisfaction ou les plateformes d'avis en ligne. Certaines entreprises recourent également à des enquêtes mystère ou à des simulations d'achat afin de tester concrètement l'expérience client proposée par leurs concurrents.

En croisant ces données avec ses propres indicateurs de performance (ventes, taux de conversion, satisfaction client), l'entreprise peut mieux ajuster ses offres, ses messages commerciaux et ses stratégies de distribution.

Cette veille joue donc un rôle crucial dans la capacité de l'entreprise à réagir rapidement, à capter des parts de marché, et à bâtir une relation client plus pertinente et mieux ciblée, fondée sur une compréhension fine des dynamiques concurrentielles.

### **2.2. Veille technologique**

La veille technologique constitue un levier stratégique incontournable pour toute entreprise souhaitant renforcer sa capacité d'innovation et conserver une longueur d'avance sur ses concurrents. Elle consiste à surveiller de manière continue les évolutions scientifiques, techniques et industrielles susceptibles d'impacter le secteur d'activité de l'entreprise, directement ou indirectement.

Cette forme de veille permet notamment de détecter les nouvelles technologies émergentes, les innovations de procédé ou de produit, les brevets récemment déposés, ainsi que les tendances en matière de recherche et développement (R&D). Elle vise à anticiper les ruptures technologiques, à évaluer les opportunités d'investissement dans de nouvelles solutions, ou encore à prévenir les risques de dépendance ou d'obsolescence.

Les sources d'information mobilisées pour cette veille sont en majorité spécialisées et souvent techniques. On peut citer en premier lieu les bases de données de brevets comme celles de l'INAPI (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) ou de la WIPO (World Intellectual Property Organization), qui permettent de repérer les dépôts effectués par les concurrents ou les acteurs innovants du secteur. Les publications scientifiques, les actes de

colloques, les revues techniques, ainsi que les rapports de laboratoires de recherche sont également précieux pour identifier les orientations futures des innovations.

Par ailleurs, la participation à des salons professionnels, des forums technologiques ou des expositions sectorielles constitue une source d'information dynamique et actualisée, permettant d'observer concrètement les nouvelles tendances et d'établir des contacts directs avec des innovateurs, startups ou centres de recherche.

En intégrant les résultats de cette veille dans son processus de décision, l'entreprise peut renforcer son positionnement technologique, stimuler sa capacité d'adaptation, et développer des offres plus compétitives et différenciantes sur le marché.

### 2.3. Veille réglementaire

La veille réglementaire représente une composante essentielle du dispositif de veille concurrentielle, en particulier pour les entreprises opérant dans des environnements fortement encadrés sur le plan juridique. Elle consiste à surveiller, analyser et anticiper les évolutions législatives, normatives et réglementaires susceptibles d'avoir un impact direct ou indirect sur l'activité de l'entreprise.

Ce type de veille est crucial pour prévenir les risques de non-conformité, adapter les produits et services aux exigences en vigueur, et saisir les opportunités offertes par les réformes légales. Il s'agit d'un outil stratégique de pilotage permettant de rester en conformité tout en conservant une capacité d'action rapide face aux mutations du cadre légal.

Les domaines couverts par cette veille sont nombreux : fiscalité, droit du travail, protection des données, législation bancaire ou financière, normes techniques sectorielles, lois environnementales, règles de concurrence, etc. Une entreprise mal informée dans l'un de ces domaines peut s'exposer à des sanctions, à des pertes d'avantages compétitifs, ou à une dégradation de son image.

Les principales sources d'information pour la veille réglementaire sont les journaux officiels (tels que le Journal Officiel de la République Algérienne), les sites gouvernementaux (ministères, agences de régulation, institutions publiques), ainsi que les lettres d'information juridiques, souvent produites par des cabinets spécialisés ou des organisations professionnelles.

D'autres sources comme les associations sectorielles, les syndicats professionnels, ou encore les conférences thématiques sur la réglementation peuvent également être mobilisées

pour mieux comprendre les tendances de fond, les débats en cours, ou les orientations futures des législateurs.

En intégrant efficacement cette veille dans sa stratégie, l'entreprise peut non seulement réduire son exposition au risque juridique, mais aussi adapter en amont ses produits, ses politiques internes ou ses pratiques commerciales, renforçant ainsi sa compétitivité tout en assurant sa conformité.

### 2.4. Veille stratégique

La veille stratégique représente une approche globale d'observation de l'environnement externe de l'entreprise. Elle dépasse les seules dimensions commerciales, technologiques ou juridiques, en intégrant des variables politiques, économiques, sociales, environnementales et même géopolitiques. Elle permet à l'entreprise de suivre l'évolution des tendances majeures susceptibles d'influencer son avenir à moyen ou long terme. Ce type de veille vise à fournir aux décideurs une lecture anticipative des mutations de leur environnement, leur permettant ainsi de définir des orientations stratégiques plus solides et mieux informées.

Les sources utilisées dans cette démarche sont aussi variées que complémentaires. Il peut s'agir de publications émanant d'institutions financières nationales ou internationales, de rapports d'organisations internationales, d'analyses produites par des think tanks ou observatoires de conjoncture, ou encore de travaux de recherche issus d'universités, de cabinets d'études et d'experts sectoriels. L'information issue des médias spécialisés, des conférences économiques, des discours officiels ou des rapports d'organismes publics joue également un rôle central. La combinaison de ces ressources permet à l'entreprise de dégager des tendances lourdes, de détecter des signaux faibles et de mieux cerner les risques émergents.

La veille stratégique est donc un levier essentiel pour orienter les politiques d'innovation, les plans de développement, les décisions d'investissement ou les stratégies d'implantation sur de nouveaux marchés. Elle favorise une meilleure réactivité face aux changements systémiques, en intégrant dans la réflexion stratégique des éléments souvent non pris en compte dans les analyses purement financières. Par son caractère transversal, elle mobilise plusieurs services de l'entreprise, allant de la direction générale à la planification, en passant par les départements marketing, développement ou innovation.

En intégrant la veille stratégique à son processus décisionnel, l'entreprise ne se contente plus de réagir aux événements. Elle construit une vision proactive, structurée et cohérente de son avenir, en s'appuyant sur une analyse fine et permanente de son environnement global.

À ce titre, le modèle des cinq forces de Michael Porter (1985) offre un cadre d'analyse théorique particulièrement pertinent pour structurer la sélection des sources d'information dans une démarche de veille stratégique. Selon cette approche, une entreprise doit porter une attention particulière à cinq dimensions fondamentales de son environnement concurrentiel : la rivalité entre les concurrents déjà établis, la menace représentée par les nouveaux entrants sur le marché, la pression exercée par les produits ou services de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs d'un côté, et celui des clients de l'autre. Ces forces influencent directement la rentabilité et la position stratégique de l'entreprise. Ainsi, en alignant ses sources de veille sur chacune de ces dimensions, l'organisation augmente la cohérence et la pertinence de son système d'intelligence économique, tout en renforçant sa capacité à anticiper les évolutions de son environnement concurrentiel..<sup>36</sup>

L'efficacité d'un système de veille repose donc sur la capacité à structurer ces sources, à en garantir la fiabilité, et à automatiser partiellement leur collecte grâce à des outils numériques adaptés (flux RSS, alertes Google, plateformes spécialisées...).

**Tableau N°11** : Typologie des veilles, sources d'information associées et objectifs stratégiques visés

Type de veille	Sources principales	Objectifs visés
<b>Veille commerciale</b>	Sites web concurrents, retours clients, catalogues, réseaux de distribution	Suivre les prix, les produits, les stratégies de vente
<b>Veille technologique</b>	Bases de brevets, revues scientifiques, salons professionnels, veille technologique	Surveiller les innovations, nouveaux procédés ou technologies émergentes
<b>Veille réglementaire</b>	Journaux officiels, bulletins juridiques, sites gouvernementaux	Anticiper les changements réglementaires pouvant impacter l'activité
<b>Veille stratégique</b>	Think tanks, rapports économiques, institutions financières, observatoires économiques	Comprendre l'évolution globale du marché et les tendances longues

Source : Réalisation personnel inspiré de Lesca, H. (2001). *Veille stratégique, la méthode L.E.SCAnning*. Paris : Éditions EMS.

<sup>36</sup> Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

### 3. Les étapes fondamentales de la démarche de veille concurrentielle

La veille concurrentielle ne peut être envisagée comme une simple activité de consultation ou de surveillance isolée. Elle s'inscrit dans une démarche continue et organisée, faisant partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. Pour être réellement efficace, cette démarche repose sur une succession d'étapes clés interdépendantes, allant de la formulation du besoin à l'exploitation des résultats dans le processus décisionnel.

#### 3.1. Ciblage de l'objectif stratégique

La première étape, souvent négligée, est pourtant déterminante. Il s'agit de clarifier l'intention de veille, c'est-à-dire de répondre à la question : « *Pourquoi mettons-nous en place une veille ?* ». L'objectif peut varier en fonction du contexte de l'entreprise : surveiller un concurrent direct, anticiper une évolution réglementaire, identifier une tendance technologique ou encore ajuster une stratégie marketing. Cette phase permet de délimiter le périmètre de la veille, de fixer les priorités et de définir les axes d'investigation. Un objectif mal défini entraîne inévitablement une collecte d'information floue et inefficace.

#### 3.2. Identification des sources pertinentes

Une fois les objectifs posés, il convient d'identifier les sources d'information les plus pertinentes pour y répondre. Ces sources peuvent être internes (rapports de vente, feedback client, CRM, observations terrain) ou externes (sites web concurrents, bases de brevets, revues spécialisées, réseaux sociaux, données publiques...). La qualité des sources doit être évaluée selon leur fiabilité, actualité, accessibilité et valeur stratégique. Un croisement des sources est souvent recommandé pour éviter les biais et enrichir la lecture du marché.

#### 3.3. Collecte et traitement de l'information

Cette étape correspond à la phase opérationnelle de captation des données. Elle peut s'effectuer de manière manuelle (lecture de presse, entretiens, visites terrain) ou automatisée (via des outils de scraping, alertes Google, agrégateurs RSS, logiciels de veille comme Sindup ou Digimind). Cependant, une quantité excessive d'information brute est peu exploitable en l'état. Il est donc nécessaire de trier, filtrer, hiérarchiser et organiser ces données pour les rendre intelligibles et exploitables. Cette phase nécessite des compétences analytiques, notamment en matière de catégorisation et de codification des données.

### 3.4. Analyse stratégique

Il s'agit du cœur intellectuel de la veille. À ce stade, l'entreprise transforme l'information traitée en connaissance stratégique. L'analyse consiste à détecter des tendances, à formuler des hypothèses sur les intentions des concurrents, à évaluer les risques et opportunités, et à anticiper les évolutions du marché. Elle mobilise des outils d'analyse stratégique tels que la matrice SWOT, les cinq forces de Porter, ou encore l'analyse PESTEL. Une bonne analyse permet à l'entreprise de prendre de l'avance sur ses concurrents en agissant avant que les changements ne deviennent visibles.

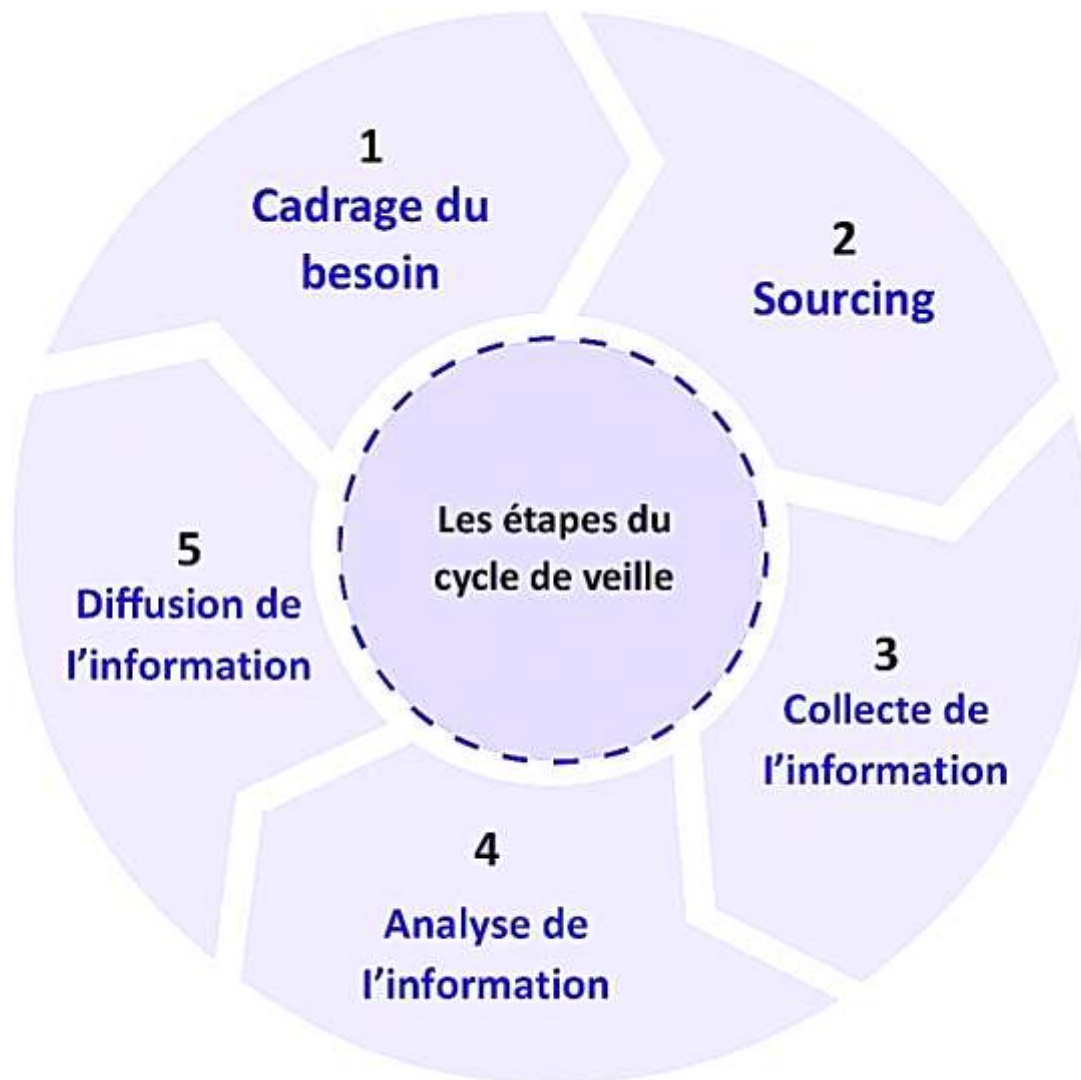
### 3.5. Diffusion et partage interne

La valeur d'un dispositif de veille repose également sur sa capacité à diffuser l'information utile aux bons interlocuteurs, au bon moment. La diffusion peut se faire sous forme de notes de synthèse, newsletters internes, tableaux de bord interactifs ou briefings stratégiques. Il ne suffit pas de transmettre des données ; il faut les contextualiser, adapter le format au destinataire (direction, marketing, R&D, etc.), et stimuler leur appropriation par les équipes décisionnaires. Une veille non partagée est une veille inutile.

### 3.6. Action et retour d'information

La veille concurrentielle ne prend pleinement sens que lorsqu'elle aboutit à des décisions concrètes : ajustement d'une offre, lancement d'un nouveau produit, révision des prix, repositionnement stratégique. Elle doit donc être étroitement articulée avec le processus décisionnel de l'entreprise. En parallèle, un mécanisme de feedback doit être mis en place pour évaluer l'efficacité des décisions prises, vérifier si les informations exploitées étaient pertinentes, et affiner le dispositif en continu. Cette boucle d'amélioration est essentielle pour renforcer la maturité du système de veille et son ancrage dans la culture organisationnelle.

Figure N° 13: Les étapes du cycle de veille



Source : David, A., & Thiétart, R. A. (1993). *Stratégie d'entreprise – concepts et processus*. Paris : McGraw-Hill.

#### 4. Les acteurs clés du processus de veille en entreprise

La mise en place d'un système de veille performant repose sur une implication transversale de plusieurs niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Chaque acteur y occupe un rôle distinct, complémentaire et essentiel au bon fonctionnement du dispositif global. Voici les principaux intervenants du processus de veille concurrentielle :

### 4.1. La direction générale

Elle joue un rôle d'impulsion stratégique. C'est elle qui définit les axes prioritaires de veille en fonction des orientations globales de l'entreprise. Elle est également responsable de l'allocation des moyens financiers, humains et techniques nécessaires à la structuration du système de veille. Sans l'appui clair de la direction, les initiatives de veille risquent de rester fragmentaires ou marginalisées.

### 4.2. Le responsable de la veille ou la cellule spécialisée

Qu'elle soit incarnée par une personne ou une unité dédiée, cette entité assure la coordination globale du dispositif. Elle est chargée de mettre en place les outils, de structurer les flux d'information, de valider la fiabilité des données recueillies, et de diffuser les résultats aux décideurs concernés. Elle joue également un rôle d'animation interne, de formation, et de sensibilisation des autres collaborateurs à l'importance de la veille.

### 4.3. Les services fonctionnels (marketing, commercial, qualité, innovation)

Ces services constituent des sources riches et variées d'informations stratégiques. Ils participent activement à la remontée d'informations à travers leurs analyses du marché, leurs observations sur les pratiques concurrentielles, leurs interactions avec les clients, et leur suivi des tendances sectorielles. Leur proximité avec le terrain fait d'eux des capteurs essentiels de signaux faibles.

### 4.4. Les collaborateurs de première ligne

Ce sont les agents qui sont quotidiennement en contact avec la clientèle ou les partenaires : vendeurs, chargés de clientèle, techniciens d'intervention, etc. Leur rôle est souvent sous-estimé, alors qu'ils sont souvent les premiers à percevoir les changements d'attitudes, les réactions des clients face aux offres concurrentes ou les ajustements subtils des pratiques du marché. Leur retour d'expérience constitue une matière précieuse pour affiner la veille.

### 4.5. Les partenaires externes

Il s'agit notamment des clients, des fournisseurs, des consultants ou encore des médias spécialisés. Ces acteurs, bien qu'en dehors de l'entreprise, participent indirectement à la veille par les informations qu'ils transmettent (volontairement ou non), à travers les échanges commerciaux, les retours d'expérience, les analyses publiées ou les signaux observés dans

l'environnement externe. Leur contribution s'inscrit dans une logique d'intelligence collective et d'ouverture sur l'écosystème.

En somme, un système de veille efficace repose sur une dynamique collaborative et partagée. Il suppose que chaque acteur identifie clairement sa responsabilité dans la chaîne de production d'information stratégique, et que l'organisation favorise la circulation fluide, ascendante et descendante, de cette information à travers l'ensemble de ses structures. La veille devient alors une fonction transversale intégrée, au service de la compétitivité globale de l'entreprise.<sup>37</sup>

### Conclusion :

Ce deuxième chapitre a permis d'explorer de manière approfondie les interactions entre la compétitivité des entreprises et les dispositifs de veille concurrentielle. Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, marqué par la montée de la concurrence, les mutations technologiques et l'exigence d'agilité stratégique, les entreprises sont contraintes de repenser leurs leviers de performance.

Dans un premier temps, l'analyse des modèles théoriques de la compétitivité a mis en lumière la diversité des approches permettant d'appréhender la performance économique et stratégique des organisations. Qu'il s'agisse du modèle des avantages concurrentiels de Porter, de la compétitivité systémique ou encore de la compétitivité durable et inclusive promue par l'OCDE, il ressort que la compétitivité ne peut plus se limiter à une simple course aux coûts ou à la productivité. Elle intègre désormais des dimensions sociales, environnementales, culturelles et technologiques, et repose sur des écosystèmes dynamiques et interconnectés.

Ensuite, le chapitre a montré que la veille concurrentielle constitue un véritable levier de compétitivité. Loin d'être un outil marginal, elle devient un dispositif stratégique à part entière permettant d'anticiper les mouvements du marché, de comprendre les comportements des concurrents, de détecter les opportunités d'innovation et de réduire les incertitudes décisionnelles. L'étude de cas concrets a démontré que les entreprises dotées d'une culture de

---

<sup>37</sup> Lesca H. (2001), *Veille stratégique : pour un management intelligent de l'information*, Éditions EMS.

veille intégrée sont mieux armées pour ajuster leurs offres, renforcer leur positionnement et développer des stratégies différenciantes.

Enfin, la dernière section du chapitre a permis d'ancrer cette réflexion dans une démarche plus opérationnelle, en présentant les fondements d'un système de veille structuré. L'accent a été mis sur l'importance de l'information comme ressource stratégique, sur la typologie des veilles (commerciale, technologique, réglementaire, stratégique...), sur les principales sources d'information à mobiliser, ainsi que sur les étapes fondamentales de la démarche de veille. Il a également été rappelé que la réussite de la veille repose sur l'implication de plusieurs acteurs internes et externes, au sein d'une organisation collaborative et décloisonnée.

En somme, ce chapitre a permis de poser les bases théoriques et pratiques nécessaires pour comprendre en quoi et comment la veille concurrentielle peut contribuer à la construction d'un avantage compétitif durable. Il ouvre ainsi naturellement la voie au chapitre suivant, consacré à l'analyse concrète du fonctionnement de la veille concurrentielle au sein de la CNEP-Banque, qui viendra illustrer les concepts abordés dans ce cadre général à travers une étude de terrain appliquée.

# *Cadre Pratique*

# ***Chapitre III :***

*La veille concurrentielle au sein de la CNEP  
banque.*

### Introduction :

Dans un environnement bancaire algérien en pleine mutation, marqué par la montée en puissance des banques privées, l'émergence des fintechs et la transformation numérique accélérée, la veille concurrentielle devient une compétence stratégique incontournable. Après avoir exploré les fondements théoriques de la veille et ses liens étroits avec la compétitivité des entreprises dans les chapitres précédents, il s'avère essentiel d'en examiner la mise en œuvre concrète au sein d'une institution bancaire nationale de référence : la CNEP-Banque.

Ce chapitre propose ainsi une analyse approfondie du dispositif de veille concurrentielle tel qu'il est perçu, pratiqué et vécu à l'intérieur même de cette structure. Il s'ouvre sur une présentation détaillée de la CNEP-Banque, de son histoire, de ses missions, de ses objectifs stratégiques, ainsi que de son organisation actuelle. Il s'agit de poser les bases institutionnelles et structurelles nécessaires à la compréhension des pratiques de veille en son sein.

Dans un second temps, l'analyse repose sur une enquête empirique menée auprès des employés de la banque, à travers un questionnaire structuré, visant à explorer leurs perceptions, leurs pratiques, les outils qu'ils mobilisent, ainsi que les obstacles qu'ils rencontrent au quotidien dans la collecte et la remontée d'informations concurrentielles. Cette approche vise à évaluer le degré de maturité du système de veille de la CNEP, tout en identifiant ses forces, ses lacunes, et les opportunités d'amélioration.

L'objectif de ce chapitre n'est donc pas seulement de décrire un état de fait, mais aussi de dégager des perspectives concrètes pour renforcer l'intégration de la veille dans le pilotage stratégique de la banque, en s'appuyant sur les retours du terrain et sur les meilleures pratiques organisationnelles observées dans le secteur.

### Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque

#### 1. Présentation de la cnep banque

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP Banque) est une banque publique algérienne à vocation universelle qui joue un rôle clé dans le secteur financier du pays. Elle offre une gamme complète de services bancaires adaptés aux besoins des particuliers, des professionnels et des entreprises, tout en contribuant au développement économique et à l'inclusion financière en Algérie. Avec un réseau de 224 agences et 15 directions régionales, elle est présente sur l'ensemble du territoire algérien. La CNEP Banque propose divers produits financiers tels que des comptes chèques, des comptes épargne, des dépôts à terme et

des bons de caisse. Elle est également engagée dans le financement du logement et des infrastructures, et a récemment élargi ses activités pour inclure le commerce extérieur et la monétique.

Figure N° 14: Logo de la CNEP banque



Source : [www.cnepbanque.dz](http://www.cnepbanque.dz)

### 2. Historique et évolution de la CNEP

La CNEP banque, héritière d'une tradition solidement Ancrée dans l'histoire économique de l'Algérie, a joué un rôle prépondérant depuis les premières années de l'indépendance du pays. La CNEP-Banque a été établie par la loi n°64-227 du 10 août 1964, en remplacement de l'ancienne Caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA). Ses statuts l'obligeaient à répondre aux besoins liés à la construction et aux projets locaux, ainsi qu'au financement d'opérations d'intérêt national. Bien que créée en 1964, elle n'est devenue pleinement opérationnelle qu'à partir de 1966.

Depuis, elle a été chargée de trois missions principales : La collecte de l'épargne, le financement du logement, et la promotion immobilière. Au fil du temps, la CNEP-Banque a connu divers changements, tant sur le plan statutaire que sur celui de ses activités, avec des prérogatives qui ont évolué en fonction de la conjoncture économique et des besoins du pays. La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1er Mars 1969 à Tlemcen.

Cependant, le livret d'épargne CNEP était commercialisé depuis une année la CNEP a connu depuis sa création plusieurs étapes dans son évolution, on distingue différentes périodes en fonction des conjonctures économique, politique et sociales :

**Tableau N°12 : Récapitulatif de l'évolution historique de la CNEP-Banque**

<b>Période</b>	<b>Événements marquants</b>	<b>Évolutions ou impacts</b>
<b>1964-1970</b>	Début de la collecte de l'épargne sur livret ; deux agences ouvertes	Création du réseau CNEP avec 575 points de collecte
<b>1971-1979</b>	Financement de logements à partir des fonds du Trésor ; développement de l'épargne	Ouverture de 46 agences, dynamisation de l'épargne nationale
<b>1980-1989</b>	Crédit pour l'habitat promotionnel, diversification des prêts	Passage à 120 agences, 11 590 logements vendus
<b>À partir de 1990</b>	Crise économique et endettement, loi sur la monnaie et le crédit	Maintien du leadership sur l'épargne avec 82 milliards DA collectés
<b>1997</b>	Transformation en CNEP-Banque	Obtention de l'agrément bancaire, élargissement des activités sauf commerce extérieur
<b>2005</b>	Financement des infrastructures immobilières	Extension des services au secteur professionnel et infrastructurel
<b>2007-2008</b>	Repositionnement stratégique	Autorisation des crédits à la consommation et promotion immobilière élargie
<b>2010-2020</b>	Diversification des services, innovation technologique	Lancement du livret dématérialisé, agence automatisée, augmentation du capital à 46 Mds DA
<b>2020-2025</b>	Finance islamique, digitalisation accrue	Lancement de CNEP-Connect, ouverture agences islamiques, crédits en hausse
<b>2024-2025</b>	Renforcement de la présence sur le marché et diversification	Multiplés initiatives pour moderniser les services et élargir l'offre

**Source :** Données internes et historiques issues de documents institutionnels de la CNEP-Banque (consultés en 2025).

### 3. Activités et innovations récentes de la CNEP-Banque (2024–2025)

Depuis 2024, la CNEP-Banque intensifie ses efforts pour renforcer sa présence territoriale, diversifier ses services et soutenir l'entrepreneuriat en phase avec les évolutions du marché algérien.

D'abord, l'expansion de son réseau reste un axe stratégique prioritaire. Le 22 février 2025, l'inauguration de l'agence « Ouargla 2 » (Code 563) illustre cette stratégie, renforçant l'accessibilité des services espérés en particulier dans les régions en développement.

Ensuite, la CNEP-Banque affirme son engagement envers l'entrepreneuriat et l'innovation. En février 2025, elle a participé à la 4<sup>e</sup> édition de la Foire algérienne de l'Entrepreneuriat, de la Formation et des Réseaux professionnels (ACF 2025), marquant sa volonté d'accompagner les porteurs de projets et les jeunes entreprises.

Sur le plan des innovations financières, plusieurs lancements méritent d'être soulignés. En mars 2025, la banque a mis en place le plan d'épargne PRO-INVEST, dédié aux professionnels souhaitant constituer une réserve financière pour leurs projets avec un rendement attractif. Par ailleurs, dès février 2024, la CNEP-Banque a renforcé ses produits de finance islamique en introduisant trois formules de type *Mourabaha* : Tamwil MASKANE pour l'acquisition de logements, Tamwil MAHALLAT et Tamwil ARADI destinés au financement de locaux professionnels ou de terrain.

Parallèlement, l'offre agricole s'est étoffée avec le lancement d'une formule de financement du matériel agricole au début de 2024, en réponse aux besoins des exploitants ruraux. De plus, la CNEP-Banque vise à soutenir le commerce extérieur dans sa stratégie amplitude.

Sur le volet numérique, plusieurs initiatives structurantes ont été mises en œuvre. D'abord, la signature en décembre 2023 d'un partenariat avec Algérie-Poste, permettant de convertir les livrets papier en cartes d'épargne numériques compatibles avec les plateformes en ligne et SMS. En parallèle, la plateforme CNEP-Market permet désormais la commercialisation en ligne de logements, facilitant ainsi les transactions immobilières.

Enfin, la participation de la CNEP-Banque à des événements tels que le Fintech & E-commerce Summit (janvier 2025), l'Algerian Job Summit (février 2025) et d'autres foires professionnelles (BATIMATEC, ACF, Fintech Summit) démontre sa volonté d'adopter une

posture active sur les fronts de la digitalisation, de l'emploi et des nouvelles formes de financement<sup>38</sup>

**Tableau N°13 : Tableau synthétique des initiatives (2024–2025)**

Initiative	Date	Description
Ouverture agence « Ouargla 2 »	22/02/2025	Renforcement du maillage territorial
Participation à ACF 2025	Février 2025	Soutien à l'entrepreneuriat et formation
Plan épargne PRO-INVEST	Mars 2025	Produit ciblant les professionnels
Nouveaux produits <i>Mourabaha</i>	22/02/2024	Finance islamique : Maskane, Mahallat, Aradi
Financement matériel agricole	Janvier 2024	Crédit aux agriculteurs
Partenariat Algérie-Poste	Décembre 2023	Digitalisation des livrets via cartes et plateforme Web/SMS
Lancement CNEP-Market	Juin 2023	Vente en ligne de logements
Participation Fintech & E-commerce Summit	Janv 2025	Positionnement sur l'innovation numérique

Source : données internes de la CNEP-Banque

#### 4. Missions et domaines d'intervention de la CNEP

La mission principale de la CNEP-Banque reste fidèle à sa vocation d'origine, qui consiste à mobiliser l'épargne nationale pour financer l'habitat et encourager l'investissement

<sup>38</sup> CNEP-Banque, communiqué de presse, 2024  
APS, 2025  
El Moudjahid, mars 2025

individuel. Elle joue un rôle déterminant dans le financement de programmes immobiliers, notamment ceux liés au logement social et à la promotion immobilière publique. Grâce à son vaste réseau d'agences réparties sur tout le territoire, elle facilite l'accès aux services bancaires pour une large partie de la population, y compris dans les zones rurales ou éloignées. En parallèle de son action historique dans le domaine du logement, la CNEP-Banque intervient également dans d'autres domaines d'activité tels que la gestion des comptes d'épargne et des comptes à vue, le crédit à la consommation et les crédits accordés aux particuliers, le financement des petites et moyennes entreprises (PME/PMI) sous certaines conditions, ainsi que la fourniture de services de paiement électronique qui s'inscrivent dans une dynamique croissante de digitalisation. Ces orientations complémentaires permettent à la banque non seulement de diversifier ses activités, mais aussi de consolider sa compétitivité et d'affirmer sa présence dans des segments stratégiques de l'économie nationale.

#### 5. Chiffres-clés récents

Depuis sa transformation en banque en 1997, la CNEP-Banque s'est progressivement affirmée comme un pilier central du paysage bancaire algérien. Grâce à une stratégie axée sur la proximité, le service à la population et le soutien au logement, elle a su construire une position solide à la fois en termes de collecte de l'épargne et de financement des ménages. Son statut juridique en tant que société par actions (SPA) à capital public lui confère une stabilité institutionnelle, tout en facilitant son positionnement dans les dispositifs de soutien aux politiques publiques.

En matière de réseau et de présence territoriale, la CNEP-Banque se distingue par une couverture exceptionnelle : avec plus de 220 agences réparties à travers les 58 wilayas du pays, elle est l'un des établissements bancaires les plus accessibles sur le territoire national. Cette densité permet à la banque d'atteindre une clientèle diversifiée, y compris dans les zones rurales et périurbaines, et de contribuer activement au renforcement du taux de bancarisation à l'échelle nationale.

L'effectif de la banque reflète son envergure. On estime à près de 7 000 le nombre de collaborateurs répartis dans les agences, les directions régionales et les services centraux. Ce personnel est composé d'une diversité de profils : conseillers clientèle, chargés de crédits, guichetiers, informaticiens, cadres administratifs et responsables commerciaux. Leur mobilisation représente une ressource humaine stratégique qui soutient aussi bien les opérations classiques que les démarches de modernisation engagées par la banque.

Sur le plan de la performance commerciale, la CNEP-Banque conserve une part de marché supérieure à 45 % en matière de collecte de l'épargne nationale, ce qui en fait le principal collecteur de l'épargne des ménages algériens. Ce leadership est notamment lié à sa spécialisation historique dans les produits d'épargne (livrets, comptes rémunérés), et à la confiance que lui accorde une large partie de la population.

Concernant le financement de l'habitat, la banque détient plus de 70 % d'encours global de crédits orientés vers ce secteur, confirmant son statut de première institution en matière de crédit immobilier en Algérie. À ce jour, plus de 520 000 crédits hypothécaires ont été accordés, un chiffre qui témoigne à la fois de son expertise dans ce domaine et de son rôle structurant dans l'accès au logement. Elle s'adresse principalement aux particuliers, aux primo-accédants, ainsi qu'aux promoteurs immobiliers.

Du point de vue technologique, la CNEP-Banque a initié un virage important en matière de digitalisation. Elle propose aujourd'hui plusieurs outils numériques tels que l'application mobile « CNEP Connect », les services de e-banking, ainsi que des solutions de paiement modernes comme les cartes CE et CIB ou encore les terminaux de paiement électronique (TPE). Cette orientation vers le numérique vise à améliorer l'expérience client, à simplifier l'accès aux services bancaires et à répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée.

Enfin, la banque investit activement dans la modernisation de ses infrastructures techniques. L'un des projets phares dans ce domaine est la migration vers le nouveau système d'information bancaire TEMENOS T24, conçu pour optimiser la gestion des opérations, sécuriser les transactions, et renforcer la qualité du service. Ces investissements stratégiques s'inscrivent dans une logique plus globale de repositionnement, où la CNEP-Banque cherche à maintenir son leadership dans le financement du logement tout en développant progressivement des services destinés aux entreprises et aux professionnels.

#### **6. Organisation interne et types d'agences**

La CNEP-Banque est pilotée par un Président Directeur Général (PDG), nommé par décret ministériel, et assisté d'un Conseil d'Administration composé de représentants de plusieurs ministères stratégiques : Finances, Intérieur, Travaux Publics, Affaires Sociales, et Poste et Télécommunications. Ce conseil supervise les grandes orientations de la banque et valide les choix stratégiques.

L'organisation fonctionnelle de la CNEP-Banque repose sur plusieurs Directions Centrales spécialisées, ainsi que des Directions Régionales, qui assurent la mise en œuvre des politiques à l'échelle territoriale. On distingue notamment :

### **6.1. Directions Centrales (sous tutelle de la Direction Générale) :**

Sous la tutelle directe de la Direction Générale, la CNEP-Banque s'appuie sur un ensemble de directions centrales qui assurent le pilotage stratégique et opérationnel de l'ensemble des activités de l'institution. Parmi celles-ci figure la Direction du Financement de l'Habitat, qui conserve une place centrale en raison de l'historique et du positionnement de la banque dans le domaine du crédit immobilier. Elle est responsable de l'instruction, du suivi et de la gestion des dossiers de financement liés au logement.

La Direction des Risques joue quant à elle un rôle transversal, veillant à l'identification, à la mesure et au contrôle des risques opérationnels, de crédit, de marché et de liquidité. Elle contribue à sécuriser les engagements de la banque tout en respectant les exigences réglementaires en vigueur. Parallèlement, la Direction de l'Informatique est en charge du système d'information et de l'infrastructure technologique de la banque. Elle pilote les projets de digitalisation, les outils internes, la cybersécurité, ainsi que le développement des services numériques à destination de la clientèle.

La Direction du Marketing et du Développement Commercial coordonne les efforts de promotion, de communication institutionnelle, ainsi que les campagnes de fidélisation ou de lancement de nouveaux produits. Elle élabore les études de marché, définit le positionnement des offres et soutient les agences dans l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Concernant la gestion du capital humain, la Direction des Ressources Humaines assure la planification des effectifs, le recrutement, la formation continue, ainsi que la gestion des carrières. Elle veille à la motivation des équipes et à l'adaptation des compétences aux évolutions du secteur. La Direction de la Comptabilité et des Finances supervise la gestion financière de l'institution, le respect des normes comptables, le suivi budgétaire et l'élaboration des états financiers.

En matière de conformité et d'éthique, la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne évalue régulièrement les procédures internes, détecte les éventuelles anomalies, et formule des recommandations visant à renforcer la transparence et la bonne gouvernance. Enfin, la Direction de la Stratégie et de la Veille Concurrentielle occupe une fonction de pilotage prospectif. Elle anticipe les évolutions du marché bancaire, élabore les axes de développement

à moyen et long terme, et met en place des dispositifs de veille afin d'éclairer les choix stratégiques de la banque face à la concurrence croissante et aux mutations du secteur.

### 6.2. Directions régionales :

Les directions régionales constituent l'un des maillons essentiels de l'organisation territoriale de la CNEP-Banque. L'institution est structurée autour de 14 directions régionales réparties stratégiquement afin de garantir une couverture opérationnelle optimale sur l'ensemble du territoire national. Chaque direction régionale agit comme une interface entre la Direction Générale et les agences locales, assurant la mise en œuvre des politiques commerciales, la supervision des performances, ainsi que le suivi des objectifs fixés. Elle joue également un rôle dans l'accompagnement du personnel, l'animation commerciale et la remontée des informations du terrain vers les instances centrales. À titre illustratif, la Direction du Réseau de Tizi-Ouzou coordonne un ensemble de 17 agences, réparties sur trois wilayas importantes : Tizi-Ouzou, Boumerdès et Bouira. Cette organisation permet une meilleure réactivité face aux spécificités régionales, une adaptation plus fine aux réalités économiques locales, et un accompagnement de proximité des agences dans leurs missions commerciales et de service public. Les directions régionales sont ainsi garantes de la cohérence entre les orientations stratégiques de la banque et leur déclinaison opérationnelle au niveau local.

### 6.3. Réseau d'agences :

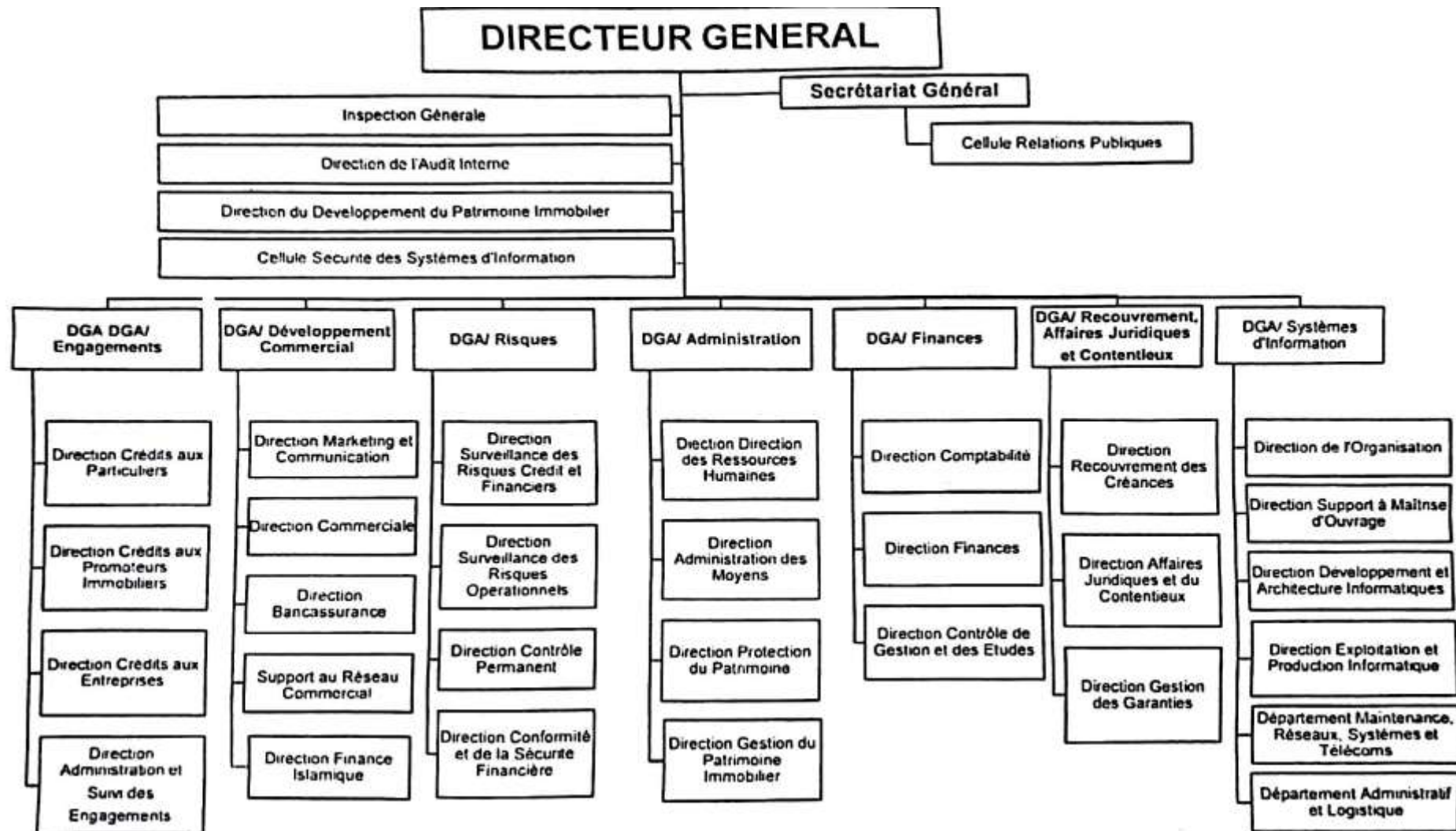
Le réseau d'agences de la CNEP-Banque constitue l'un de ses principaux atouts structurels. Avec plus de 220 agences réparties sur l'ensemble du territoire national, la banque assure une couverture géographique large, favorisant ainsi l'inclusion financière dans les zones urbaines, périurbaines et rurales. Ce réseau est structuré en trois catégories distinctes selon le niveau d'activité et les services proposés. Les agences de type A représentent les entités principales du réseau : elles offrent l'ensemble des services bancaires, notamment les crédits, les produits d'épargne, ainsi que les services digitaux. Elles disposent généralement d'un effectif plus important et d'une infrastructure adaptée à une clientèle diversifiée. Les agences de type B, quant à elles, ont une activité modérée et se concentrent principalement sur les opérations courantes destinées aux particuliers. Enfin, les agences de type C fonctionnent comme des guichets de proximité ; leur rôle est essentiellement axé sur la collecte de l'épargne, en particulier dans les zones rurales ou faiblement bancarisées. Cette classification permet à la banque d'optimiser la gestion de ses ressources et d'adapter ses prestations aux

réalités socio-économiques locales, tout en maintenant une présence effective sur l'ensemble du territoire.

En complément, une cellule de conseillers spécialisés accompagne la Direction Générale dans des domaines tels que la transformation digitale, le développement stratégique, la gestion des risques ou encore la conformité réglementaire.

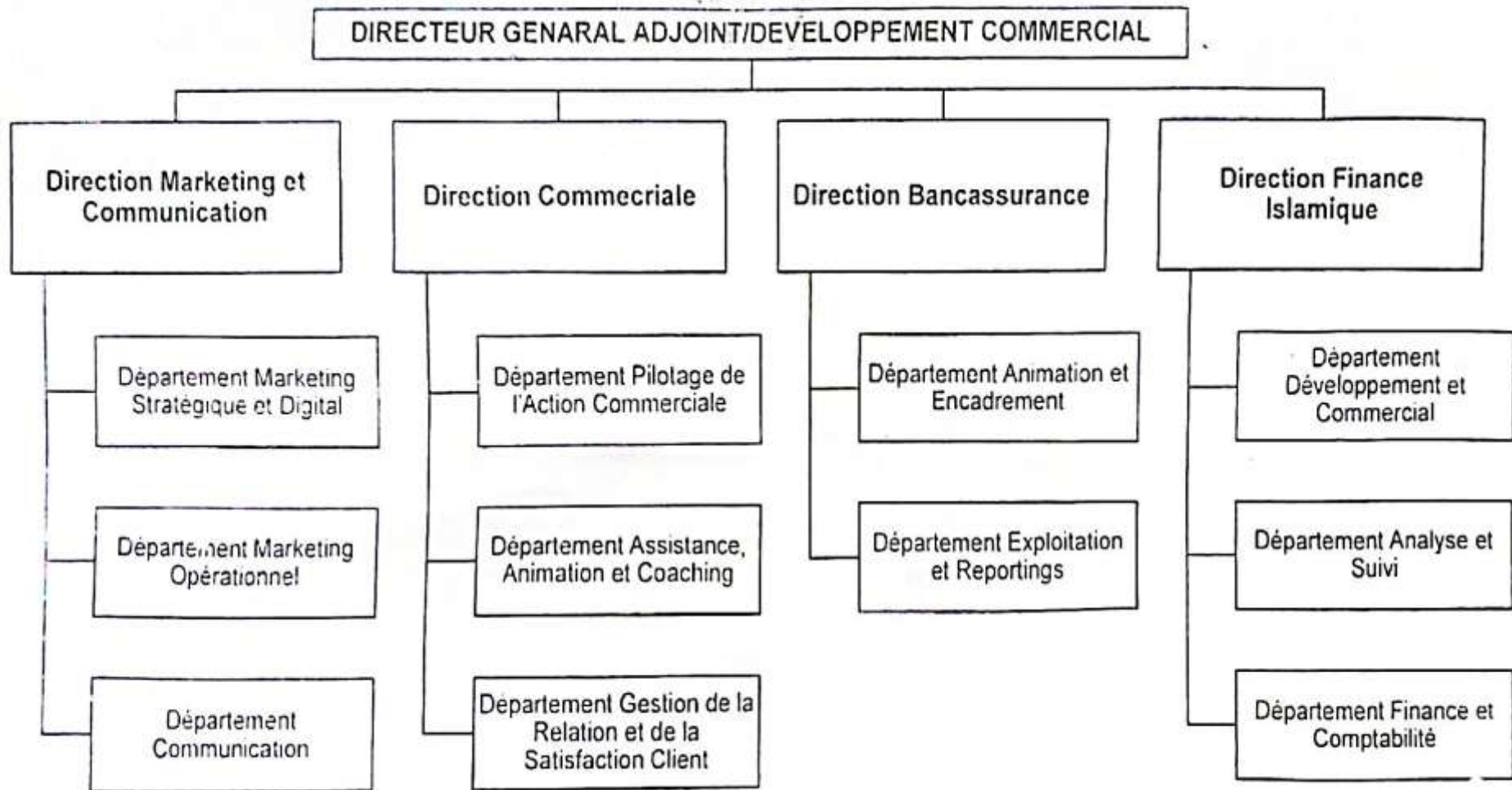
Cette structuration permet à la CNEP-Banque de conjuguer proximité territoriale, pilotage stratégique centralisé et capacité d'adaptation aux réalités locales du marché bancaire algérien.

Figure N°15 : Organigramme de la CNEP banque



Source : Documents internes de la CNEP banque

Figure N°16 : Organigramme de la Direction Générale



Source : Documents internes de la CNEP banque

### 7. Missions, valeurs et objectifs de l'entreprise

La CNEP-Banque s'inscrit dans une dynamique où se conjuguent des missions fondamentales à accomplir, des valeurs fortes à promouvoir, et des objectifs stratégiques à atteindre. Parmi ces missions, valeurs et objectifs on retrouve notamment

#### 7.1. Mission de la CNEP

La CNEP-Banque poursuit un ensemble de missions stratégiques destinées à renforcer son efficacité commerciale, son ancrage digital et sa proximité avec la clientèle. Elle veille ainsi à suivre et analyser en permanence les tendances des marchés bancaire et financier, dans le but d'améliorer et d'enrichir son offre de produits et services. Elle met en œuvre des projets de création ou d'évolution de ces offres, en s'appuyant sur des études de marché qualitatives et quantitatives qui orientent sa stratégie marketing ainsi que le développement de son réseau commercial. La banque élabore également une politique tarifaire adaptée, conçoit des packages à commercialiser selon les besoins identifiés, et réalise des études de satisfaction ainsi que des sondages auprès de sa clientèle et de ses prospects. En parallèle, elle segmente sa clientèle pour mieux adapter ses gammes de produits, propose des actions de fidélisation ciblées, et développe des argumentaires de vente cohérents.

Dans le domaine de la veille stratégique, la CNEP-Banque met en place un dispositif de veille concurrentielle axé sur l'actualité des produits et services, les prix pratiqués, les innovations commerciales et les supports de communication utilisés par les concurrents. Elle assure aussi une veille réputationnelle pour préserver son image institutionnelle. Sur le plan digital, elle déploie une stratégie de marketing numérique ambitieuse à travers la gestion active de ses réseaux sociaux, l'animation de sa communauté d'abonnés, la programmation de publications et la promotion de ses pages officielles. Elle suit également les évolutions technologiques et comportementales sur ces plateformes et établit des statistiques précises sur sa présence digitale, afin d'en assurer l'analyse et l'optimisation. En complément, la banque actualise en continu son site web, enrichit les contenus (textes, images, vidéos), améliore son accessibilité et transmet les réclamations et messages des utilisateurs vers les services compétents pour traitement. Ces missions traduisent une volonté claire de la CNEP-Banque de s'adapter aux mutations du secteur bancaire tout en plaçant l'innovation, la proximité client et la qualité de service au cœur de sa stratégie.

### 7.2.Valeur de la CNEP

La CNEP-Banque fonde son action sur un ensemble de valeurs fondamentales qui orientent sa stratégie, son positionnement et ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. La proximité constitue une valeur centrale, matérialisée par un vaste réseau d'agences couvrant l'ensemble du territoire national, permettant à la banque de rester accessible à tous les citoyens, y compris dans les zones les plus éloignées. À cela s'ajoute une forte culture de la confiance, construite autour de la transparence des relations, la sécurité des opérations et la stabilité dans la durée, éléments essentiels pour instaurer un lien solide avec les clients.

La banque accorde également une place importante à l'engagement social, à travers sa participation active aux programmes publics de financement du logement et son implication dans l'inclusion financière, contribuant ainsi au développement socio-économique national. L'innovation est une autre valeur clé : la CNEP-Banque investit dans la modernisation de ses services et dans l'intégration progressive des outils numériques afin de répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée. La recherche de performance guide également ses efforts pour améliorer la qualité de service, optimiser ses processus internes et maintenir un avantage concurrentiel durable face à l'évolution rapide du secteur bancaire. Enfin, l'éthique est au cœur de toutes ses activités, avec un respect strict des normes réglementaires et des principes déontologiques qui garantissent la conformité et l'intégrité de ses actions. Ces valeurs forment un socle solide sur lequel repose l'identité de la CNEP-Banque, et orientent sa mission au service de la collectivité et de l'économie nationale.

### 7.3.Les objectifs de la CNEP

Les objectifs de la CNEP-Banque s'articulent autour de deux grands axes complémentaires : les objectifs stratégiques globaux et les objectifs de développement et d'adaptation. Sur le plan stratégique, la banque vise à mobiliser durablement l'épargne nationale afin de soutenir le développement économique du pays. Elle s'engage également à faciliter l'accès au crédit, notamment dans le domaine de l'habitat, en cohérence avec sa mission historique de financement du logement. En parallèle, elle cherche à renforcer la bancarisation des ménages grâce à sa large présence territoriale, qui lui permet d'atteindre une clientèle diverse, y compris dans les zones rurales.

Dans une logique d'évolution continue, la CNEP-Banque a également défini des objectifs de développement et d'adaptation. Elle accorde une priorité particulière à la modernisation de ses

services bancaires par la digitalisation et l'usage des outils de marketing numérique, répondant ainsi aux nouvelles attentes de sa clientèle. Pour faire face à une concurrence de plus en plus dynamique dans le secteur bancaire, elle entend améliorer sa compétitivité en diversifiant ses offres et en optimisant ses processus internes. Enfin, la mise en œuvre d'une veille concurrentielle structurée permet à la banque d'anticiper les évolutions du marché, d'identifier les tendances émergentes et de réagir de manière proactive aux transformations de l'environnement économique.

#### **8. Les Offres et services de la CNEP**

En tant qu'acteur majeur du secteur bancaire algérien, la CNEP propose une large gamme de produits et services destinés à répondre aux besoins variés des particuliers, des entreprises et des professionnels. Son positionnement historique dans le financement de l'habitat s'est progressivement élargi pour intégrer des services plus modernes et diversifiés, adaptés à un environnement concurrentiel en pleine mutation. Pour les particuliers, la banque offre des comptes courants et produits d'épargne tels que le livret d'épargne, le compte chèque ou encore le compte devise. Elle propose également des crédits à l'habitat, notamment des crédits hypothécaires ou bonifiés pour l'auto-construction ou l'acquisition de logements. En matière de moyens de paiement, les clients disposent de cartes bancaires comme la carte épargne CE, la carte interbancaire CIB Classique ou la CIB Gold. Des services de banque à distance sont également disponibles à travers la plateforme e-banking, l'application mobile « CNEP Connect » ou encore le service de SMS banking. Du côté des entreprises et professionnels, la CNEP met à disposition des crédits d'investissement à moyen et long terme, du leasing immobilier via l'offre Melk Idjari, des dépôts à terme, des bons de caisse, ainsi que des solutions de paiement telles que les terminaux électroniques et les encaissements par carte. Enfin, en matière de services digitaux, la banque facilite les paiements en ligne via la carte CIB, offre un accès permanent aux comptes par application ou portail web, et permet la réception d'alertes SMS en cas de mouvement. Grâce à cette diversité, la CNEP-Banque cherche à consolider sa position sur le marché en combinant ses offres traditionnelles avec une volonté de modernisation numérique, répondant ainsi aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée et exigeante.

#### **9. Points forts et points faibles de l'organisation de la CNEP**

La structure organisationnelle de la CNEP-Banque présente à la fois des atouts solides et des limites structurelles qui influencent directement sa capacité d'adaptation dans un environnement bancaire en constante évolution. Parmi ses principaux points forts, on relève

sa forte notoriété à l'échelle nationale ainsi que sa longévité, qui renforcent la confiance de sa clientèle. La banque se distingue également par une spécialisation marquée dans le financement de l'habitat, lui conférant une expertise reconnue dans ce domaine spécifique. De plus, son réseau dense d'agences, réparties sur l'ensemble du territoire national, permet de garantir une couverture géographique étendue et favorise l'inclusion bancaire, y compris dans les zones les plus reculées. Toutefois, ces forces sont contrebalancées par certaines faiblesses internes. La transition numérique y demeure lente, freinant l'adoption rapide d'outils digitaux pourtant essentiels à la modernisation de ses services. Par ailleurs, la lourdeur administrative de l'organisation, souvent jugée rigide, ralentit les processus décisionnels. À cela s'ajoute un manque de réactivité dans l'intégration de technologies innovantes et de dispositifs de veille stratégique, particulièrement en comparaison avec des banques privées plus agiles et réactives. Si ces limites ne sont pas corrigées, elles pourraient compromettre la compétitivité de l'institution sur le long terme. Il devient dès lors impératif pour la CNEP-Banque de repenser certains aspects de son organisation, de renforcer ses capacités en matière de veille concurrentielle et d'opter pour une gouvernance plus souple afin de mieux répondre aux exigences du marché actuel (Référence : KPMG Algérie, rapport sur le secteur bancaire, 2022).

#### **10. Perspectives et enjeux stratégiques de la CNEP**

Dans un environnement bancaire en constante mutation, la CNEP-Banque se trouve confrontée à des défis de transformation majeurs. L'évolution rapide des technologies, l'essor des néobanques, la montée en puissance des fintechs ainsi que la digitalisation généralisée des services financiers bouleversent les repères traditionnels du secteur. Parallèlement, les attentes des clients deviennent plus complexes et orientées vers des solutions instantanées, personnalisées, et accessibles à distance. Face à ce double mouvement – innovation technologique et exigence accrue de la clientèle – la CNEP-Banque doit impérativement s'adapter si elle souhaite conserver sa position de référence sur le marché national.

Cette adaptation ne peut se faire sans une remise en question stratégique. Plusieurs axes prioritaires émergent. Le premier concerne la transition vers une offre de services bancaires digitalisés. Alors que de nombreux concurrents ont déjà largement investi dans des solutions numériques comme les portails de e-banking, les applications mobiles, les cartes bancaires intelligentes, ou encore les TPE de nouvelle génération, la CNEP amorce seulement cette mutation. L'adoption de ces dispositifs n'est plus un choix, mais une nécessité impérieuse pour répondre aux usages contemporains des clients. Le développement de ces outils

permettra non seulement d'élargir la portée des services de la banque, mais aussi d'alléger la pression sur les guichets physiques, de mieux segmenter l'offre et d'accroître l'autonomie des usagers.

Dans le même temps, l'amélioration de l'expérience client s'impose comme un enjeu stratégique central. L'enquête menée auprès du personnel de la banque montre que cette dimension est largement perçue comme un levier de compétitivité. En effet, les banques ne sont plus seulement comparées sur leurs produits ou leur rentabilité, mais sur la qualité de leur service, leur réactivité, et leur capacité à établir une relation de confiance durable avec leur clientèle. Cela implique, pour la CNEP, de repenser ses modes d'accueil, de raccourcir les délais de traitement, de fluidifier la communication multicanale, et d'optimiser les parcours usagers. À travers ces actions, la banque pourrait consolider la fidélisation, attirer une clientèle plus jeune et mieux faire face à la concurrence des acteurs privés plus agiles.

Un autre aspect fondamental de cette évolution stratégique est l'intégration d'outils modernes d'analyse et de suivi de l'environnement concurrentiel. Jusqu'à présent, la veille stratégique reste peu institutionnalisée au sein de l'organisation. Elle repose sur des initiatives individuelles et des pratiques empiriques, souvent ponctuelles et non coordonnées. Les résultats du questionnaire révèlent pourtant une prise de conscience croissante, chez les agents, de l'importance d'un dispositif de veille structuré. Cela suppose de doter la banque d'un système d'intelligence économique articulé autour de trois niveaux : la collecte terrain par les agences, la consolidation régionale, et l'analyse stratégique centralisée. Une telle organisation permettrait de mieux anticiper les mouvements du marché, d'identifier les signaux faibles, et d'intégrer rapidement ces données dans les décisions commerciales et marketing. Ce fonctionnement a d'ailleurs été illustré dans le schéma proposé sous le nom « Organisation recommandée de la veille concurrentielle dans la hiérarchie de la CNEP ».

Enfin, ces transformations nécessitent une évolution culturelle profonde. La digitalisation et la veille stratégique ne peuvent être pleinement opérationnelles sans l'adhésion du personnel, sans formation adéquate, et sans reconnaissance institutionnelle des initiatives locales. Il ne s'agit pas seulement d'introduire des logiciels ou des plateformes, mais de stimuler une dynamique collective autour de l'innovation, de la réactivité et du partage d'information. Le capital humain représente ici une ressource stratégique clé. La mobilisation des agents sur le terrain, leur capacité à remonter des informations pertinentes, à s'adapter aux outils modernes, et à incarner le changement est une condition indispensable à la réussite du projet global de transformation.

Ainsi, les perspectives d'avenir de la CNEP-Banque s'articulent autour d'un équilibre à trouver entre modernisation technologique, recentrage sur la qualité de service, structuration de la veille concurrentielle, et renforcement des compétences internes. Dans un écosystème bancaire de plus en plus concurrentiel, seules les institutions capables d'allier tradition, réactivité et innovation pourront tirer leur épingle du jeu. La CNEP-Banque dispose des fondations humaines et institutionnelles nécessaires pour réussir cette transition. Il lui revient désormais de structurer une feuille de route claire, opérationnelle et partagée.

### **Section 2 : Analyse des perceptions internes sur la veille concurrentielle à la CNEP Banque**

#### **1. Connaissance de la veille concurrentielle et reconnaissance de son importance stratégique**

##### **1.1 Une notion bien connue dans l'environnement bancaire**

La première observation tirée de notre enquête est que la majorité des employés interrogés sont familiers avec le concept de veille concurrentielle. Cette familiarité n'est pas anodine elle témoigne d'une culture professionnelle sensible à la dynamique de marché, particulièrement dans le secteur bancaire où la compétition se joue aussi bien sur les produits que sur la réactivité face aux évolutions du secteur.

Cette connaissance peut résulter à la fois d'une expérience sur le terrain, d'un apprentissage informel, ou encore d'un contact quotidien avec les réalités du marché bancaire algérien. Même si une minorité admet ne pas connaître précisément le terme, les principes qui s'y rattachent (surveillance du marché, suivi des concurrents, adaptation stratégique) leur paraissent pertinents et essentiels.

##### **1.2 Une perception claire de son utilité dans un marché en mutation**

Les résultats du questionnaire révèlent que les agents de la CNEP Banque ne se contentent pas d'une connaissance superficielle du concept de veille concurrentielle : ils en saisissent les enjeux stratégiques, notamment dans un contexte économique et technologique en constante évolution. La majorité des répondants expriment, de manière explicite ou implicite, que la veille concurrentielle représente un levier crucial pour mieux se positionner sur un marché bancaire national en pleine recomposition.

Plusieurs facteurs justifient cette perception. D'abord, la digitalisation accélérée du secteur bancaire en Algérie entraîne une transformation profonde des modes de consommation, des

attentes des usagers et de la manière dont les banques conçoivent et délivrent leurs services. Cette évolution favorise l'émergence de nouveaux concurrents en particulier les banques privées innovantes et les fintechs qui s'appuient sur l'agilité technologique et des modèles économiques disruptifs. Dans ce cadre, la capacité à surveiller en temps réel les innovations, les nouvelles offres et les évolutions tarifaires devient essentielle pour ne pas perdre en attractivité.

Ensuite, la diversification de l'offre bancaire, avec la multiplication des produits digitaux, des canaux à distance (applications mobiles, e-banking) et des stratégies de personnalisation client, pousse les établissements traditionnels comme la CNEP à se repositionner. Les répondants soulignent que suivre de près ces tendances concurrentielles permet d'anticiper les attentes, de ne pas subir les transformations du marché, et de construire une offre proactive. Ainsi, la veille devient un instrument de projection dans l'avenir, bien au-delà d'une simple observation défensive du présent.

À travers leurs propos, les agents traduisent une conscience partagée que le secteur bancaire algérien n'est plus figé, mais en transition vers un nouvel équilibre où l'information constitue une ressource stratégique. Cette conception rejoint pleinement les apports de la littérature en management stratégique. Comme le souligne Lesca (2001), la veille ne consiste pas uniquement à collecter des données sur les concurrents : elle a pour vocation d'éclairer les choix futurs de l'organisation et de l'aider à « se préparer à des ruptures possibles, en construisant des scénarios et en anticipant les mutations à venir ».

Ce positionnement mental est particulièrement important : il montre que les bases d'une culture de la veille sont déjà partiellement présentes au sein de la banque. Ce capital cognitif, s'il est accompagné par un encadrement méthodologique et des outils adaptés, peut constituer un levier puissant de transformation stratégique. Il ne s'agit plus de convaincre les employés de l'intérêt de la veille, mais de leur donner les moyens de la pratiquer efficacement.

#### **2. Les sources d'information utilisées dans le quotidien professionnel**

L'enquête menée au sein de la CNEP-Banque montre que les agents mobilisent un ensemble de sources d'information variées pour se tenir informés de leur environnement concurrentiel. Toutefois, ces sources diffèrent fortement en termes d'importance stratégique, de mode de collecte (formelle ou informelle), ainsi que de nature de l'information (qualitative ou quantitative), ce qui influence leur impact réel sur le processus de veille.

### **2.1. Les rapports internes : source formelle et qualitative à forte valeur ajoutée**

Les rapports internes sont perçus comme l'une des sources les plus structurées et fiables. Produits à partir de données collectées en agence ou dans les directions centrales, ils permettent une synthèse des performances commerciales, des remontées du terrain, des tendances locales et des évolutions des comportements clients. Ils relèvent d'un dispositif de collecte formel, reposant sur des outils de reporting internes. Leur nature est essentiellement qualitative, même s'ils peuvent contenir des indicateurs chiffrés. Cette source constitue un levier stratégique majeur, mais son exploitation reste encore sous-optimisée par manque de diffusion transversale.

### **2.2. Les retours clients : source informelle mais hautement qualitative**

Les retours clients, captés au guichet ou lors d'interactions avec les conseillers, constituent une source informelle mais immédiate. Ils révèlent des perceptions, insatisfactions, comparaisons spontanées avec d'autres établissements, ou encore des suggestions d'amélioration. Ce sont des signaux faibles particulièrement pertinents pour détecter les attentes non couvertes ou les faiblesses de l'offre concurrente. Leur forte valeur qualitative en fait un outil de veille de proximité que l'institution pourrait mieux canaliser via un système de feedback structuré.

### **2.3. Les médias généralistes : source informelle à contenu mixte**

La presse écrite, la télévision ou la radio sont régulièrement consultées par les agents, mais de manière non systématique. Leur collecte est informelle et leur contenu est mixte, mêlant données qualitatives (analyses, opinions) et quantitatives (indicateurs économiques, parts de marché, tendances). Leur impact dépend de la capacité des agents à en extraire des informations utiles, ce qui reste peu encadré. Ces canaux devraient idéalement être intégrés à un dispositif de veille institutionnalisé pour en assurer la fiabilité, la traçabilité et la pertinence.

### **2.4. Les réseaux sociaux : source informelle, volatile mais riche en signaux faibles**

Les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter) sont évoqués comme une source d'information ponctuelle. Ils sont consultés de manière informelle et individuelle, sans cadre de veille défini. Ils permettent de suivre l'e-réputation des banques concurrentes, les lancements de nouveaux produits, ou encore les réactions des clients. Leur nature est qualitative, souvent émotionnelle et rapide. Leur potentiel est réel, mais peu exploité en l'absence d'outils de filtrage ou d'analyse de données sociales.

### 2.5. Les outils spécialisés : sources formelles à potentiel quantitatif structurant

Très peu de répondants utilisent des bases de données sectorielles, logiciels de veille, plateformes d'analyse concurrentielle ou agrégateurs d'actualités spécialisés. Ces outils, à collecte formelle et automatisée, offrent principalement des données quantitatives et comparatives, utiles pour établir des benchmarks, surveiller les parts de marché, ou suivre les innovations. Leur faible usage à la CNEP Banque révèle une carence en infrastructure de veille structurée, ce qui constitue un frein à l'institutionnalisation de la fonction veille.

#### Recommandation

L'analyse des pratiques actuelles de collecte d'information à la CNEP-Banque met en évidence une mobilisation active mais désorganisée de nombreuses sources, principalement de type informel et qualitatif. Cette situation, bien qu'elle témoigne d'une certaine culture de l'information, reste insuffisante pour répondre aux exigences croissantes de compétitivité et d'agilité stratégique dans un environnement bancaire en pleine mutation.

Il est donc fortement recommandé à la CNEP-Banque de structurer sa démarche de veille autour de plusieurs axes complémentaires :

- **Mettre en place un système hiérarchisé des sources d'information**

La première étape consiste à classifier et prioriser les sources de veille en fonction de leur importance stratégique, de leur fiabilité, de leur fréquence de mise à jour et de leur potentiel de transformation en actions concrètes. Un tableau de typologie pourrait être adopté en interne, distinguant clairement les sources internes (rapports, CRM, feedback clients) des sources externes (médias, réseaux sociaux, plateformes spécialisées), avec une évaluation systématique de leur qualité.

- **Instaurer une collecte mixte : formelle et informelle**

Il convient de ne pas opposer collecte formelle et collecte informelle, mais de les articuler efficacement. La collecte formelle doit s'appuyer sur des outils numériques dédiés (logiciels de veille, alertes automatisées, agrégateurs d'actualités sectorielles), tandis que la collecte informelle (retours d'expérience, observations terrain, interactions clients) doit être structurée à travers des dispositifs de remontée d'information : fiches d'observation, plateformes de saisie rapide, groupes de discussion internes.

- **Centraliser et mutualiser les données**

Actuellement, l'information reste trop fragmentée, souvent cloisonnée entre les différents services. Il est recommandé de centraliser les informations collectées au sein d'une cellule de veille, ou d'un portail intranet collaboratif, accessible aux départements concernés (marketing, direction générale, innovation, R&D...). Cette mutualisation permettrait de mieux valoriser les signaux faibles captés à différents niveaux et de générer des analyses croisées.

- **Exploiter pleinement les outils digitaux**

La CNEP-Banque gagnerait à intégrer des solutions logicielles spécialisées dans le traitement de l'information concurrentielle : plateformes de veille (ex. : Talkwalker, Sindup, Meltwater), outils de text mining ou de social listening, ou encore alertes automatisées sur les bases juridiques ou brevets. Ces solutions permettent d'automatiser la surveillance du marché et de produire des synthèses exploitables, rapides et visuelles.

- **Former les agents à la culture de la veille**

Enfin, pour que la veille devienne une pratique transversale, il est essentiel d'accompagner cette structuration par des actions de formation : sensibilisation aux enjeux de la veille, apprentissage des techniques de collecte et d'analyse, maîtrise des outils numériques. Chaque acteur, du conseiller client à la direction, doit comprendre son rôle dans la chaîne de veille et s'y impliquer activement.

En structurant de manière méthodique ses sources d'information et en instaurant une culture de veille partagée, la CNEP-Banque peut transformer une pratique encore artisanale en un véritable levier de compétitivité. Une veille bien organisée permettra à l'institution d'anticiper les évolutions du marché, de mieux comprendre ses concurrents, de répondre aux attentes des clients, et d'innover de manière ciblée. Dans un contexte bancaire où l'information est un actif stratégique, cette transformation constitue un enjeu prioritaire pour maintenir un positionnement fort et pérenne.

Tableau N°14 : Typologie des canaux d'information utilisés par les agents

Type de source	Fréquence d'usage	Fiabilité perçue	Structure d'utilisation	Potentiel de veille
Rapports internes	Élevée	Haute	Moyennement structuré	Fort
Retours clients	Élevée	Moyenne à haute	Non structuré	Fort
Médias généralistes (ex : El Watan, Liberté, Echourouk, Ennahar,APS)	Moyenne	Moyenne	Faible	Modéré
Réseaux sociaux (ex : Facebook, Youtube, Twitter/X, LinkedIn, Tiktok)	Moyenne	Faible à moyenne	Non structuré	Fort (sous conditions)
Outils spécialisés (ex :Talkwalker, Sindup, Mention, Google alerts, Feedly)	Faible ou inexistant	Haute (potentielle)	Absent	Très fort (non exploité)

Source : Réalisation personnel

Cette analyse souligne l'existence d'un socle de pratiques qui, bien que perfectibles, constitue un point d'appui pour le déploiement d'une démarche de veille plus systématique. Structurer l'usage de ces sources, en les intégrant dans un processus cohérent, permettrait à la CNEP Banque de tirer davantage parti des informations déjà à sa portée.

### 3. Des canaux classiques encore privilégiés

L'étude des réponses au questionnaire révèle que les agents de la CNEP-Banque s'appuient essentiellement sur des sources traditionnelles pour collecter des informations sur leur environnement concurrentiel. Ce constat traduit à la fois un ancrage dans des pratiques classiques de veille, et une certaine autonomie dans la recherche d'informations, même en l'absence d'une stratégie formalisée à l'échelle institutionnelle.

Les rapports internes apparaissent comme l'un des canaux les plus fréquemment mobilisés. Ces documents, issus des services de la banque elle-même, contiennent des données de performance, des retours d'expérience, ou encore des synthèses d'activités régionales. Ils offrent une vision consolidée de la réalité terrain, permettant aux agents d'anticiper les évolutions ou de détecter les signaux faibles transmis par les clients ou partenaires.

Autre source majeure : les retours clients, souvent recueillis de manière informelle lors des interactions en agence. Ces retours constituent un levier d'intelligence informationnelle puissant, car ils fournissent une connaissance qualitative des attentes, des comportements de consommation et parfois même des comparaisons explicites faites par les clients avec d'autres établissements bancaires. Le fait que les agents les considèrent comme une source stratégique illustre leur capacité d'écoute et leur proximité avec les réalités du marché.

Cependant, les médias traditionnels – presse écrite, télévision, radio – sont encore mobilisés dans une moindre mesure. Leur usage est souvent ponctuel et non systématisé. Quant aux réseaux sociaux, ils sont cités mais restent peu exploités dans une logique structurée. Les agents y trouvent parfois des informations sur les campagnes publicitaires de la concurrence, des promotions, ou encore des annonces de nouveaux services. Toutefois, ce potentiel demeure largement sous-utilisé.

Ce recours partiel aux canaux numériques contemporains peut s'expliquer par plusieurs facteurs : l'absence d'outils dédiés, le manque de formation, ou encore une culture organisationnelle peu orientée vers la veille numérique. Pourtant, les réseaux sociaux – LinkedIn, Facebook, voire Twitter – sont aujourd'hui des terrains privilégiés d'observation concurrentielle, notamment dans le secteur bancaire où les annonces de lancement de produits, les recrutements et les événements sont largement diffusés en ligne.

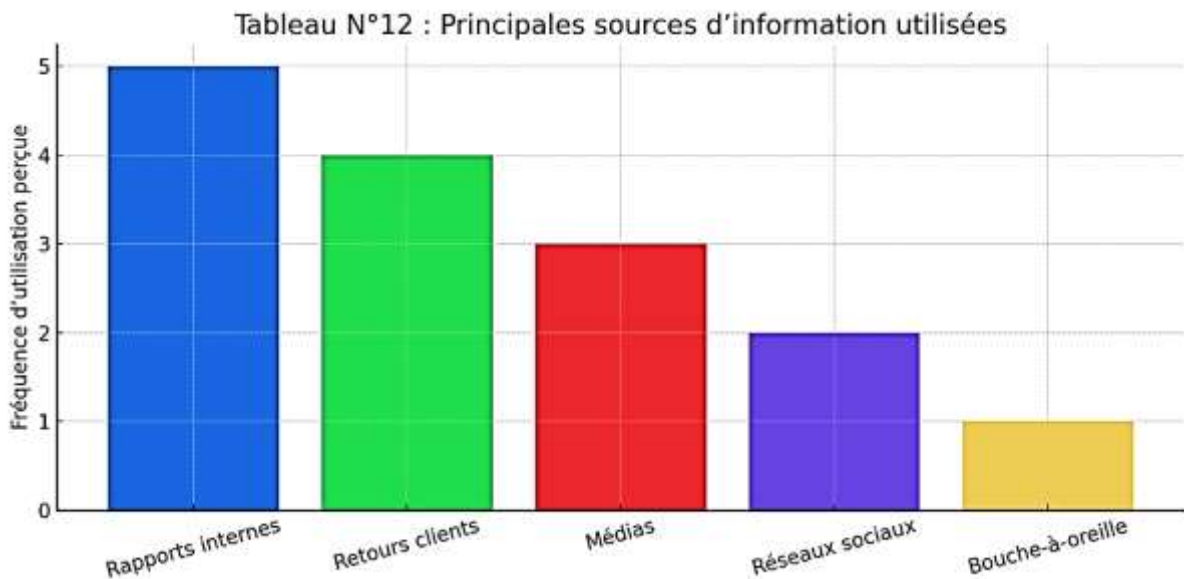
Cela souligne une opportunité claire pour la CNEP-Banque : structurer et professionnaliser l'usage de ces canaux, en accompagnant les agents dans leur exploitation quotidienne. Intégrer les réseaux sociaux et les sources numériques dans un dispositif formalisé de veille permettrait d'élargir le champ d'observation stratégique, de renforcer la réactivité de la banque, et de moderniser ses pratiques.

En résumé, si les sources traditionnelles restent dominantes, elles révèlent une base solide sur laquelle la banque peut construire une veille plus performante. La transition vers des pratiques plus numériques nécessitera toutefois une volonté organisationnelle, un encadrement technique, et des actions de formation ciblées.

Tableau N°15 : Principales sources d'information utilisées

Source d'information	Fréquence d'utilisation perçue
Rapports internes	Très fréquente
Retours clients	Fréquente
Médias	Moyenne
Réseaux sociaux	Occasionnelle
Bouche-à-oreille	Présente mais non formalisée

Source : Réalisation personnel



### 3.1.L'absence d'un système de collecte formel

L'analyse des réponses obtenues lors de l'enquête révèle un constat préoccupant la CNEP Banque ne dispose pas, à l'heure actuelle, d'un système structuré ou institutionnalisé de collecte d'informations concurrentielles. Les données relatives à l'environnement externe – qu'elles concernent les offres, les pratiques, ou les stratégies des autres établissements bancaires – sont majoritairement recueillies de manière informelle, au gré des observations individuelles ou de discussions spontanées entre collègues. Cette situation traduit un fonctionnement fondé davantage sur l'initiative personnelle que sur un dispositif organisationnel planifié.

L'absence d'un circuit clair de collecte, d'agrégation et d'exploitation de l'information constitue un frein majeur à l'efficacité de la veille. Faute d'une cellule dédiée ou d'un processus défini, les informations captées sur le terrain sont rarement structurées, souvent non transmises, et presque jamais analysées de manière transversale. Cela empêche toute consolidation des signaux faibles en une vision d'ensemble permettant de guider les décisions stratégiques. Ce manque de formalisation traduit également une faible intégration de la culture de veille dans les pratiques managériales de la banque.

L'absence de système officiel contraste avec les pratiques observées dans d'autres institutions bancaires, en particulier privées ou internationales, qui ont su développer des départements d'intelligence économique ou des unités de veille stratégique. Ces structures ont pour mission de capter les évolutions de l'environnement concurrentiel, de produire des analyses synthétiques, et d'orienter les choix d'innovation ou de positionnement. Leur efficacité repose non seulement sur des outils numériques spécialisés (logiciels de veille, bases de données sectorielles, plateformes collaboratives), mais aussi sur une organisation où chaque échelon sait à qui transmettre l'information et dans quel cadre.

À la CNEP, les agents déclarent utiliser quelques sources comme les médias, les réseaux sociaux, les retours clients ou les rapports internes. Mais l'absence d'une plateforme centralisée ou d'un outil de remontée formel crée un vide entre les observations locales et la prise de décision stratégique. Les informations utiles peuvent ainsi se perdre, être redondantes ou inexploitable. De plus, cette situation alimente un sentiment d'inefficacité : certains employés estiment que même lorsqu'ils communiquent des informations, celles-ci ne sont pas prises en compte ni valorisées.

Le manque de formalisation du processus de veille reflète en partie une faiblesse structurelle : la fonction de veille n'est pas institutionnalisée, ni clairement inscrite dans l'organigramme, les fiches de poste ou les procédures internes. Il n'existe pas de guide ou de référentiel interne précisant comment collecter l'information, la transmettre, la qualifier ou l'utiliser. Cette absence de cadre laisse place à des pratiques dispersées, désynchronisées et souvent peu reproductibles.

Pour remédier à cette carence, plusieurs pistes sont envisageables. La première consisterait à créer une cellule de veille au sein de la direction stratégique, en lui assignant des relais dans chaque région. Ces relais pourraient être formés à l'identification, la vérification et la transmission des informations. Parallèlement, un outil numérique simple type plateforme collaborative interne pourrait être déployé pour permettre aux agences de signaler rapidement

les mouvements observés chez les concurrents. Ces dispositifs contribueraient à transformer une démarche encore artisanale en un processus organisé, documenté et intégré.

Plus largement, il s'agit de faire évoluer la culture interne vers une logique d'anticipation. La veille ne doit plus être perçue comme un effort ponctuel ou périphérique, mais comme un levier stratégique structurant dans un secteur bancaire en pleine mutation. Instaurer un système formel de collecte et de traitement de l'information, c'est permettre à la CNEP Banque de mieux répondre à ses enjeux d'adaptabilité, d'innovation et de compétitivité.

### **4. Une organisation interne à structurer pour une veille efficace**

#### **4.1. Flou dans les responsabilités de veille**

L'un des enseignements les plus significatifs de l'enquête menée auprès des employés de la CNEP Banque concerne la confusion autour des responsabilités liées à la veille concurrentielle. Lorsqu'il leur est demandé qui, au sein de leur structure, est chargé de surveiller le marché, de collecter les signaux faibles ou de transmettre les informations stratégiques, les réponses obtenues sont marquées par une grande hétérogénéité. Certains évoquent les directeurs d'agences, d'autres les chefs de service, et quelques-uns citent des agents spécialisés sans toutefois pouvoir les nommer ou définir clairement leur rôle. Plus préoccupant encore, une partie des répondants avoue ne pas savoir à qui cette tâche est confiée dans leur environnement immédiat.

Ce flou organisationnel est symptomatique d'une structuration insuffisante des pratiques de veille. En l'absence d'un référentiel clair définissant les rôles et les responsabilités, la collecte d'informations pertinentes repose essentiellement sur des initiatives individuelles ou sur la bonne volonté des responsables. Or, une veille efficace ne peut reposer uniquement sur des logiques informelles. Elle nécessite au contraire une formalisation des circuits d'information, une définition explicite des rôles, ainsi qu'une articulation cohérente entre les niveaux opérationnel et décisionnel. Sans cela, les signaux captés sur le terrain risquent de rester lettre morte, faute d'être remontés de manière systématique et interprétés dans un cadre stratégique cohérent.

Le manque de clarté hiérarchique nuit également à la motivation des agents. Lorsqu'un employé ne sait pas à qui adresser une information jugée importante, ou lorsque cette information est ignorée faute d'un interlocuteur identifié, il est peu probable qu'il réitère la démarche. Progressivement, une forme de découragement ou d'indifférence peut s'installer, réduisant à néant les opportunités de captation proactive de données stratégiques. Cela est

d'autant plus problématique dans un contexte bancaire où les signaux de marché évoluent rapidement et nécessitent des ajustements constants des offres, des services ou des politiques de communication.

En outre, cette confusion sur les responsabilités empêche la construction de dispositifs transversaux, impliquant plusieurs services ou niveaux hiérarchiques. Une veille performante suppose en effet une approche collaborative, intégrant aussi bien les observations du front office (agents de guichet, chargés de clientèle) que les analyses des services marketing, qualité ou stratégie. Sans coordination centrale ni référents clairement identifiés, ces différentes sources d'information ne sont ni mutualisées ni exploitées de manière optimale.

La situation actuelle révèle donc un besoin urgent de clarification. La désignation officielle de personnes référentes en matière de veille, au sein de chaque agence ou direction régionale, apparaît comme une première étape indispensable. Ces référents pourraient être intégrés à des cellules déjà existantes, telles que les pôles qualité, marketing ou commercial, et auraient pour mission de structurer la remontée d'informations, de sensibiliser leurs collègues à la culture de la veille, et de faire le lien avec les directions centrales.

Par ailleurs, la reconnaissance institutionnelle de cette fonction permettrait de lui donner une réelle légitimité. Il ne s'agirait pas simplement d'ajouter une tâche supplémentaire aux agents existants, mais de construire un cadre formel, avec des objectifs, des outils et des moyens dédiés. Cela renforcerait non seulement l'efficacité du dispositif de veille, mais aussi la responsabilisation des acteurs et leur sentiment de participation à la stratégie globale de la banque.

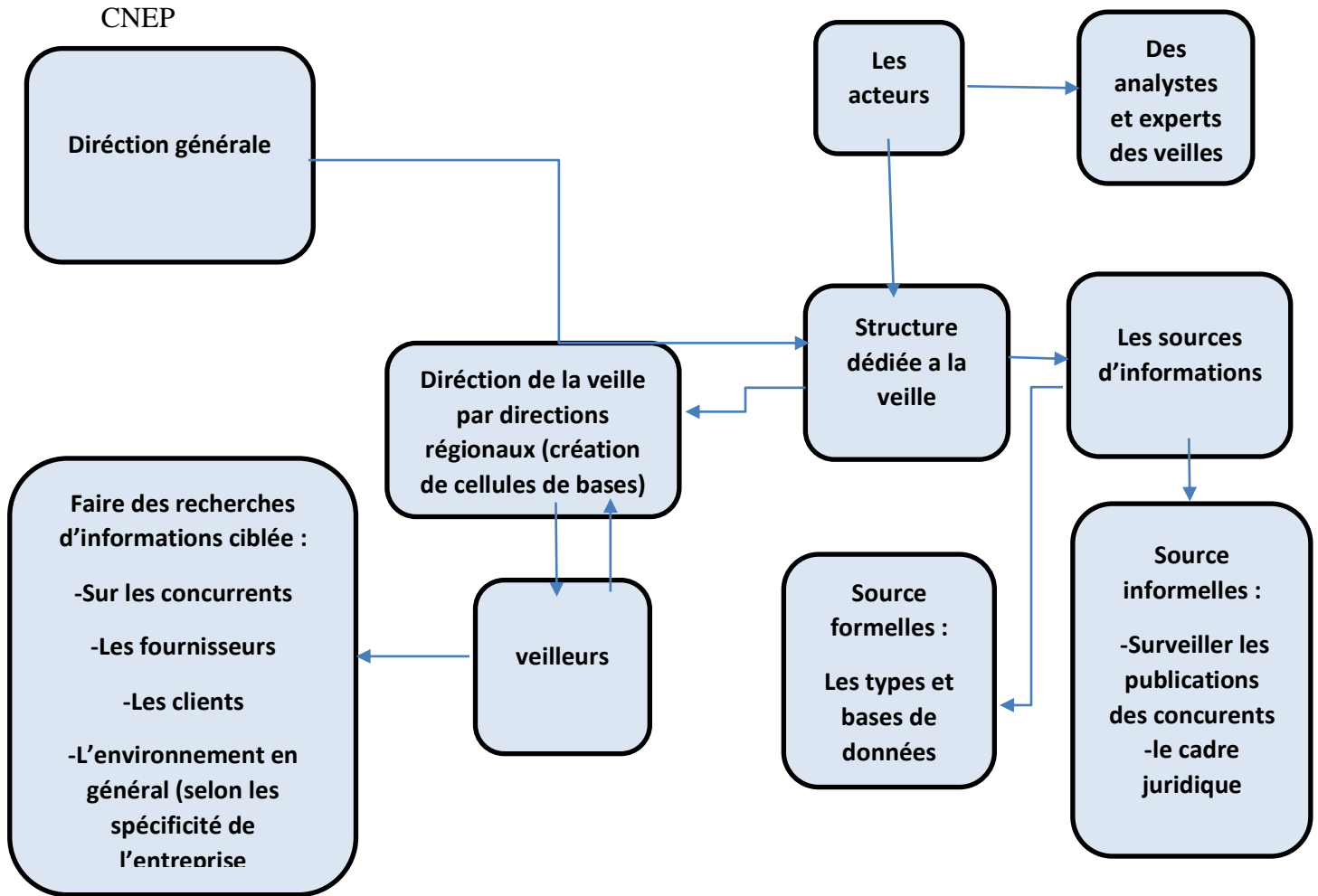
Cette clarification des responsabilités contribuerait enfin à améliorer la qualité des décisions prises par la direction. En assurant une remontée fiable et continue des signaux du terrain, la banque se doterait d'un avantage concurrentiel important : la capacité à s'adapter plus rapidement que ses concurrents, à anticiper les évolutions du marché, et à répondre de manière ciblée aux attentes de sa clientèle. Il s'agit là d'un enjeu majeur, dans un secteur où l'information constitue un actif stratégique aussi précieux que les ressources financières ou technologiques.

### **4.2 Nécessité d'une clarification hiérarchique**

L'analyse des réponses issues du questionnaire révèle une confusion significative au sein des agences quant à l'identité des personnes réellement responsables de la veille concurrentielle. Les perceptions divergent entre ceux qui désignent le directeur d'agence, ceux qui évoquent le

chef de service, d'autres qui mentionnent des employés supposément spécialisés, et enfin certains qui indiquent l'absence totale d'un responsable identifié. Ce flou organisationnel met en lumière une lacune importante dans la structuration de la gouvernance de la veille au sein de la CNEP-Banque. Dans un environnement bancaire en constante mutation, la capacité d'une institution à détecter, capter et interpréter les signaux concurrentiels dépend largement de la clarté des rôles attribués à chaque acteur de la chaîne décisionnelle. En l'absence de référents clairement désignés, les responsabilités se diluent, la qualité des informations récoltées s'en trouve amoindrie, et la réactivité de l'organisation face aux menaces ou opportunités concurrentielles est sérieusement compromise. Il devient alors essentiel de formaliser davantage la fonction veille dans la structure hiérarchique de la banque. Une solution concrète consisterait à désigner, dans chaque direction régionale ainsi qu'au niveau des agences principales, un référent dédié à la veille concurrentielle. Ce dernier pourrait être issu des services qualité, marketing ou encore de la cellule en charge de la performance commerciale. Son rôle irait bien au-delà d'un suivi administratif : il aurait pour mission stratégique de superviser la collecte des informations liées à la concurrence locale, notamment les pratiques tarifaires, les offres promotionnelles ou encore les retours clients. Il assurerait également la transmission structurée de ces données vers les instances décisionnelles supérieures, tout en maintenant une veille active à travers des outils numériques et des sources externes fiables. Ce référent travaillerait en réseau avec ses homologues régionaux afin de croiser les données recueillies, détecter des tendances émergentes et produire des analyses consolidées à l'échelle nationale ou territoriale. La mise en place d'un tel dispositif contribuerait non seulement à améliorer l'efficacité du système de veille, mais aussi à ancrer cette pratique comme une fonction stratégique pleinement intégrée dans la culture de gestion de la CNEP-Banque.

Figure N°17 : Organisation recommandée de la veille concurrentielle dans la hiérarchie de la CNEP



Source : Réalisation personnel

Une telle structuration aurait plusieurs avantages : une meilleure coordination des actions de veille, une plus grande motivation des employés qui verraient leurs contributions mieux valorisées, et surtout, une réactivité accrue face aux mouvements des concurrents. La veille ne serait plus perçue comme une activité marginale, mais comme un pilier de la stratégie commerciale de la banque.<sup>39</sup>

## 5. Traitement et exploitation des informations collectées

### 5.1 Un potentiel inexploité à cause d'un manque de retour stratégique

L'analyse des réponses au questionnaire met en lumière une contradiction significative entre la perception des agents de terrain et les décisions prises au niveau stratégique. Une partie des répondants exprime un sentiment de frustration quant à la faible valorisation des

<sup>39</sup> Lesca, H. (2003). *Veille stratégique : Anticiper pour décider*. Editions EMS.  
 • Martinet, B., & Marti, Y. (1995). *L'intelligence économique*. Vuibert.

informations qu'ils transmettent. Ils estiment que les données concurrentielles remontées qu'il s'agisse d'observations sur les tarifs, les services ou les actions promotionnelles ne donnent lieu à aucune suite concrète ou retour perceptible de la part de la hiérarchie. Ce ressenti d'inutilité constitue un frein à l'engagement proactif dans la démarche de veille.

Ce phénomène s'apparente à un « déficit de feedback stratégique » : les canaux de collecte d'information existent, mais l'absence de communication descendante sur l'exploitation de ces données provoque une rupture dans la chaîne de motivation. En d'autres termes, même si certaines actions sont engagées au sommet de l'organisation, les agents de première ligne ne sont pas informés que leurs observations ont contribué à ces ajustements. Cela entraîne une invisibilité du rôle joué par la veille dans les évolutions internes, et réduit l'adhésion au processus.

Pourtant, certains agents notent l'inverse : des changements tangibles ont bel et bien eu lieu. Des révisions d'offres, des améliorations du service client ou des modifications tarifaires ont été constatées dans certaines agences. Cela indique que l'information stratégique est parfois intégrée dans la prise de décision, mais que cette intégration reste mal relayée sur le terrain. Ce paradoxe révèle un dysfonctionnement organisationnel classique : l'action existe, mais la communication sur cette action est défailante.

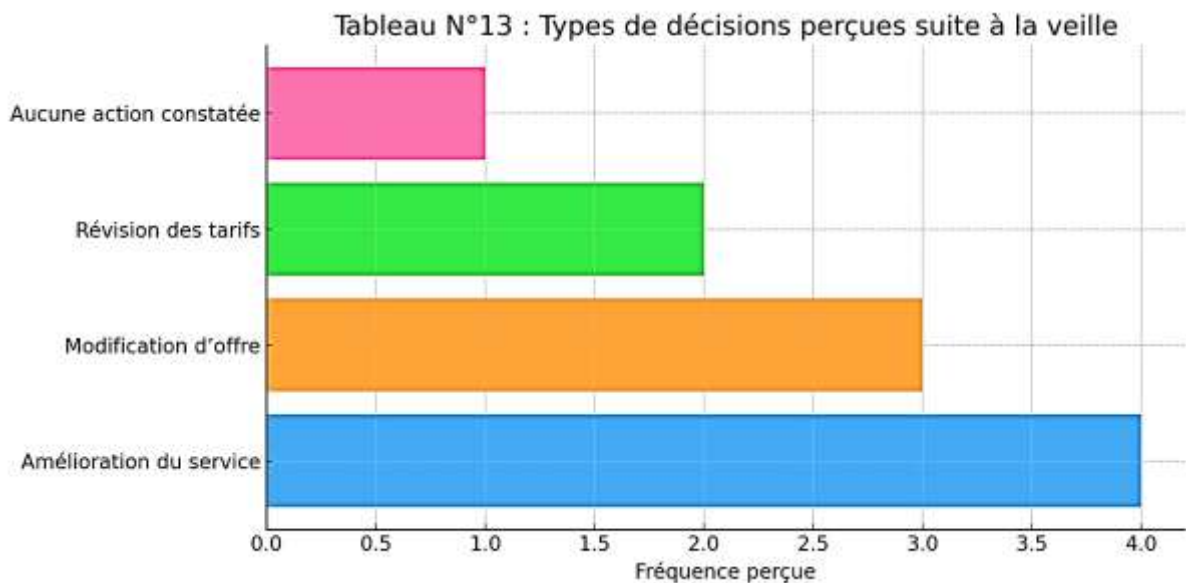
Dans le domaine de l'intelligence économique, la littérature insiste sur l'importance de la boucle de rétroaction comme élément fondamental du cycle de veille (Kalika & Lesca, 2006). Pour qu'une démarche de veille fonctionne durablement, les collaborateurs impliqués dans la collecte doivent percevoir que leur contribution a un impact réel. Cela nécessite que les décisions prises soient accompagnées d'un retour explicite vers les échelons contributeurs, expliquant en quoi leurs informations ont été utiles. Ce retour ne constitue pas seulement un facteur de motivation, mais un outil de structuration collective de la veille dans l'entreprise.

En somme, il ne s'agit pas seulement d'exploiter les informations collectées, mais de rendre cette exploitation visible et intelligible. Ce déficit de communication stratégique engendre un potentiel inexploité : des agents informés, en contact quotidien avec les clients, les concurrents, les produits bancaires, pourraient devenir de véritables capteurs de signaux faibles. Encore faut-il qu'ils perçoivent leur rôle comme utile, valorisé et intégré dans les décisions globales de l'entreprise.

Tableau N°16 : Types de décisions perçues suite à la veille

Action consécutive	Fréquence perçue
Amélioration du service	Fréquente
Modification d'offre	Moyenne
Révision des tarifs	Occasionnelle
Aucune action constatée	Signalée dans certains cas

Source : Réalisation personnel



## 5.2 Un déficit de feedback vers les agences

L'une des principales faiblesses identifiées à travers le questionnaire est le manque de retour d'information de la part de la direction générale vers les agences, notamment en ce qui concerne l'exploitation des données issues de la veille concurrentielle. Bien que certains employés participent à la collecte ou à la transmission d'informations liées à la concurrence — que ce soit via les clients, les observations sur le terrain ou les outils numériques —, très peu perçoivent un lien clair entre leurs contributions et les décisions stratégiques prises au niveau central.

Cette absence de transparence dans la chaîne de communication génère un sentiment de déconnexion entre le travail quotidien des agences et la stratégie globale de l'institution. Les employés, bien qu'en contact direct avec la clientèle et sensibles aux évolutions du marché, ne

reçoivent que rarement des retours formels leur indiquant que leurs observations ont été prises en compte dans des ajustements de produits, d'offres ou de services.

Ce déficit de feedback a un impact direct sur l'efficacité de la veille concurrentielle. En effet, une organisation qui collecte de l'information sans en faire un usage visible ou partagé perd progressivement l'engagement de ses collaborateurs dans cette démarche. Cela diminue également leur motivation à remonter des données pertinentes ou à s'impliquer dans l'analyse de la concurrence.

Pour pallier cette faiblesse, il serait pertinent que la direction générale mette en place des boucles de rétroaction régulières, par exemple sous forme de comptes rendus internes, de réunions d'information trimestrielles ou de bulletins d'analyse synthétisant les décisions prises à partir des données recueillies sur le terrain. Cela permettrait non seulement d'impliquer davantage les agents, mais aussi de renforcer l'intelligence collective de l'organisation.

Dans un contexte bancaire de plus en plus concurrentiel, où les réponses doivent être rapides et adaptées, il est essentiel que chaque acteur interne comprenne le rôle qu'il joue dans l'élaboration de la stratégie. C'est à cette condition que la veille concurrentielle peut réellement devenir un levier de compétitivité pour la CNEP Banque.<sup>40</sup>

## 6. Outils numériques, fréquence et typologie de la veille

### 6.1 Des outils numériques limités mais une fréquence parfois élevée

L'enquête menée auprès des employés de la CNEP Banque a permis de mettre en lumière les outils actuellement mobilisés dans le cadre des pratiques informelles de veille concurrentielle. De manière générale, les agents n'ont pas accès à des instruments professionnels spécifiquement conçus pour la veille stratégique. En lieu et place de solutions dédiées, ils déclarent utiliser des outils courants tels qu'Internet, les réseaux professionnels (comme LinkedIn ou Viadeo), ou encore des rapports d'activité émanant d'institutions financières ou d'observatoires sectoriels. Ces moyens, bien que relativement accessibles, demeurent limités en termes de capacité d'analyse, de structuration des données collectées et de partage des résultats.

L'absence d'outils numériques spécialisés est l'un des constats majeurs de cette étude. Aucun des participants ne mentionne l'usage de logiciels d'intelligence économique, de plateformes

---

<sup>40</sup> Meier, O. & Schier, G. (2017). *Intelligence économique et stratégie*. Dunod .  
Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.

de veille automatisée, ni même d'agrégateurs de flux d'informations personnalisables. Cette lacune reflète un manque de structuration de la démarche de veille au sein de l'institution. Elle résulte probablement d'une insuffisance d'investissement dans ce domaine, mais également d'une faible sensibilisation des collaborateurs aux enjeux stratégiques liés à la surveillance de l'environnement concurrentiel. Cette situation place la banque dans une position de réactivité plutôt que de proactivité, avec le risque d'accuser un retard sur les tendances émergentes du marché bancaire.

Pourtant, un aspect intéressant et prometteur se dégage des résultats certains employés affirment consulter des informations concurrentielles de manière très régulière, voire quotidienne. Cette observation démontre que, malgré le manque d'outillage, il existe une culture implicite de la veille chez certains agents. Ceux-ci, souvent motivés par leur propre intérêt pour l'environnement économique ou par le souci d'améliorer leurs performances commerciales, prennent l'initiative de s'informer sur les évolutions du secteur. Cette dynamique spontanée est révélatrice d'un potentiel latent au sein des équipes : la volonté d'anticiper, de comparer, d'ajuster, voire de s'inspirer des pratiques concurrentes. En l'absence de cadre institutionnel formalisé, cette motivation reste toutefois isolée, non capitalisée, et parfois ignorée par les échelons supérieurs de l'organisation.

Ce paradoxe l'existence d'une fréquence d'information parfois élevée face à des outils limités soulève une question centrale : comment structurer et uniformiser ces pratiques pour en faire un levier de performance collective ? L'hétérogénéité des comportements face à la veille constitue en effet une faiblesse stratégique. Tandis que certains agents développent des réflexes de vigilance économique, d'autres n'ont ni les moyens ni la formation pour adopter de telles démarches. Ce déséquilibre renforce les disparités entre agences ou directions, créant des écarts dans la réactivité commerciale, la qualité de service, ou encore la capacité à formuler des propositions innovantes en réponse aux mouvements du marché.

Dans ce contexte, il paraît nécessaire de réfléchir à la mise en place d'un socle minimal d'outils numériques partagés, adaptés au niveau de compétence des utilisateurs. L'objectif ne serait pas de déployer immédiatement des systèmes complexes, mais de commencer par des solutions simples : tableaux de bord interactifs, base de données sur les concurrents, alertes sectorielles personnalisées, ou encore accès centralisé aux rapports d'analyse économique. Ces outils pourraient être progressivement intégrés aux fonctions déjà en place (marketing, qualité, performance commerciale), et administrés par des référents désignés au sein de chaque direction régionale.

L'appropriation de ces outils suppose également un accompagnement en matière de formation. Sensibiliser les agents aux méthodologies de collecte d'information, à la vérification des sources, ou encore à l'analyse comparative constitue une condition préalable pour assurer une veille efficace et éthique. De telles formations pourraient être dispensées sous forme de modules courts, intégrés aux programmes de développement des compétences, et ciblant en priorité les responsables d'agence et les agents en lien avec le marché.

La situation actuelle, bien qu'imparfaite, ouvre donc la voie à des évolutions intéressantes. L'implication spontanée de certains agents constitue une base solide sur laquelle construire une politique de veille numérique plus ambitieuse. La généralisation de pratiques performantes, l'instauration d'un langage commun autour de la veille, et la mise en réseau des informations collectées constitueraient des avancées majeures pour la CNEP Banque. Une telle stratégie permettrait non seulement d'améliorer la réactivité commerciale, mais aussi de renforcer la légitimité de l'établissement dans un secteur bancaire en mutation constante, où l'innovation technologique et l'intelligence de marché deviennent des facteurs différenciants.

### **6.2 Types d'information considérés comme stratégiques**

L'analyse des réponses au questionnaire révèle une conscience croissante, chez les agents de la CNEP Banque, de l'importance de certaines informations stratégiques dans le suivi de l'environnement concurrentiel. Bien que la veille soit encore faiblement institutionnalisée, les répondants manifestent une perception relativement claire des types de données nécessaires pour que l'établissement puisse s'ajuster rapidement aux dynamiques du marché.

Dans un secteur bancaire en mutation permanente, la pertinence de la veille repose en grande partie sur la capacité à collecter et interpréter des informations précises, ciblées et actualisées. À ce titre, plusieurs catégories de données sont spontanément citées par les employés comme étant prioritaires. Ces types d'informations ne relèvent pas seulement de la curiosité commerciale : ils constituent des leviers directs d'action sur la compétitivité, permettant à la banque d'ajuster ses prix, ses produits, ses stratégies de communication ou encore ses choix technologiques.

Cette hiérarchisation des données traduit également une certaine maturité dans la compréhension des enjeux de veille concurrentielle. Elle peut servir de base pour orienter les efforts futurs de structuration de la veille, notamment en orientant les formations, les outils à déployer, ou encore les rapports à produire.

Les types d'informations considérées comme stratégiques par les employés sont principalement les suivants :

**Tarification des concurrents** : connaître les prix pratiqués par les autres banques permet d'évaluer le positionnement de la CNEP et de rester compétitif, notamment sur les crédits et les produits d'épargne.

**Nouveaux produits bancaires** : le lancement de nouvelles offres par les concurrents constitue un signal stratégique fort, révélateur d'une orientation de marché ou d'une tentative de différenciation.

**Qualité du service client** : les employés identifient la satisfaction et la fidélisation des clients comme des indicateurs clés dans la dynamique concurrentielle, en lien direct avec la qualité perçue du service.

**Innovations digitales** : les évolutions technologiques dans le secteur bancaire (applications mobiles, guichets automatiques intelligents, services en ligne) sont vues comme des éléments cruciaux à suivre pour éviter le décrochage technologique.<sup>41</sup>

## 7. Suggestions d'amélioration proposées par les employés

### 7.1 Des recommandations réalistes et orientées terrain

Les retours qualitatifs recueillis auprès des agents de la CNEP Banque témoignent d'un fort engagement sur les questions de veille concurrentielle, même si celle-ci n'est pas encore pleinement intégrée dans les pratiques opérationnelles. Contrairement à l'idée selon laquelle les employés de terrain seraient déconnectés des enjeux stratégiques, les suggestions formulées montrent au contraire une vision lucide et pragmatique des améliorations à apporter.

Ces recommandations, issues directement des observations quotidiennes, traduisent une volonté d'optimiser les dispositifs existants sans recourir à des transformations lourdes ou coûteuses. Il ne s'agit pas de remettre en cause l'organisation globale, mais bien de renforcer certaines pratiques simples, parfois absentes, mais potentiellement très efficaces. Les agents expriment un besoin concret de mieux structurer la remontée d'information, de bénéficier d'outils accessibles, et d'être formés à la lecture des signaux du marché.

---

<sup>41</sup> Lesca, H. (2003). *Veille stratégique*. EMS.  
Dufresne, A. (2011). *Intelligence économique et veille stratégique en entreprise*. L'Harmattan

Cela met en lumière l'importance d'une veille « décentralisée », participative, qui ne repose pas uniquement sur une entité spécialisée, mais sur l'intelligence collective de l'ensemble du personnel. C'est aussi un signal adressé à la direction : les équipes sont prêtes à s'impliquer davantage, pourvu qu'on leur en donne les moyens techniques, organisationnels et pédagogiques.

Parmi les propositions les plus fréquemment citées, on retrouve notamment :

**Déploiement d'outils de veille simplifiés** : les agents souhaitent des instruments faciles d'utilisation, intégrés à leur environnement de travail quotidien, pour signaler, collecter et partager des informations concurrentielles.

**Mise en place de tableaux de bord partagés** : disposer de tableaux régulièrement mis à jour sur les offres concurrentes, les tendances du marché ou les comparaisons tarifaires, favoriserait la prise de décision au niveau local.

**Meilleure exploitation de la veille réglementaire** : certains suggèrent d'informer plus systématiquement les agences sur les nouvelles normes, règles de conformité, ou directives de la Banque d'Algérie ayant un impact stratégique.

**Investissements dans des équipements numériques fiables** : plusieurs agents pointent le manque de matériel informatique performant comme un frein à l'accès rapide à l'information ou à l'usage d'outils collaboratifs.

**Formations à la collecte d'information stratégique** : la sensibilisation à la veille, à ses méthodes et à ses enjeux est jugée indispensable pour passer d'une veille passive à une dynamique active de captation d'information.<sup>42</sup>

**Tableau N°17 : Recommandations exprimées**

<b>Proposition</b>	<b>Objectif visé</b>
Cellule de veille régionale	Structuration et coordination
Formations internes	Sensibilisation et montée en compétence
Outils numériques adaptés	Suivi en temps réel de la concurrence
Communication verticale	Valorisation de la participation locale

Source : Réalisation personnel

- 
- <sup>42</sup> Martinet, B., & Ribault, T. (2009). *Stratégies et veille concurrentielle*. Dunod.
  - Kalika, M., & Javel, V. (2016). *Management stratégique et intelligence économique*. Pearson.

### 7.2 Une volonté d'implication croissante

L'étude menée auprès des agents de la CNEP Banque met en lumière un aspect souvent sous-estimé dans les dispositifs de veille : la motivation réelle du personnel à participer activement à la collecte et à l'exploitation de l'information stratégique. Contrairement à certaines idées reçues selon lesquelles les employés seraient peu intéressés par ces enjeux, les résultats du questionnaire révèlent au contraire un intérêt croissant pour ces démarches.

Les agents interrogés se déclarent majoritairement prêts à être davantage impliqués dans des processus de veille, à condition que cette implication repose sur des bases claires, des outils adaptés et un cadre défini. Ce constat est particulièrement intéressant, car il souligne que la ressource humaine interne est non seulement disponible, mais également volontaire pour contribuer à la dynamique concurrentielle de l'entreprise. Cela constitue une opportunité stratégique majeure pour la CNEP Banque.

Cette volonté d'engagement peut s'expliquer par plusieurs facteurs : un sentiment d'attachement à la réussite de l'institution, une conscience des enjeux concurrentiels croissants dans le secteur bancaire, et une frustration parfois exprimée face à un manque de visibilité ou de retour sur les informations transmises. De nombreux employés souhaitent passer d'une posture d'exécutant à celle d'acteur, capable d'intervenir, de signaler, voire de proposer des axes d'amélioration à partir de leur observation du terrain.

Pour autant, cette motivation ne suffit pas en elle-même. Il est essentiel de structurer ce potentiel humain autour d'une organisation participative, souple et coordonnée. Cela suppose la mise en place de mécanismes simples, mais efficaces, pour recueillir, traiter et diffuser l'information de manière fluide. Il s'agit là de transformer une envie individuelle en un processus collectif à valeur ajoutée pour l'institution.

Parmi les pistes concrètes exprimées dans les retours des participants, on peut souligner :

**Le besoin de reconnaissance** : plusieurs agents souhaitent que leurs contributions en matière de veille soient prises en compte et valorisées, que ce soit dans les réunions internes ou dans les bilans d'activité.

**La mise en place de points focaux par agence** : certains recommandent la désignation d'un référent veille dans chaque unité, pour organiser les remontées d'information et créer une dynamique locale.

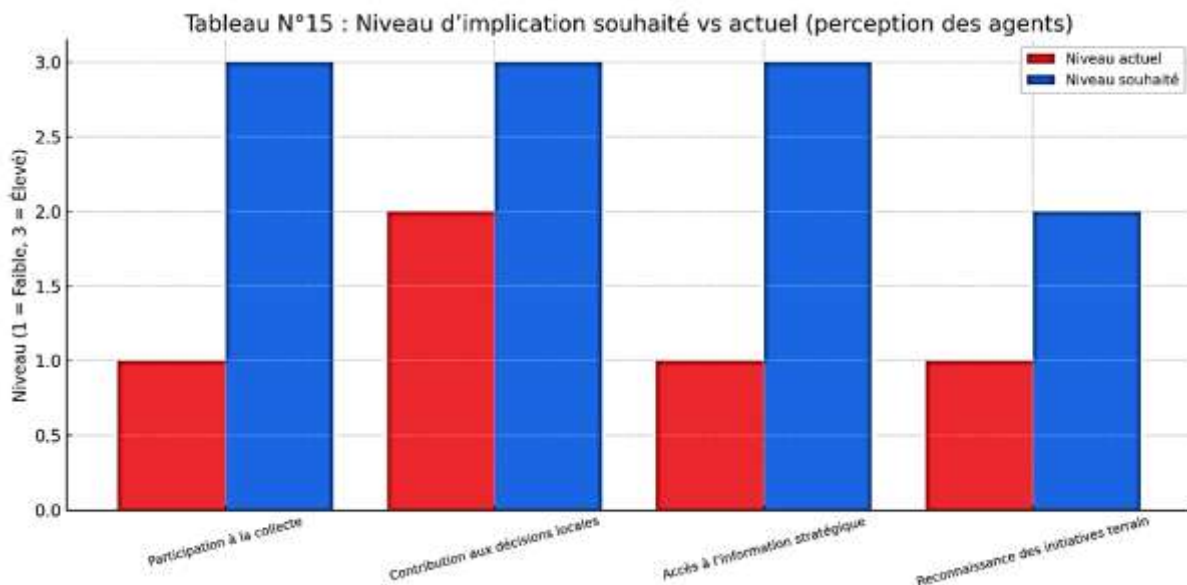
**La participation à des ateliers de réflexion ou des cellules de suivi** : l'idée d'impliquer les employés dans des groupes de discussion ou des comités informels est évoquée pour favoriser l'échange d'expériences et la construction collective d'une veille pertinente.

**L'utilisation d'outils numériques collaboratifs** : certains agents proposent d'exploiter des plateformes internes (comme des intranets ou messageries sécurisées) pour transmettre des informations de manière structurée et centralisée.

**Tableau N° 18** : Niveau d'implication souhaité vs niveau d'implication actuel (perception des agents)

Aspect évalué	Niveau perçu actuellement	Niveau souhaité
Participation à la collecte	Faible	Élevé
Contribution aux décisions locales	Moyenne	Haute
Accès à l'information stratégique	Limitée	Étendue
Reconnaissance des initiatives terrain	Faible	Moyenne/haute

Source : Réalisation personnel



Ce type de tableau peut être utilisé pour appuyer une réflexion sur l'écart entre le potentiel mobilisable et le dispositif réellement en place. Il montre clairement que l'enjeu n'est pas de forcer l'implication, mais de l'organiser intelligemment.

La CNEP Banque a donc ici l'opportunité d'activer un levier puissant : l'intelligence collective de ses collaborateurs. Transformer cette volonté d'engagement en processus structuré de veille permettrait non seulement d'améliorer la compétitivité de la banque, mais aussi de renforcer la motivation interne autour d'un projet commun.

L'étude révèle que la CNEP Banque dispose d'un capital humain conscient des enjeux concurrentiels et prêt à s'impliquer. Cependant, l'organisation actuelle souffre d'un manque de structuration, d'outils et de communication. Le développement d'une culture de veille institutionnelle passe donc par des actions concrètes : nomination de référents, formations ciblées, outils de collecte simples et communication régulière des impacts.

En engageant cette transformation, la CNEP Banque pourrait faire de la veille un levier stratégique central dans son adaptation au marché bancaire algérien<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Lesca, H. (2001). *Veille stratégique*. EMS.

Rouach, D. & Santi, P. (2001). *Veille technologique et intelligence économique*. Dunod.

OCDE (2023). *La veille dans le secteur bancaire : pratiques émergentes*.

David, F. (2015). *Strategic Management*. Pearson.

Kalika, M., & Kefi, H. (2014). *Management des systèmes d'information*. Vuibert

#### Conclusion :

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur l'application de la veille concurrentielle dans un contexte organisationnel concret, à travers le cas de la CNEP-Banque. Après une présentation détaillée de l'histoire, des missions, des chiffres-clés et de l'organisation interne de cette institution financière, nous avons mis en lumière les évolutions récentes qui témoignent de sa volonté d'adaptation face aux mutations du marché bancaire algérien.

Les efforts de digitalisation, l'élargissement de la gamme de produits, le soutien à l'entrepreneuriat et la diversification des services illustrent une dynamique stratégique orientée vers l'innovation et la proximité client. Cependant, l'étude empirique menée au sein de l'institution révèle que si la CNEP-Banque dispose de nombreuses sources d'information et d'un fort potentiel de veille, la démarche reste encore peu structurée, marquée par une organisation floue, un usage limité des outils spécialisés et un manque de coordination hiérarchique autour de la fonction veille.

Cela souligne la nécessité de formaliser davantage les mécanismes de veille concurrentielle au sein de la banque, notamment en clarifiant les rôles, en mobilisant des outils numériques adaptés, et en valorisant les informations remontées du terrain. Une telle démarche renforcerait la réactivité stratégique de la CNEP-Banque et sa capacité à maintenir une position de leader dans le domaine du financement de l'habitat tout en s'ouvrant à de nouveaux segments de marché.

En somme, cette étude confirme que l'implémentation d'une veille concurrentielle efficace est non seulement possible mais également bénéfique dans les institutions financières algériennes, à condition qu'elle soit intégrée dans une stratégie globale d'innovation, d'organisation et de performance.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale :

Ce mémoire a permis d'examiner en profondeur le rôle stratégique de la veille concurrentielle dans le renforcement de la compétitivité des entreprises, à travers une démarche alliant ancrage théorique, analyse transversale et étude de terrain au sein de la CNEP-Banque. Dans un environnement économique caractérisé par des mutations rapides, une pression concurrentielle croissante et une digitalisation généralisée des services, l'information constitue un levier déterminant de performance, d'anticipation et de différenciation. La veille concurrentielle, dans ce contexte, devient un outil-clé pour transformer l'information en valeur stratégique.

Dans sa première partie, ce travail a posé les bases conceptuelles de la veille concurrentielle, en précisant ses différentes dimensions (stratégique, technologique, commerciale, réglementaire, etc.), ses fonctions au sein des organisations et ses apports en matière de réduction des incertitudes, d'aide à la décision et d'innovation. La veille ne se résume pas à une simple collecte de données : elle repose sur une démarche organisée, où l'information devient un capital immatériel, à transformer en connaissances exploitables.

La deuxième partie s'est attachée à explorer le lien entre veille concurrentielle et compétitivité, en s'appuyant sur des modèles économiques (Porter, OCDE, compétitivité systémique) et des outils d'analyse stratégique. Elle a aussi été enrichie par une nouvelle section entièrement consacrée aux mécanismes concrets de la veille : l'information comme matière première, les sources selon les types de veille, les étapes du processus, et surtout les acteurs impliqués. Cette approche systémique a montré que la veille efficace résulte d'une combinaison d'éléments humains, organisationnels et technologiques. Elle nécessite un partage clair des rôles, une diversité de sources, et une structuration des outils adaptés à chaque service. À travers cette section, il est apparu que l'enjeu central pour les entreprises n'est pas d'accéder à l'information, mais de savoir l'organiser, l'analyser et la mettre au service de la décision stratégique.

La troisième partie, plus empirique, s'est concentrée sur le cas de la CNEP-Banque, afin d'évaluer concrètement la mise en œuvre de la veille concurrentielle dans une grande institution financière publique. L'enquête menée auprès du personnel a révélé une conscience affirmée de l'importance de la veille, ainsi qu'une réelle volonté de s'y impliquer. Les agents identifient les concurrents principaux, les axes d'information prioritaires, et les lacunes existantes dans les circuits d'échange d'information. Toutefois, l'étude a également mis en

lumière plusieurs limites : un manque de formalisation, une confusion sur les responsabilités hiérarchiques en matière de veille, et une faible exploitation des outils numériques spécialisés.

L'analyse a aussi permis de préciser les outils les plus utilisés dans la pratique : rapports internes, retours clients, médias généralistes et réseaux sociaux sont les principales sources mobilisées. Toutefois, ces canaux sont souvent utilisés de manière individuelle ou informelle, sans coordination méthodologique claire. Les plateformes spécialisées de veille (comme Talkwalker, Google Alerts, Mention, ou des bases de données sectorielles) sont peu ou pas utilisées, malgré leur potentiel élevé. Cette faiblesse constitue un point critique à améliorer, notamment par la mise en place d'une cellule de veille dédiée et l'introduction d'outils collaboratifs numériques permettant de centraliser l'information, de l'analyser collectivement, et de la diffuser aux bons niveaux décisionnels.

Au regard de ces constats, plusieurs recommandations concrètes ont été formulées : désignation de référents veille dans chaque direction régionale, formation du personnel aux outils de veille, adoption d'indicateurs de performance liés à l'intelligence concurrentielle, et construction d'un système d'alerte structuré pour anticiper les mouvements du marché.

En définitive, la veille concurrentielle, si elle est bien intégrée, devient un avantage concurrentiel en soi. Elle permet à l'entreprise non seulement de réagir, mais aussi d'agir en amont, en innovant, en se différenciant, et en adaptant ses stratégies en fonction des signaux captés dans son environnement. Pour une entreprise comme la CNEP-Banque, en pleine mutation numérique et engagée dans une stratégie de diversification, l'institutionnalisation de la veille représente une condition indispensable pour maintenir son positionnement de leader, tout en préparant ses équipes aux transformations à venir.

Ce mémoire a donc apporté une contribution concrète à la compréhension des liens entre veille et compétitivité dans le contexte algérien. Il ouvre aussi la voie à de futures recherches, qui pourraient approfondir l'impact mesurable des dispositifs de veille sur la performance commerciale, l'innovation ou encore la digitalisation des entreprises en Algérie.

# *Bibliographie*

***Bibliographie***

- Al Bashaer Economic Journal, Vol.5, n°3, Décembre 2019.
- artinet, B. (1996). Stratégie et veille stratégique, Vuibert.
- Barney J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management.
- Benoît Aubert, Management de l'innovation, Presses Universitaires de Laval, 2014.
- Bergeron (1996) ; AFNOR (1998).
- Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'intelligence économique, Eyrolles, 2015
- Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. Harvard Business School Press.
- Chanal, V. (2008). Intelligence économique et organisation, PUF.
- Chesbrough H. (2003), "Open Innovation", Harvard Business School Press.
- Christian Marcon, La veille stratégique, Dunod, 2020, p. 59.
- CNEP-Banque, communiqué de presse, 2024 APS, 2025
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (2001), "Les nouvelles fondations des sciences de gestion", Vuibert.
- Dufresne, A. (2011). Intelligence économique et veille stratégique en entreprise. L'Harmattan
- El Moudjahid, mars 2025
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development. Frank Cass.
- Henry Mintzberg, Le management stratégique, Éditions Organisation, 2006.
- Jean-Yves Prax, Le knowledge management, Dunod, 2005.
- Kalika, M., & Javel, V. (2016). Management stratégique et intelligence économique. Pearson.
- Kotler et Keller, Marketing Management, Pearson, 2016.
- Lendrevie J., Lévy J., Lindon D. (2012), "Mercator – Théorie et pratique du marketing", Dunod.
- Lesca H. (2001), Veille stratégique : pour un management intelligent de l'information, Éditions EMS.
- Lesca H. et Caron-Fasan M.-L. (2008), "La veille anticipative stratégique", EMS.
- Lesca, H. (2001). Veille stratégique. EMS.
- Lesca, H. (2003). Veille stratégique : Anticiper pour décider. Editions EMS.

- Martinet, B., & Ribault, T. (2009). *Stratégies et veille concurrentielle*. Dunod.
- Meier, O. & Schier, G. (2017). *Intelligence économique et stratégie*. Dunod .
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Michel Kalika, *La stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2018, p. 132.
- Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Nicolas Moinet, *Intelligence économique et stratégie*, Dunod, 2021.
- OCDE (2019). *Compétitivité pour une croissance inclusive*. Paris : Éditions OCDE.
- OCDE (2023). *La veille dans le secteur bancaire : pratiques émergentes*.
- Patayron, M. (2006). *La veille technologique et concurrentielle*.
- Philippe Baumard, *La guerre de l'information*, Masson, 1994.
- Philippe Clerc, *Veille stratégique et intelligence économique*, La Documentation française, 2008.
- Philippe Silberzahn, *Réinventer les organisations avec l'effectuation*, Diateino, 2017
- Pitelis, C. (2009). *The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage*. *Organization Studies*.
- Porter M.E. (1985), "Competitive Advantage", Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.
- Robert Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices*, Productivity Press, 1989.
- Rouach, D. & Santi, P. (2001). *Veille technologique et intelligence économique*. Dunod.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*.
- Slideshare.net - *Veille et évaluation de L'information* (2018).

### *Webographie*

- CNEP-Banque. (2024). Lancement du produit PRO-INVEST. Consulté sur : <https://www.cnepbanque.dz>
- Algérie Presse Service (APS). (2025). Ouverture d'une nouvelle agence à Ouargla. Consulté sur : <https://www.aps.dz>
- El Moudjahid. (2025). CNEP-Banque au Fintech & E-Commerce Summit. Consulté sur <https://www.elmoudjahid.dz>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X>
- <http://www.performancezoom.com/competitivite.php>
- <https://www.marketing-etudiant.fr/matrice-bcg.html>

# *Annexes*

## Guide d'entretien

### Questionnaire sur la veille concurrentielle à la CNEP

#### Définition de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est un processus organisé, légal et continu qui consiste à collecter, analyser et exploiter des informations sur l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Elle permet d'anticiper les mouvements des concurrents, de suivre l'évolution du marché, de détecter des opportunités ou des menaces, et d'aider à la prise de décision stratégique.

#### 1. Connaissez-vous la notion de veille concurrentielle ?

Oui

Non

#### 2. La CNEP Banque utilise-t-elle des méthodes de veille concurrentielle ?

Oui

Non

Je ne sais pas

#### 3. À votre avis, est-il important pour une entreprise comme la CNEP Banque de

surveiller ses concurrents ?

Oui

Non

**4. Quelles sources d'information utilisez-vous le plus souvent dans votre travail ?**

- Médias
- Réseaux sociaux
- Rapports internes
- Retour client
- Autres

**5. Savez-vous si la CNEP suit régulièrement les évolutions du marché bancaire ?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**6. Qui est responsable, selon vous, de la veille concurrentielle dans votre agence ou direction ?**

- Directeur
- Chef de service
- Employés spécialisés
- Aucune idée

**7. Pensez-vous que la CNEP Banque s'adapte bien aux changements de son environnement concurrentiel ?**

- Oui

Non

Moyennement

**8. Selon vous, quels sont les principaux concurrents de la CNEP ?**

**9. Quels outils (si vous en utilisez) vous permettent de suivre les informations sur les concurrents ?**

Internet

Réseaux professionnels

Rapports officiels

Outils spécifiques (précisez)

**10. Avez-vous déjà reçu une formation sur la veille concurrentielle ou la collecte d'informations stratégiques ?**

Oui

Non

**11. À quelle fréquence consultez-vous des informations sur d'autres banques ?**

Quotidiennement

Hebdomadairement

Mensuellement

Jamais

**12. Pensez-vous que les informations collectées sur les concurrents sont bien exploitées au sein de votre agence ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**13. Quels sont, selon vous, les avantages de la veille concurrentielle pour la CNEP Banque ?**

**14. La CNEP utilise-t-elle des outils numériques pour suivre ses concurrents (sites web, outils d'analyse, etc.) ?**

Oui

Non

Je ne sais pas

**15. Quelles actions sont prises suite à la collecte d'informations concurrentielles ?**

Changement d'offre

Ajustement des prix

Amélioration du service

Aucune

Autres

**16. Selon vous, quels types d'informations sont les plus utiles dans une démarche de veille ?**

Prix

Nouveaux produits

Publicité

Réseaux sociaux

Autres

**17. Recommandez-vous de renforcer la veille concurrentielle à la CNEP ?**

Oui

Non

Peut-être

**18. Avez-vous déjà été impliqué(e) dans la collecte d'informations sur les concurrents de la CNEP ?**

Oui

Non

**19. Quelle est la nature des informations que vous avez collectées ou que vous jugez importantes pour surveiller les concurrents ?**

Les prix pratiqués par les concurrents

La qualité des produits ou services offerts

Les normes ou certifications respectées

Les campagnes publicitaires ou promotions

L'innovation technologique ou les nouveaux produits

Autres (veuillez préciser) :

**20. Quels types de veille la CNEP Banque devrait-elle développer selon vous ?**

Veille commerciale

Veille technologique

Veille réglementaire

Veille stratégique

**21. Avez-vous accès à des rapports ou tableaux de bord comparatifs avec d'autres banques ?**

Oui

Non

**22. Estimez-vous que la CNEP prend suffisamment en compte l'évolution des offres concurrentes ?**

Oui

Non

Moyennement

**23. Quels sont les moyens les plus efficaces pour détecter ce que propose la concurrence selon vous ?**

**24. Avez-vous des suggestions pour améliorer le système de veille concurrentielle de la CNEP ?**

**25. Souhaitez-vous être davantage impliqué(e) dans les activités de veille ou de suivi concurrentiel ?**

Oui

Non

Peut-être

**Échantillon de réponses au questionnaire (10 participants)****1. Connaissez-vous la notion de veille concurrentielle ?**

Réponse majoritaire : Oui (8/10) – Non (2/10)

**2. La CNEP Banque utilise-t-elle des méthodes de veille concurrentielle ?**

Oui (3) – Non (1) – Je ne sais pas (6)

**3. Est-il important pour la CNEP de surveiller ses concurrents ?**

Oui (10/10)

**4. Sources d'information les plus utilisées**

Rapports internes (7) – Retours clients (6) – Médias (3) – Réseaux sociaux (4)

**5. La CNEP suit-elle l'évolution du marché bancaire ?**

Oui (5) – Non (1) – Je ne sais pas (4)

**6. Qui est responsable de la veille concurrentielle selon vous ?**

Directeur (3) – Chef de service (2) – Employés spécialisés (2) – Aucune idée (3)

**7. La CNEP s'adapte-t-elle bien aux changements ?**

Oui (2) – Non (3) – Moyennement (5)

**8. Principaux concurrents cités**

BEA, BADR, CPA, Banque Al Baraka, certaines banques privées (Trust Bank, Société Générale)

**9. Outils utilisés pour suivre les concurrents**

Internet (6) – Réseaux pro (2) – Rapports officiels (3) – Outils spécifiques (aucun cité)

**10. Formation reçue sur la veille concurrentielle ?**

Oui (1) – Non (9)

**11. Fréquence de consultation des infos sur d'autres banques**

Quotidiennement (1) – Hebdomadairement (2) – Mensuellement (3) –  
Jamais (4)

**12. Les informations collectées sont-elles bien exploitées ?**

Oui (2) – Non (6) – Je ne sais pas (2)

**13. Avantages de la veille concurrentielle pour la CNEP**

- Anticiper la concurrence
- Améliorer l'offre de services
- Mieux répondre aux attentes clients

**14. La CNEP utilise-t-elle des outils numériques pour la veille ?**

Oui (3) – Non (5) – Je ne sais pas (2)

**15. Actions prises suite aux informations collectées**

Amélioration du service (5) – Ajustement des prix (2) – Aucune action (3)

**16. Types d'informations jugées utiles**

Prix (6) – Nouveaux produits (5) – Publicité (2) – Réseaux sociaux (1)

**17. Faut-il renforcer la veille concurrentielle ?**

Oui (9) – Peut-être (1)

**18. Déjà impliqué dans la collecte d'info ?**

Oui (3) – Non (7)

**19. Nature des informations jugées importantes**

Prix (7) – Nouveaux produits (5) – Publicité (3) – Normes (1) –  
Innovation (2)

**20. Types de veille à développer**

Veille commerciale (6) – Veille technologique (4) – Veille réglementaire  
(3) – Veille stratégique (5)

**21. Accès à des tableaux de bord comparatifs ?**

Oui (1) – Non (9)

**22. La CNEP tient-elle compte des offres concurrentes ?**

Oui (2) – Non (5) – Moyennement (3)

**23. Moyens efficaces pour détecter la concurrence**

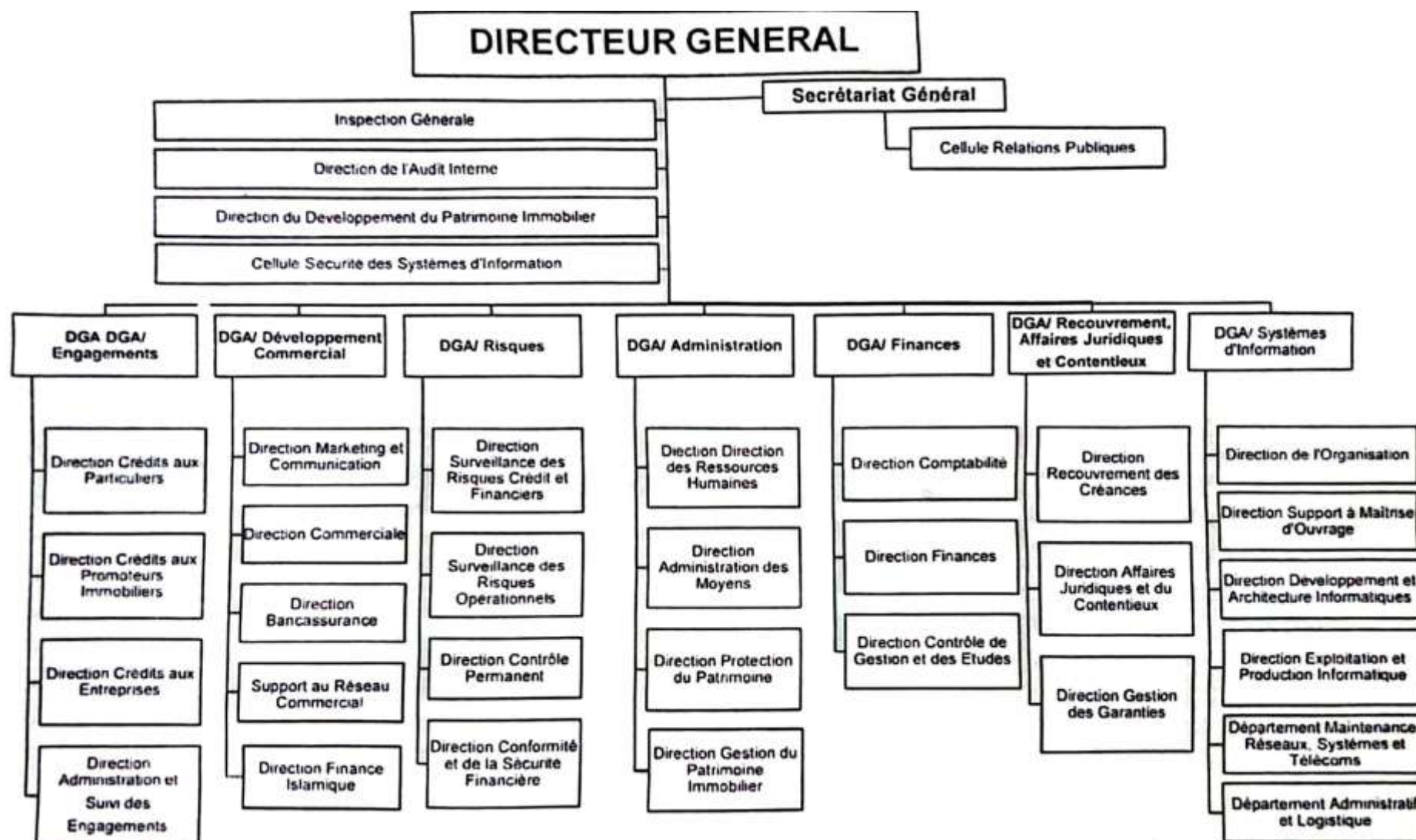
- Écoute client
- Analyse des médias
- Consultation des sites web concurrents

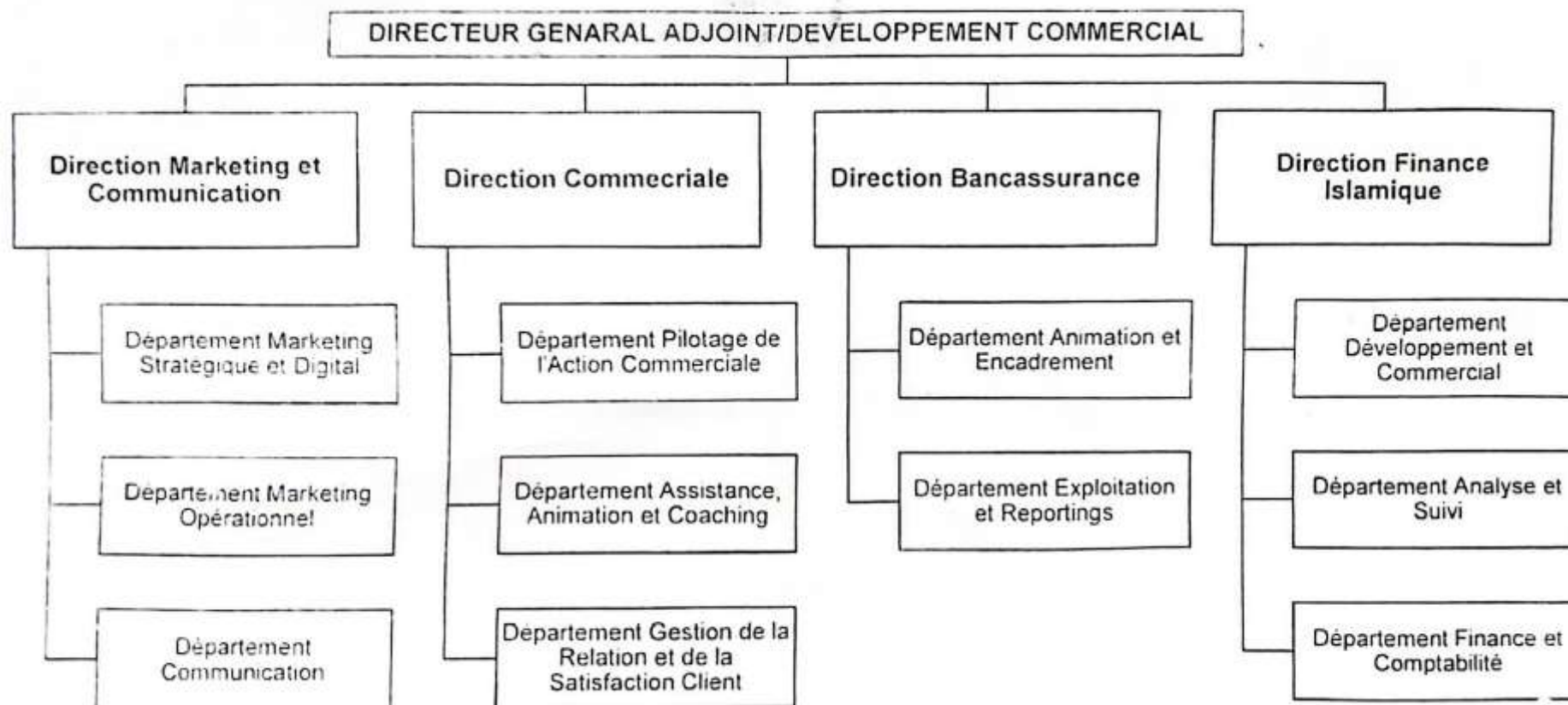
**24. Suggestions d'amélioration**

- Former les employés
- Mettre en place un tableau de bord partagé
- Désigner un responsable veille par agence

**25. Souhaitez-vous être davantage impliqué dans la veille ?**

Oui (7) – Peut-être (2) – Non (1)





# *Table des matières*

<i>Remerciements</i> .....	I
<i>Dédicace</i> .....	II
<i>Liste des abréviations</i> .....	IV
<i>Liste des tableaux et figures</i> .....	VI
<i>Sommaire</i> .....	VII
<i>Introduction générale</i> .....	01

### *Cadre théorique*

#### *Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la veille concurrentiel*

<b>Introduction</b> .....	<b>06</b>
<b>Section 1 : Définition de la veille concurrentielle et des concepts de base</b> .....	<b>07</b>
1.1. Définition de la veille .....	07
1.2. Évolution de la veille : du passé au présent.....	07
1.3 Les types de veille stratégique.....	08
1.4. Le rôle du veilleur dans l'organisation.....	13
1.5. Le cycle de la veille.....	14
1.6. Objectifs de la veille concurrentielle.....	15
1.7. Démarche de mise en œuvre d'une veille concurrentielle .....	16
1.8. Outils et techniques utilisés en veille concurrentielle .....	17
1.9. Typologies de veille intégrées à la veille concurrentielle .....	18
1.10. Limites et défis de la veille concurrentielle.....	19
<b>Section 2 : Les enjeux de la veille concurrentielle</b> .....	<b>22</b>
I. L'anticipation comme outil de positionnement stratégique.....	22
1.1. Détection des signaux faibles et des tendances émergentes.....	22
1.2. Suivi des mouvements du marché et des concurrents .....	23
1.3. Construction de scénarios prospectifs .....	24
II. Soutenir la prise de décision stratégique .....	24
2.1. Réduction de l'incertitude .....	24
2.2. Contribution aux outils d'analyse stratégique .....	26
2.3. Appui à l'orientation des investissements .....	26

III. La protection du capital informationnel .....	27
3.1. Sécurisation des données sensibles .....	27
3.2. Veille réglementaire et juridique.....	27
3.3. Protection contre les menaces informationnelles .....	28
IV. La veille comme levier d'innovation .....	30
4.1. Détection des innovations de rupture .....	30
4.2. Benchmarking stratégique.....	30
4.3. Identification des besoins latents.....	30
V. L'ancrage organisationnel de la veille.....	31
5.1. Culture de l'intelligence collective.....	31
5.2. Structuration d'un système de veille .....	32
5.3. Diffusion et exploitation de l'information.....	32
<b>Section 3 : Les différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle .....</b>	<b>34</b>
3.1 – Fondements organisationnels du processus de veille .....	34
3.1.1 – Le caractère systémique de la veille.....	34
3.1.2 – Le cycle fondamental de la veille.....	34
3.2 – Typologies de veille et logique d'intégration sectorielle .....	36
3.2.1 – Veilles spécialisées et transversales .....	36
3.3 – Architecture interne d'un système de veille performant .....	37
3.3.1 – Schéma d'architecture fonctionnelle .....	37
3.3.2 – Flux informationnels et coordination .....	38
3.4 – Les acteurs de la veille et leurs interactions .....	38
3.4.1 – Une organisation humaine structurée .....	38
3.4.2 – La collaboration interservices .....	39
3.5 – Outils numériques et solutions technologiques .....	39
3.5.1 – Outils de collecte .....	39
3.5.2 – Outils de traitement / analyse .....	40
3.5.3 – Outils de diffusion.....	41
3.6 – Menaces informationnelles et stratégies défensives.....	41
3.6.1 – Typologie des menaces .....	41

<b>Conclusion :</b> .....	<b>43</b>
<b><i>Chapitre II : La compétitivité des entreprises et son lien avec la veille concurrentielle</i></b>	
<b>Introduction :</b> .....	<b>45</b>
<b>Section 1 : Les modèles théoriques de la compétitivité</b> .....	<b>46</b>
2.1.1. Introduction aux modèles de la compétitivité .....	46
2.1.2. Le modèle de l'avantage compétitif de Porter (1985) .....	46
2.1.4. Le modèle de la compétitivité systémique .....	47
2.1.5. Le modèle des ressources et compétences (Resource-Based View) .....	51
2.1.6. Le modèle fondé sur l'innovation (Schumpeter) .....	54
2.1.7. Le modèle de la compétitivité durable et inclusive (OCDE) .....	56
2.1.8. Le modèle coopétitif entre concurrence et coopération .....	59
2.1.9. Le modèle de la compétitivité fondée sur la responsabilité sociétale (RSE) .....	59
2.1.10. Le modèle dynamique de la compétitivité (Pitelis, 2009) .....	63
2.1.11. Comparaison synthétique des principaux modèles .....	67
<b>Section 02 : La veille concurrentielle comme levier de compétitivité</b> .....	<b>68</b>
2.2.1 Définition opérationnelle de la veille concurrentielle .....	68
2.2.2. L'importance stratégique de la veille concurrentielle dans un environnement en mutation.....	68
2.2.3. Les bénéfices directs et indirects de la veille concurrentielle sur la compétitivité .....	68
2.2.4. Un outil d'aide à la décision dans un monde incertain.....	69
2.2.5. La veille concurrentielle comme générateur d'innovation.....	70
2.2.6. Une meilleure compréhension des dynamiques concurrentielles.....	70
2.2.7. L'impact de la veille concurrentielle sur la performance commerciale .....	71
2.2.8. Un soutien à la stratégie d'internationalisation .....	73
2.2.9. La veille comme outil de différenciation stratégique .....	75
2.2.10. Le rôle de la veille dans l'adaptation aux changements réglementaires et technologiques.....	77
2.2.11. Une démarche intégrée à la culture organisationnelle.....	78
<b>Section 03 : La veille concurrentielle : processus, sources d'information et acteurs clés d'un levier stratégique</b> .....	<b>79</b>

1. L'information : matière stratégique de la veille concurrentielle .....	79
2. Les sources d'information selon les types de veille.....	80
2.1. Veille commerciale.....	80
2.2. Veille technologique .....	81
2.3. Veille réglementaire .....	82
2.4. Veille stratégique.....	83
3. Les étapes fondamentales de la démarche de veille concurrentielle .....	85
3.1. Ciblage de l'objectif stratégique.....	85
3.2. Identification des sources pertinentes.....	85
3.3. Collecte et traitement de l'information .....	85
3.4. Analyse stratégique .....	86
3.5. Diffusion et partage interne.....	86
3.6. Action et retour d'information .....	86
4. Les acteurs clés du processus de veille en entreprise .....	87
4.1. La direction générale .....	88
4.2. Le responsable de la veille ou la cellule spécialisée .....	88
4.3. Les services fonctionnels (marketing, commercial, qualité, innovation) .....	88
4.4. Les collaborateurs de première ligne.....	88
4.5. Les partenaires externes .....	88
<b>Conclusion :</b> .....	<b>89</b>

### *Cadre Pratique*

#### *Chapitre III : La veille concurrentielle au sein de la CNEP banque.*

<b>Introduction :</b> .....	<b>91</b>
<b>Section 1 : Présentation de la CNEP-Banque</b> .....	<b>91</b>
1. Présentation de la cnep banque .....	<b>91</b>
2. Historique et évolution de la CNEP .....	<b>92</b>
3. Activités et innovations récentes de la CNEP Banque (2024–2025) .....	<b>94</b>
4. Missions et domaines d'intervention de la CNEP .....	<b>95</b>
5. Chiffres-clés récents .....	<b>96</b>
6. Organisation interne et types d'agences .....	<b>97</b>

6.1. Directions Centrales (sous tutelle de la Direction Générale) : .....	98
6.2. Directions régionales : .....	99
6.3. Réseau d’agences : .....	99
7. Missions, valeurs et objectifs de l’entreprise .....	103
7.1. Mission de la CNEP .....	103
7.2. Valeur de la CNEP .....	104
7.3. Les objectifs de la CNEP .....	104
8. Les Offres et services de la CNEP .....	105
9. Points forts et points faibles de l’organisation de la CNEP .....	105
10. Perspectives et enjeux stratégiques de la CNEP .....	106
<b>Section 2 : Analyse des perceptions internes sur la veille concurrentielle à la CNEP</b>	
<b>Banque</b> .....	<b>108</b>
1. Connaissance de la veille concurrentielle et reconnaissance de son importance stratégique .....	108
1.1 Une notion bien connue dans l’environnement bancaire .....	
1.2 Une perception claire de son utilité dans un marché en mutation.....	108
2. Les sources d’information utilisées dans le quotidien professionnel .....	109
2.1. Les rapports internes : source formelle et qualitative à forte valeur ajoutée.....	110
2.2. Les retours clients : source informelle mais hautement qualitative .....	110
2.3. Les médias généralistes : source informelle à contenu mixte .....	110
2.4. Les réseaux sociaux : source informelle, volatile mais riche en signaux faibles .....	110
2.5. Les outils spécialisés : sources formelles à potentiel quantitatif structurant.....	111
3. Des canaux classiques encore privilégiés.....	113
3.1. L’absence d’un système de collecte formel .....	115
4. Une organisation interne à structurer pour une veille efficace.....	117
4.1. Flou dans les responsabilités de veille .....	117
4.2 Nécessité d’une clarification hiérarchique .....	118
5. Traitement et exploitation des informations collectées .....	120
5.1 Un potentiel inexploité à cause d’un manque de retour stratégique.....	120
5.2 Un déficit de feedback vers les agences .....	122
6. Outils numériques, fréquence et typologie de la veille .....	123

6.1 Des outils numériques limités mais une fréquence parfois élevée ..... 123

6.2 Types d'information considérés comme stratégiques ..... 125

7. Suggestions d'amélioration proposées par les employés ..... 126

7.1 Des recommandations réalistes et orientées terrain ..... 126

7.2 Une volonté d'implication croissante..... 128

**Conclusion :** ..... 131

***Conclusion générale*** ..... 132

***Bibliographie***

***Annexes***

***Table des matières***

***Résumé.***

## *Résumé :*

Ce mémoire explore le rôle stratégique de la veille concurrentielle dans le renforcement de la compétitivité des entreprises, à travers une analyse théorique approfondie et une étude de cas appliquée à la CNEP-Banque. Il met en lumière l'évolution des pratiques de veille dans un environnement économique de plus en plus incertain, où l'information devient un levier essentiel de différenciation et d'adaptation stratégique.

La première partie du travail établit le cadre conceptuel de la veille concurrentielle, ses types, ses outils, ainsi que les enjeux qu'elle représente pour la prise de décision, l'innovation et la protection informationnelle. La deuxième partie se concentre sur la compétitivité des entreprises et montre comment une veille bien structurée peut agir comme un levier d'avantage concurrentiel, en facilitant l'anticipation, l'orientation stratégique et l'agilité organisationnelle. Enfin, la troisième partie propose une étude empirique menée au sein de la CNEP-Banque, analysant les pratiques actuelles de veille, les canaux d'information utilisés, le niveau d'implication des employés et les recommandations à mettre en œuvre.

Les résultats montrent une prise de conscience de l'importance de la veille, mais également des limites organisationnelles et technologiques. Ce travail propose donc des pistes d'amélioration concrètes pour intégrer durablement la veille dans la stratégie d'entreprise.

**Mots-clés :** Veille concurrentielle, compétitivité, information stratégique, CNEP-Banque, adaptation, intelligence économique, prise de décision, innovation, agilité organisationnelle, transformation stratégique.

## *Abstract*

This dissertation explores the strategic role of competitive intelligence in enhancing corporate competitiveness through both an in-depth theoretical analysis and a case study conducted at CNEP-Bank. It highlights the evolution of intelligence practices in an increasingly uncertain economic environment, where information has become a key lever for differentiation and strategic adaptation.

The first part establishes the conceptual framework of competitive intelligence—its types, tools, and relevance in decision-making, innovation, and information security. The second part focuses on corporate competitiveness and demonstrates how a well-structured intelligence system can serve as a lever for competitive advantage, enabling anticipation, strategic alignment, and organizational agility. The third part presents an empirical study carried out within CNEP-Bank, analyzing current intelligence practices, the information channels used, employee involvement, and proposed improvements.

**Keywords:** Competitive intelligence, competitiveness, strategic information, CNEP-Banque, adaptation, business intelligence, decision-making, innovation, organizational agility, strategic transformation