

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de Fin Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences commerciales

Spécialité : Finance et Commerce International

Thème :

**La veille concurrentielle dans un environnement mondialisé :
atouts et contraintes pour les entreprises exportatrices, étude
de cas de l'ENIEM en Algérie**

Réalisé par :

IBRAHIM Mariam Walett

Directrice de recherche

Mme AKLI Zakia

Membre de jury :

Mme CHERROU Kahina, Maître de Conférence classe A, UMMTO

Mr MOUZAOUI Zaki, Maître Assistant classe A, UMMTO

Mme AKLI Zakia, Maître Assistant classe A, UMMTO

Président

Examineur

Rapporteur

Date de soutenance : 29/06/2024

Remerciements

Ce mémoire est le fruit des efforts fournis et des sacrifices consentis. Avant tout, je remercie le bon DIEU, le tout puissant de m'avoir mis sur le chemin du savoir et de la réussite, et de m'avoir donné la force et la patience durant tout mon cursus et particulièrement dans la réalisation de ce modeste travail

Je tiens à exprimer mes sincères gratitude et ma vive reconnaissance à mon encadrante Mme AKLI Zakia d'avoir accepté de diriger ce mémoire et qui m'a guidé tout au long de ce travail.

Je la remercie pour son omniprésence, sa disponibilité permanente, et ses conseils pertinents et judicieux.

Mes vifs remerciements et ma profonde gratitude sont adressés à mes chers parents, tous mes frères et amis(es) qui ont cru en moi. Ils m'ont encouragé et m'ont donné la force d'aller jusqu'au bout.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de l'ENIEM et plus en particulier Mr MOULOUD Lasbeur pour son accueil et les informations pertinentes qu'il m'a fournies.

Sans oublier tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près pour mener à bien ce travail.

A l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances avec abnégation.

Pour ceux que j'ai oubliés involontairement qu'ils veuillent me pardonner.

DÉDICACE

Je dédie ce travail de fin d'étude aux personnes les plus chères à mon cœur :

*À **ma mère**, dont l'amour inconditionnel et le soutien sans faille m'ont porté tout au long de ce parcours. Merci pour ta patience, tes sacrifices et ta foi en moi, qui ont été des sources inestimables de force et de motivation.*

*À **mon père**, pour ses conseils avisés, sa sagesse et son encouragement constant. Ton dévouement et ta patience m'ont permis de surmonter les défis et de persévérer. Merci pour tout ce que tu as fait et continues de faire pour moi.*

*À **ma famille**, pilier de mon équilibre et creuset de mon affection. Votre amour infaillible, vos encouragements constants et votre unité exemplaire ont été les fondations solides de cette réussite.*

*À **mes amis Lynda, Tahya Hawa BERTHE, Agna** rayons de soleil dans les moments sombres. Votre présence chaleureuse, vos encouragements soutenus et votre amitié indéfectible constituent des trésors inestimables.*

*À **tous mes proches**, partenaires de mon bonheur et témoins de mes défis. Votre soutien indéfectible, votre bienveillance constante et votre proximité réconfortante sont des catalyseurs essentiels de cette victoire partagée.*

Ce mémoire est le fruit de vos efforts conjugués, de votre amour et de votre soutien indéfectible. Sans vous, ce travail n'aurait pas été possible. Je vous en suis profondément reconnaissant.

Merci d'être là pour moi.

Liste des tableaux et figures

➤ *Liste des Tableaux*

Tableau n°01 : principaux éléments à surveillant concernant les concurrents de l'entreprise	18
Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.	20
Tableau n03 ° : divers coûts engagés par un dispositif de veille concurrentielle	49

➤ *Liste des Figures*

Figure 01 : Exemple de carte de stratégie.....	17
Figure 02 : La diffusion comme opération de transmission.....	37
Figure 03 : Les techniques de push et de pull	40
Figure 04 : Organigramme général de l'entreprise ENIEM.....	61
Figure 05 : Organigramme de l'unité commercial.	65
Figure 06 : l'organigramme du département marketing	68

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.	01
-------------------------------------	-----------

Chapitre I Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Introduction du chapitre I	06
-----------------------------------------	-----------

Section 01 : Définition, caractéristiques, objectifs et enjeux de la veille concurrentielle	06
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Section 02 : différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle	11
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Conclusion du chapitre I	14
---------------------------------------	-----------

Chapitre II Processus de veille concurrentielle : étapes et outils

Introduction du chapitre II	16
------------------------------------------	-----------

Section 01 : la collection d'information	16
-------------------------------------------------------	-----------

Section 02 : Le traitement d'informations collectées	25
-------------------------------------------------------------------	-----------

Section 03 : La diffusion des informations traitées	36
------------------------------------------------------------------	-----------

Conclusion du chapitre II	44
----------------------------------------	-----------

Chapitre III : Principales contraintes et limites de la veille concurrentielle

Section 01 : Contraintes et condition de réussite de la veille concurrentielle	47
---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Section 02 : Limite de la veille concurrentielle	53
---------------------------------------------------------------	-----------

Conclusion du chapitre III	56
-----------------------------------------	-----------

Chapitre IV Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

Introduction du chapitre IV	59
------------------------------------------	-----------

Section 1 : Présentation de l'ENIEM	59
--------------------------------------------------	-----------

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	70
-----------------------------------------------------------------------	-----------

Section 03 : Présentation et analyse des résultats	73
-----------------------------------------------------------------	-----------

Conclusion du chapitre III	75
-----------------------------------------	-----------

Conclusion générale.	78
-----------------------------------	-----------

Bibliographie.

Introduction

Générale

Introduction générale

La pratique de la veille concurrentielle remonte à plusieurs siècles, mais elle a pris une forme plus systématique et organisée avec le développement de l'économie moderne et des entreprises au cours du XXe siècle. Les entreprises ont toujours eu un intérêt pour les activités de leurs concurrents, mais cela se faisait souvent de manière informelle, par le biais de réseaux professionnels, de rapports occasionnels ou de rumeurs commerciales. Avec l'industrialisation, la concurrence entre les entreprises est devenue plus intense, ce qui a conduit à une prise de conscience accrue de l'importance de surveiller les actions des concurrents pour rester compétitif. Pendant la Guerre froide, la veille concurrentielle est devenue une pratique stratégique majeure, notamment dans les domaines de la défense et de la technologie, où les États cherchaient à obtenir des renseignements sur les activités de leurs adversaires. Les entreprises ont ainsi commencé à formaliser leurs pratiques de veille concurrentielle, en mettant en place des départements dédiés ou en utilisant des consultants externes pour collecter et analyser des informations sur leurs concurrents. L'avènement des technologies de l'information, en particulier avec l'essor de l'internet dans les années 1990, a intensifié la concurrence et révolutionné la manière dont la veille concurrentielle est effectuée, permettant une collecte d'informations plus rapide et plus précise et grâce à des outils informatiques sophistiqués, mais aussi de plus en plus volumineuses dans un contexte de société de l'information. Ainsi, la veille concurrentielle s'est progressivement imposée pour devenir une pratique stratégique essentielle pour les entreprises. Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif et mondialisé, caractérisé par des changements rapides, elle joue un rôle crucial en adaptant les entreprises aux défis contemporains.

Les entreprises exportatrices, en particulier, font face à des défis complexes pour maintenir leur compétitivité et leur croissance. Elles évoluent dans un environnement international complexe, marqué par des dynamiques concurrentielles, des différences culturelles, une diversité de régulations et une accentuation des incertitudes économiques, comprenant des fluctuations plus importantes sur les marchés financiers, des changements importants dans les politiques économiques nationales et internationales, des crises économiques et financière, ou des événements géopolitiques affectant leurs activités. Face à ces défis, la veille concurrentielle devient d'autant plus cruciale pour leur compétitivité et leur expansion.

Introduction générale

Dans cette étude, nous nous pencherons sur les impacts de la veille concurrentielle sur la prise de décisions stratégiques dans les entreprises, exportatrices en particulier. Nous cherchons à savoir comment cette pratique influence le processus décisionnel stratégique des entreprises exportatrices et contribue à renforcer leurs compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

Dans cette optique, notre étude cherche à résoudre la problématique suivante :

Comment la pratique efficace d'une veille concurrentielle, tant sur le marché local que sur les marchés étrangers ciblés pour l'exportation, impacte-t-elle la capacité d'une entreprise exportatrice à prendre des décisions stratégiques et à gagner en compétitivité ?

De cette problématique, émanent les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce que la veille concurrentielle et quels sont ses enjeux pour une entreprise exportatrice ?
2. Comment la veille concurrentielle est-elle effectuée ?
3. Quelles sont ses principales contraintes et limites ?
4. Quels sont les défis spécifiques rencontrés par les entreprises exportatrices dans la pratique de la veille concurrentielle ?

Après avoir établi notre problématique et questions de recherche, il est à présent pertinent de formuler les hypothèses qui sous-tendront notre étude.

❖ Hypothèses de recherche

Nos hypothèses sont des suppositions ou affirmations préliminaires qui nécessitent une investigation pour déterminer leur validité. Elles peuvent de ce fait être vérifiées ou réfutées après analyse des données collectées lors de l'étude.

Hypothèse 01 : Toute grande entreprise exportatrice pratique vraisemblablement la veille stratégique, non seulement en réponse à la concurrence intense à laquelle elle est exposée, mais également en raison de ses ressources financières suffisantes pour investir dans cette activité.

Hypothèse 2 : Les grandes entreprises qui ne mettent pas en œuvre une veille concurrentielle efficace le font principalement en raison d'un manque de compétences spécialisées dans ce domaine spécifique de la gestion stratégique de l'information.

❖ Plan du travail

Pour répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons structuré notre travail pour le plan suivant en quatre chapitres. Dans un premier chapitre nous allons aborder le cadre conceptuel de la ville concurrentielle en la définissant, en présentant ses principales caractéristiques, ses enjeux majeurs ainsi que ses différents modes de fonctionnement. Le deuxième chapitre examine les étapes du processus de veille concurrentielle et présente les outils utilisés à cet effet. Le troisième chapitre analyse les défis et les conditions requises pour mener efficacement une veille concurrentielle au sein d'une entreprise. Enfin, le quatrième et dernier chapitre présente une étude de cas menée au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) sise à Tizi-Ouzou. L'objectif est double : d'une part, comprendre concrètement comment la veille concurrentielle est mise en pratique et démontrer sa valeur pour une entreprise exportatrice évoluant dans un environnement concurrentiel. D'autre part, identifier les défis et les contraintes auxquels l'entreprise fait face lors de la mise en œuvre de ses pratiques de veille concurrentielle.

❖ Intérêt et choix du thème de recherche

L'étude de la veille concurrentielle au sein des entreprises exportatrices représente un axe stratégique essentiel du commerce international en raison de l'impact significatif qu'elle peut avoir sur leurs performances commerciales dans un environnement mondialisé et hyperconcurrentiel.

En tant qu'étudiante en finance et commerce international, ce sujet m'intéresse particulièrement en raison de son rôle crucial dans la compétitivité des entreprises exportatrices, sur les marchés nationaux et étrangers. La capacité à anticiper les stratégies des concurrents locaux et étrangers pour ajuster ses propres stratégies est essentielle pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. Cette recherche me permettra une meilleure compréhension de l'un des facteurs clés influençant les performances commerciales des entreprises exportatrices.

Chapitre I

Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Introduction du chapitre I

Dans toute recherche scientifique, établir un cadre conceptuel solide est crucial pour guider efficacement la conception d'un questionnaire pertinent avant de procéder à une enquête de terrain. Par ailleurs, ce n'est qu'en comprenant pleinement ses fondements théoriques et ses implications pratiques, que les entreprises peuvent mieux adopter la veille et positionner leurs stratégies pour répondre aux défis concurrentiels et saisir les opportunités émergentes. Ce chapitre se consacre donc à examiner le cadre conceptuel de la veille concurrentielle, en la définissant, identifiant ses caractéristiques, ses enjeux et ses différentes dimensions fonctionnelles. L'objectif est de fournir une base théorique qui permettra de conduire une enquête de terrain informée et d'interpréter de manière éclairée les données recueillies.

Section 01 : Définition, caractéristiques, objectifs et enjeux de la veille concurrentielle

Avant d'examiner comment la veille est concrètement mise en pratique au sein des entreprises pour influencer positivement leur positionnement sur les marchés cibles, il est nécessaire de définir cette pratique, présenter ses caractéristiques essentielles ainsi que ses enjeux majeurs.

1- Définition de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle peut être considérée comme « une surveillance du positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirect, actuels et potentiels, pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise »¹.

Selon Jonathan L. Calof et William Skinner, la veille concurrentielle se définit comme : « Une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les

¹ Pelletier, A. et Cueno, P., « Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise », édition Pearson, Paris, p.6.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ».²

De ces deux définitions, on peut déduire que la veille concurrentielle consiste à collecter et à analyser des informations sur la concurrence, à travers leurs activités, leurs capacités de production, leurs plans et leurs intentions futures.

La veille concurrentielle concerne aussi d'autres acteurs externes pouvant influencer l'activité de l'entreprise comme les clients et les fournisseurs, dans le but de faire face à la concurrence et réussir son développement sur le marché.

La veille concurrentielle est aussi une stratégie marketing visant à surveiller de près la concurrence pour s'inspirer de ses réussites et ne pas reproduire les mêmes erreurs. En général elle permet au décideur de répondre à un certain nombre de questions tels que :

- Qui sont les concurrents actuels de l'entreprise ?
- Qui sont ses concurrents potentiels ?
- Comment ses concurrents se voient-ils ? Et comment l'entreprise les voient-ils ?
- Comment et où nos concurrents commercialisent-ils leurs produits ou services ?
- Quels marchés ou zones géographiques seront exploités par nos concurrents à l'avenir ?
- Quels brevets ou technologies innovantes nos concurrents ou nos potentiels concurrents ont récemment obtenus ou développés ? Et qu'est-ce que ces changements et innovations signifient pour nous ?
- Quels sont les antécédents des personnes clés chez nos concurrents ? Quels sont leurs Personnalités ?
- comment se caractérise l'environnement dans leurs propres entreprises ?
- Comment nos concurrents ont-ils réagi aux nouveautés de notre industrie ? Etc...

Il est important de souligner que la veille concurrentielle constitue un élément essentiel de la veille stratégique au sein d'une entreprise. En effet, la veille concurrentielle peut être complétée par d'autres types de veille, telles que la veille technologique, la veille

² Calof, J. et Skinner, W., « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », revue du secteur public, vol 28, N°02, PP 42-47, disponible sur http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf, consulté le 10/05/2024 à 15h41.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

réglementaire, la veille économique ou encore la veille marketing. Cette combinaison de différentes formes de veille permet à l'entreprise de bénéficier d'une vision globale et stratégique de son environnement stratégique externe, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et la formulation de stratégies adaptées aux conditions du marché.

2. Caractéristiques de la veille concurrentielle

Après avoir consulté de nombreuses autres définitions, nous avons identifié les principales caractéristiques de la veille concurrentielle suivantes

- **Surveillance continue** : la veille concurrentielle n'est pas un processus ponctuel, mais plutôt un effort continu pour rester informé des changements dans l'environnement concurrentiel. Cela peut inclure la surveillance régulière des actualités, des rapports financiers des concurrents, des annonces de produits, etc.³
- **Processus proactif** : les informations stratégiques issues de la veille concurrentielle doivent être utilisées pour prendre des mesures proactives. Cela peut inclure le développement de nouveaux produits ou services, l'ajustement des prix, la modification des canaux de distribution, la consolidation ou le renforcement de partenariats stratégiques, etc.⁴
- **Une activité légale et éthique** : lors de la collecte et de l'utilisation des informations concurrentielles, il est essentiel de respecter la loi et les règles éthiques. Utiliser des informations obtenues de manière illégale ou éthiquement discutable ne relève pas des pratiques de veille concurrentielle.⁵
- **Adaptabilité** : Étant donné que les conditions du marché évoluent rapidement, la veille concurrentielle doit être flexible et capable de s'adapter rapidement aux changements. Cela peut impliquer la mise à jour régulière des sources d'information,

³CIGREF, « veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information », septembre 1998, p.07

⁴ PIERRE ST-SAUVEUR, « Évaluation des pratiques de veille et d'intelligence stratégique dans les PME Québécoises », Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise ès science de la gestion, 2020, p.42.

⁵ Elsa Drevon, Dominique Maurel et Christine Dufour, « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature », disponible en ligne sur le site <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2018-v64-n1-documentation03466/1043720ar/>, consulté le 15/05/2024, à 18h27.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

des méthodes d'analyse et des stratégies en fonction des nouvelles données et des tendances émergentes.⁶

- **Intégration dans la stratégie** : La veille concurrentielle ne doit pas être un processus isolé, mais plutôt intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela signifie que les informations obtenues doivent être utilisées pour influencer les décisions stratégiques à tous les niveaux de l'organisation.

3- Les objectifs et enjeux d'une veille concurrentielle

3-1 Les objectifs de la veille concurrentielle

Les objectifs sont les buts stratégiques que les entreprises cherchent à atteindre en mettant en œuvre la veille concurrentielle, citons essentiellement⁷ :

- Réduire l'incertitude en anticipant les actions des concurrents pour mieux préparer ses propres stratégies.
- Identifier les nouvelles tendances du marché.
- Améliorer la réactivité aux changements du marché.
- Développer de nouvelles stratégies concurrentielles.
- Préserver ou renforcer sa position sur le marché.
- Mieux saisir les opportunités et se prémunir des menaces éventuelles

3-2 Les enjeux d'une veille concurrentielle

La veille concurrentielle est l'activité qui vise à une surveillance active de l'environnement, qu'il soit technologique ou commercial, des acteurs ou nouveaux entrants, pour en anticiper les évolutions de façon stratégique. L'enjeu ici est de mieux comprendre la stratégie de vos concurrents afin : d'anticiper leurs mouvements et évolutions, de vous

⁶ Kangoute, Aminatha Sandiah, « La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises », DIAL, p.05.

⁷ Op.cit. P.10

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

positionner par rapports à eux, de déceler les opportunités de marché. Les enjeux de la veille concurrentielle sont multiples⁸ :

- Gestion de la réputation : la veille concurrentielle permet aux entreprises de surveiller ce qui se dit à leur sujet ainsi que sur leurs concurrents. Cela leur permet de réagir rapidement aux problèmes de réputation et de protéger leur image de marque.
- Optimisation des ressources : les entreprises peuvent allouer leurs ressources de manière plus efficace en se concentrant sur les domaines où elles ont un avantage concurrentiel ou en comblant les lacunes par rapport à leurs concurrents.
- Négociations stratégiques : en connaissant les forces et les faiblesses des concurrents, les entreprises peuvent mieux négocier avec les fournisseurs, les partenaires et les clients pour obtenir des conditions plus avantageuses.
- Adaptation aux changements réglementaires : la veille concurrentielle permet aux entreprises de surveiller les initiatives réglementaires qui pourraient affecter leur industrie et de prendre des mesures pour se conformer aux nouvelles réglementations ou pour influencer leur développement.
- Évaluation de la performance des produits/services : la veille concurrentielle permet aux entreprises de détecter les tendances émergentes dans leur industrie, telles que les changements dans les préférences des consommateurs, les nouvelles technologies, les modèles commerciaux innovants, etc., ce qui peut les aider à prendre des décisions stratégiques pour rester pertinents sur le marché. Elle consiste également pour les entreprises d'évaluer la performance de leurs produits ou services par rapport à ceux de leurs concurrents, en identifiant les caractéristiques les plus appréciées par les clients et les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- Sécurité des données : en surveillant les activités des concurrents, les entreprises peuvent identifier les menaces potentielles à leur sécurité des données, telles que les cyberattaques ou les violations de données, et mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger leurs informations sensibles.
- Analyse de la distribution : en surveillant les stratégies de distribution des concurrents, les entreprises peuvent identifier de nouvelles opportunités de canaux de distribution et optimiser leur propre réseau de distribution pour atteindre efficacement les clients.

⁸ Marc, les enjeux derrière la veille concurrentielle, publié le 29 /10/2021 sur <https://www.digitalready.fr/pilotag>, consulté le 04/04/2024 à 15h02.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle se révèle ainsi être un outil stratégique puissant pour toute entreprise désireuse de rester agile et proactive dans un environnement concurrentiel dynamique. En combinant une surveillance proactive avec une analyse stratégique, les entreprises peuvent non seulement maintenir leurs compétitivité, mais aussi prospérer dans un marché de plus en plus compétitif et complexe.

Section 02 : différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle

La mise en œuvre de la veille concurrentielle peut varier selon plusieurs modes opératoires. Trois approches principales sont généralement distinguées : le mode de surveillance adopté selon lequel on distingue la veille active de la veille passive ; la fréquence de mise en œuvre de la veille qui peut être classée en veille ponctuelle, régulière et continue. Enfin, la veille consiste à surveiller à la fois son environnement interne (veille interne) et externe (veille externe).

1. La veille active et veille passive⁹

1-1 La veille active

La veille active se caractérise par une recherche proactive et ciblée d'informations spécifiques répondant à des besoins précis de l'entreprise. Cela peut inclure des études de marché, des entretiens avec des experts, des enquêtes directes auprès des concurrents ou des clients, visant à obtenir des données pertinentes et précises.

1-2 La veille passive

En revanche, la veille passive repose sur une surveillance continue et large de l'environnement concurrentiel, sans nécessiter une action proactive spécifique pour obtenir des informations. Cela peut inclure la surveillance des médias, la lecture de publications spécialisées, la consultation de rapports financiers publics, ou même la collecte d'informations accessibles publiquement sur les sites web des concurrents.

Ainsi, la principale différence entre la veille active et passive réside dans l'approche de collecte des informations : ciblée pour la veille active, et généraliste pour la veille passive.

⁹ Dieng, D., « Intelligence stratégique : Guide pour la Recherche et l'Innovation », Presses universitaires de Namur, 2014, P.32.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Chaque méthode présente ses propres avantages et est utilisée en fonction des besoins spécifiques d'information et de stratégie de l'entreprise.

2. La veille ponctuelle, veille régulière et veille continue¹⁰

2-1 La veille ponctuelle

La veille ponctuelle est une forme spécifique de veille qui se concentre sur des événements ou des situations précises. La veille ponctuelle est déclenchée par un besoin spécifique. Elle vise à répondre à une question précise ou à résoudre un problème particulier. Elle a donc une durée déterminée. Elle ne s'étend pas indéfiniment, mais se concentre sur une période spécifique. Elle permet de réagir rapidement à des événements tels que le lancement d'un produit concurrent, une crise, ou une opportunité commerciale.

2-2 La veille régulière

La veille régulière implique une surveillance planifiée et périodique de l'environnement concurrentiel. Contrairement à la veille ponctuelle, elle est effectuée de manière systématique à intervalles réguliers, tels que quotidiens, hebdomadaires ou mensuels. Cette approche permet aux entreprises de rester constamment informées des activités de leurs concurrents et des évolutions du marché, ce qui facilite la détection des tendances et des changements à long terme.

2-3 La veille continue

La veille continue est une forme avancée de surveillance concurrentielle qui se déroule de manière ininterrompue. Elle repose souvent sur l'utilisation de technologies automatisées et d'outils de collecte de données en temps réel pour suivre en permanence les activités des concurrents et les signaux du marché. La veille continue permet aux entreprises d'identifier rapidement les nouvelles menaces ou opportunités émergentes et de réagir de manière proactive pour maintenir leur avantage concurrentiel.

¹⁰ CHETMI Maroua, mise en œuvre d'une activité de veille, réalisé par le 09/12/2018, disponible en ligne sur <https://fr.slideshare.net/slideshow/ch-125411464/125411464>, consulté le 09/06/2024.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

3. Veille interne et veille externe

3-1 Veille interne

La veille interne consiste à surveiller et analyser les informations provenant de l'intérieur de l'organisation. Cela englobe une large gamme de données, notamment les performances des produits, les processus opérationnels, les ressources humaines, les finances et les indicateurs de performance clés. En examinant ces aspects internes, les entreprises peuvent identifier leurs forces et leurs faiblesses, améliorer leurs processus et leurs performances, et exploiter leurs avantages concurrentiels¹¹. La veille interne permet également de détecter les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent critiques.

3-2 Veille externe

La veille externe, quant à elle, se concentre sur la surveillance des informations provenant de l'environnement extérieur de l'entreprise. Cela inclut la surveillance des tendances du marché, les comportements des concurrents, les évolutions technologiques, les changements réglementaires, les fluctuations économiques et d'autres facteurs externes qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise¹². En collectant et en analysant ces données, les entreprises peuvent anticiper les changements dans leur environnement commercial, identifier de nouvelles opportunités et menaces, et ajuster leur stratégie commerciale en conséquence pour rester compétitives sur le marché.

La mise en œuvre de la veille concurrentielle revêt plusieurs facettes essentielles pour toute entreprise souhaitant maintenir sa compétitivité sur le marché. À travers les approches de veille active et passive, les entreprises peuvent choisir entre une collecte proactive et ciblée d'informations spécifiques ou une surveillance continue et généraliste de leur environnement concurrentiel. De plus, la fréquence de mise en œuvre de la veille, qu'elle soit ponctuelle, régulière ou continue, détermine la capacité d'une entreprise à réagir efficacement aux événements et aux tendances du marché.

Par ailleurs, la distinction entre la veille interne, qui se concentre sur les données provenant de l'intérieur de l'organisation, et la veille externe, axée sur les informations

¹¹ SABBAH Laurent, la veille informationnelle, dans pro en communication (2018), pages 136 à 137.

¹² Idem.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

externes à l'entreprise, permet de couvrir une gamme étendue de sources et d'indicateurs stratégiques. En intégrant ces différentes approches, les entreprises peuvent non seulement anticiper les actions des concurrents, mais aussi saisir les opportunités émergentes et atténuer les risques potentiels.

Conclusion du chapitre I

En conclusion, ce chapitre a posé les fondations théoriques nécessaires pour comprendre la veille concurrentielle comme un outil stratégique essentiel au sein des entreprises. En définissant précisément la veille concurrentielle et en identifiant ses caractéristiques, objectifs et enjeux, nous avons mis en lumière son rôle crucial dans la gestion proactive de l'environnement concurrentiel. La veille concurrentielle ne se limite pas à surveiller les actions des concurrents, mais elle englobe également la surveillance des tendances de marché, des évolutions technologiques et des changements réglementaires externes qui peuvent impacter directement la position d'une entreprise.

À travers l'examen de ses principaux modes de fonctionnement, tels que la veille active et la passive et la distinction entre la veille interne et externe, nous avons souligné l'importance d'une approche stratégique et adaptative. La flexibilité dans la fréquence de mise en œuvre de la veille, qu'elle soit ponctuelle, régulière ou continue, permet aux entreprises de s'ajuster efficacement aux besoins en informations de l'entreprise.

En intégrant la veille concurrentielle dans une stratégie plus large de veille stratégique, les entreprises sont mieux armées pour prendre des décisions éclairées et pour formuler des stratégies compétitives basées sur une connaissance approfondie de leur environnement concurrentiel. Cela nécessite non seulement une collecte systématique d'informations pertinentes mais aussi une analyse rigoureuse pour transformer ces données en avantages compétitifs tangibles. Dans le chapitre suivant, nous détaillerons les étapes du processus de veille qui permettent cette transformation des données en renseignements stratégiques.

Chapitre II

**Processus de veille
concurrentielle : étapes et
outils**

Introduction du chapitre II

La veille stratégique est décrite comme un processus car elle implique plusieurs étapes distinctes et interdépendantes pour être efficace, à savoir : la collecte, le traitement et la diffusion des informations stratégiques. Chaque étape de ce processus joue un rôle clé dans la capacité d'une organisation à comprendre et à répondre efficacement aux dynamiques du marché. Ce chapitre est structuré en trois sections distinctes, chacune se focalisant sur une étape spécifique du processus. En comprenant et en maîtrisant ce processus, les entreprises peuvent renforcer leur capacité à anticiper les changements du marché, à saisir les opportunités émergentes et à maintenir leur compétitivité dans un environnement concurrentiel en évolution constante

Section 01 : la collection d'information

La première étape fondamentale du processus de veille concurrentielle réside dans la collecte systématique d'informations pertinentes et stratégiques. Dans cette section nous allons d'abord examiner les démarches cruciales pour identifier les besoins en informations spécifiques de l'entreprise et sélectionner les sources appropriées. Comprendre et définir précisément ces besoins constitue le premier pas vers une veille efficace. Nous examinerons par la suite les méthodes et les outils utilisés pour collecter ces informations. Cette section vise ainsi à fournir les bases nécessaires pour une mise en œuvre efficace de la veille concurrentielle.

1. Identifications des principaux éléments de l'environnement concurrentiel

Dans le cadre de la veille concurrentielle, il est primordial de surveiller de près divers éléments de l'environnement concurrentiel afin de rester informé des dynamiques du marché et des actions des concurrents.

1-1 Les concurrents

Pour évaluer la concurrence, il va falloir mener des études approfondies. Les études ou analyses devront prendre en compte les concurrents directs et ceux indirects¹.

Les concurrents directs de l'entreprise sont en effet des entreprises qui exercent dans le même secteur d'activité. Ce sont des entreprises qui offrent pratiquement les mêmes

¹ Comment identifier ses concurrents directs et indirects, mise à jour le 09/05/2024 sur <https://propulsebyca.fr/etude-marche/concurrent-direct-indirect>, consulté le 08/06/2024.

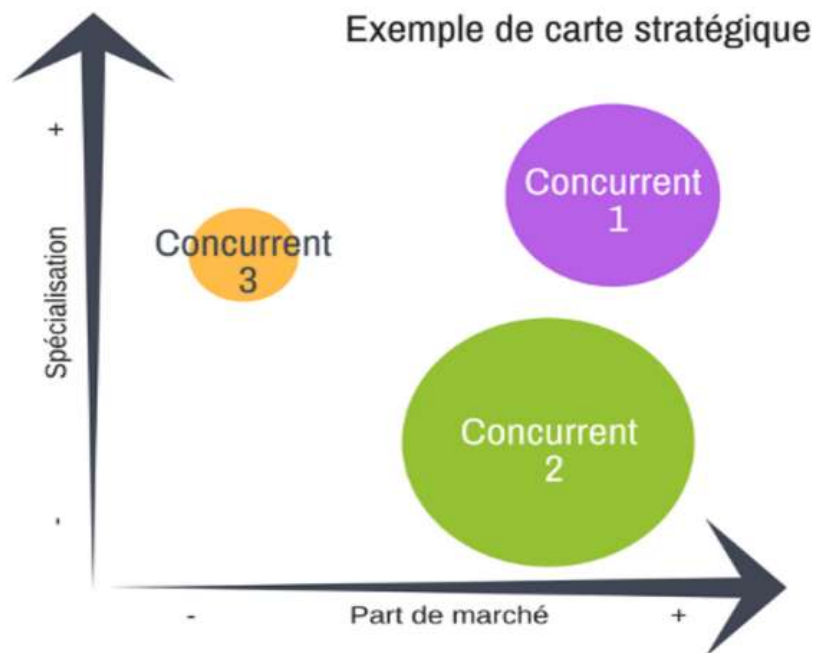
Chapitre II Les étapes du processus de veille concurrentielle et ses outils

services que ceux de l'entreprise. Une autre caractéristique importante des concurrents directs est leur cible. Ses concurrents directs sont en effet les entreprises qui ciblent les mêmes profils de clients que l'entreprise. Ils sont très faciles à distinguer par leur secteur d'activité et les produits qu'elles proposent. Par exemple deux marques d'eau minérale (Ovital et Guedila) qui se concurrencent sur le même type de produit et à un prix similaire.

Contrairement aux concurrents directs, les concurrents indirects ne proposent pas les mêmes services que l'entreprise. Plus encore, elles ne vendent pas les mêmes produits que l'entreprise. Par contre, elles ciblent les mêmes clients. Malgré ces quelques différences, elles représentent des concurrents à prendre au sérieux. Comparés aux concurrents directs, ils semblent difficiles à détecter. Par exemple les sodas, boissons gazeuses et jus de fruits, bien qu'ils ne soient pas de l'eau, sont une alternative rafraîchissante que les consommateurs peuvent choisir à la place de l'eau.

Une fois les concurrents listés, il convient de construire une carte stratégique représentant leur positionnement stratégique sur le secteur d'activité.

Figure 01 : Exemple de carte de stratégie



Source : GRANGER Laurent, analyse de la concurrence sur manager-go.com

Chapitre II Les étapes du processus de veille concurrentielle et ses outils

Cette hiérarchisation revêt une grande importance car elle permet de concentrer les efforts de surveillance sur les acteurs les plus influents. En focalisant l'attention sur les concurrents les plus forts, la veille concurrentielle gagne en efficacité et en pertinence.²

En effet, Il existe un certain nombre d'éléments à surveiller concernant ses concurrents comme illustre le tableau suivant :

Tableau n°01 : principaux éléments à surveillant concernant les concurrents de l'entreprise

Éléments	Explication
Les Produits	<ul style="list-style-type: none">- Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur.- Caractères de gamme des produits.
Négociations/circuit de distribution	<ul style="list-style-type: none">- La qualité et la couverture du circuit de distribution- La force des relations avec le circuit de distribution.
Commercialisation et vente	<ul style="list-style-type: none">- Les compétences de chacun dans le domaine sur le plan commercial- Les compétences des concurrents en matière d'étude de marché et développements de produits nouveaux.- Les formations et les compétences de la force de vente des concurrents.
Force financière	<ul style="list-style-type: none">- La capacité des emprunts à court et à long terme des concurrents.- La capacité de l'augmentation du capital dans un avenir prévisible.- La capacité de l'entreprise

² Analyse de la concurrence, Rédigé par GRANGER Laurent, Mis à jour le 03/08/2023, disponible sur <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm#analyse>, consulté le 15/04/2024

	concurrente dans la gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, etc.
Capacité de la direction générale	<ul style="list-style-type: none">- La qualité de commandement et la capacité du directeur général à influencer positivement des autres dans l'entreprise.- La capacité de coordination des fonctions particulières ou celle du groupe dans l'entreprise concurrente.- La flexibilité et l'adaptabilité des supérieurs de l'entreprise concurrente.

Source : Quelles sont les règles de la concurrence, publié le 12/05/2022 sur <https://www.generali.fr/entreprise/actu/droit-concurrence/>, consulté le 08/06/2024

1-2 La réglementation sur la concurrence

La réglementation sur la concurrence vise à garantir des conditions équitables et transparentes sur les marchés par exemple l'entente pour fixer le prix ou se répartir les marchés sont illégales.³

Les grandes sociétés n'ont pas le droit d'utiliser leur pouvoir de négociation pour imposer aux fournisseurs ou aux clients des conditions qui entraveraient leur liberté de traiter avec leurs concurrents. La Commission peut infliger des amendes aux entreprises coupables de ces pratiques, qui entraînent une augmentation des prix et/ou une diminution du choix pour les consommateurs.

La réglementation s'oppose aux pratiques qui permettent à une entreprise d'exploiter sa position dominante pour évincer la concurrence. Cela peut inclure les tarifs prédateurs ou le refus de ventes injustifiées.

³ Quelles sont les règles de la concurrence, publié le 12/05/2022 sur <https://www.generali.fr/entreprise/actu/droit-concurrence/>, consulté le 08/06/2024

1-3 La technologie concurrente

Le progrès technologique est l'une des grandes forces motrices de la concurrence. Il joue un rôle essentiel dans les changements structurels des secteurs et dans la création de nouveaux secteurs. En effet, la technologie peut à la fois saper l'avantage concurrentiel des entreprises bien établies et propulser d'autres entreprises sur le devant de la scène⁴.

Lorsque les organisations adoptent des technologies de pointe et utilisent des outils numériques, elles renforcent leur résilience et leur stabilité sur un marché exigeant, créant ainsi un avantage concurrentiel face à des acteurs plus importants et dominants. Pour rester compétitives, les entreprises doivent également exploiter les tendances telles que le travail à distance et le commerce électronique, tout en surveillant l'émergence de technologies plus récentes comme la blockchain et l'intelligence artificielle.

2. Le choix des sources d'informations

2-1 Les sources formelles et informelles

2-1-1 Les sources formelles

C'est des sources matérialisées qui prennent généralement la forme de documents écrits, représentées par la presse, les ouvrages, les médias, bases de données, les brevets, etc. Le tableau ci-dessous liste quelques exemples des sources formelles et mesure leur avantages et inconvénients.

Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.

Les sources formalisées	Avantages (+) et inconvénients (-)
La presse (journaux généralistes ou spécialisés, nationaux ou régionaux)	(+) très accessible (+) très abondante (+) coût relativement faible (par abonnement) (+) information fournies exhaustives (-) manque de confidentialité

⁴ Technologie pour faire face à la concurrence, publié le 5 octobre 2021 sur le blog docusign, consulté le 10 avril 2024 sur <http://www.docusign.com/fr/blog/la-technologie-pour-faire-face-la-concurrence>.

	<ul style="list-style-type: none"> (-) redondance probable entre divers titres (-) tardive mais plus rapide que les bases de données si la consultation se fait dès la parution (-) peu prospective (-) présentation propre au journal
<p>Les ouvrages (Divers livres, encyclopédies, mémoires, thèses...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (+) idem presse (+) information plus approfondie (+) à plus forte valeur ajoutée car déjà traitée par l'auteur (-) idem presse
<p>Autres médias (Télévision, cinéma, radio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (-) contenu léger, l'information est déjà connue (+) intérêt des films de relations publiques (présentation des produits, des installations...) (+) grande exhaustivité (+) couverture mondiale
<p>Bases de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> (+) gain de temps (+) coût faible (-) manque de « fraîcheurs » des informations (délai de publication et de saisie des informations déjà publiées). Pour pallier l'obsolescence des CD ROM, certaines entreprises ont optées pour les banques de données en ligne.

Chapitre II Les étapes du processus de veille concurrentielle et ses outils

	<p>(-) utilisation complexe parfois ; l'interrogation des bases de données demande des compétences de spécialiste.</p> <p>(-) difficultés pour obtenir les documents en texte intégral, notamment leurs illustrations.</p>
Les brevets	<p>(+) grande richesse d'information (ils contiennent 80% des informations scientifiques utiles.)</p> <p>(-) retard de 18 mois par rapport au dépôt</p> <p>(-) la compréhension du texte très technique demande des compétences de spécialistes et nécessite parfois une traduction.</p> <p>(-) ne couvre pas tous les secteurs (les services et l'informatique par exemple).</p>
Les études privées ou publiques	<p>(+) l'information est traitée (analyse/synthèse) et répond à une problématique précise</p> <p>(-) coût potentiel très élevé</p> <p>(-) manque de « fraîcheur » (peu disponible au moment du besoin, délai nécessaire).</p>
Les sources légales (Tribunaux de commerce...)	<p>(+) facilement accessibles</p> <p>(+) coût très faible</p> <p>(-) fournissent principalement des informations de nature économique.</p> <p>(-) se rapporte à des périodes passées.</p>
Le minitel	<p>(+) source très riche d'information (-) coût potentiel très élevé.</p>
L'internet	<p>(+) source d'information la plus riche</p> <p>(-) nécessité de disposer de compétences pour une recherche efficace.</p>
Les rapports d'analyse financiers	<p>(+) sources de très bonne qualité (valeur ajoutée/à l'information brute)</p>

	(+) objectivité, gain de temps d'analyse.
Les rapports annuels	(+) accessibles (-) discours en faveur de l'entreprise.
L'intranet	(+) source d'information la plus riche (+) coût faible, accès réservé, regroupement d'informations hétérogènes, travail collectif, accès à l'internet, l'actualisation, l'instantanéité, une meilleure communication...

Source : Cohen, C. veille et intelligence stratégique p.163.

2-1-2 Les sources informelles

C'est des sources non matérialisées, qui prennent la forme d'observations, qui sont de nature orale et représentées par des résultats d'entretiens dans les salons, les expositions, les colloques, les organisations professionnelles, et auprès des distributeurs, des clients, des fournisseurs, embauche d'un ancien employé chez les concurrents etc.

2-2 Les sources internes et externes

2-2-1 Les sources internes

C'est les informations collectées à l'intérieur de l'entreprise par des informateurs internes, représentées par les chercheurs, les réseaux de vente, les salariés, etc.

2-2-2 Les sources externes

Les informations transmises par des acteurs extérieurs à l'entreprise, et elles peuvent prendre une forme formelle (étude documentaire), ou informelle (observations et entretiens). Les chargés de veille au sein de l'entreprise doivent créer des réseaux de contacts représentés par des journalistes, des clubs professionnels, des clients, etc.

2-3 Les sources ouvertes et fermées

2-3-1 Les sources ouvertes

C'est des sources d'informations libres ou facilement accessibles, publiques ou semi publiques. Par exemple : les statistiques publiées par l'office nationale des statistiques (ONS), la presse, etc.

2-3-2 Les sources fermées

C'est des sources d'informations non publiques. L'accès à ces informations se fait soit en payant un droit d'accès, soit par des méthodes illégales. Dans ce dernier cas, la collecte d'informations qui se fait de manière illégale ne fait pas partie des pratiques de veille concurrentielle.

3. Les méthodes de collecte d'information et leurs outils

En veille, il existe deux méthodes principales de collecte d'informations : la méthode pull et la méthode push⁵, chacune ayant ses spécificités et ses applications adaptées aux besoins de l'entreprise.

3.1. Méthode Pull

La méthode pull consiste à récupérer activement des informations spécifiques en réponse à des besoins précis et préalablement identifiés. C'est une approche où l'utilisateur va chercher de manière proactive les données dont il a besoin auprès de sources accessibles. L'utilisateur a donc un contrôle direct sur les sources et les types d'informations qu'il souhaite obtenir. L'avantage de cette approche est qu'elle permet une collecte sélective et précise des informations pertinentes, adaptée aux besoins stratégiques immédiats de l'entreprise. Citons comme exemples d'outils : la recherche sur des moteurs de recherche, la consultation de sites spécialisés, de revues spécialisées et publications académiques, analyse des rapports financiers et des publications publiques, participer à des conférences industrielles, des salons professionnels, pour écouter les présentations des concurrents, les annonces de nouveaux produits et les stratégies de marché, etc.

3.2. Méthode Push

À l'inverse, la méthode push implique la réception proactive d'informations préalablement sélectionnées et filtrées par des systèmes ou des fournisseurs, puis transmises aux utilisateurs selon leur profil ou leurs préférences. Les utilisateurs peuvent ainsi utiliser la technologie pour filtrer les informations en continu, réduisant ainsi la charge de recherche

⁵ Anna Leymarie, « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) » [domain_shs.info.docu](http://domain_shs.info/docu). 2011. ffmem_00679852f, p.25.

manuelle. Citons par exemples d'application : Alertes email, newsletters personnalisées, flux RSS, notifications d'événements ou de mises à jour spécifiques, etc.

La méthode pull est ainsi axée sur une collecte proactive et spécifique d'informations selon les besoins identifiés, tandis que la méthode push offre une diffusion proactive d'informations filtrées et personnalisées. Choisir entre ces méthodes dépendra des objectifs de veille de l'entreprise, de ses capacités de traitement de l'information et de ses préférences en termes d'automatisation et de contrôle sur le processus de collecte.

Section02 : Le traitement d'informations collectées

La phase de traitement des informations dans le cycle de veille concurrentielle commence par la vérification de la validité des informations collectées. Ce processus initial permet de s'assurer de la fiabilité et de l'exactitude des informations avant de les soumettre à une analyse approfondie. Une fois les données validées, la phase suivante consiste à les trier selon leur pertinence et leur utilité stratégique, en tenant compte des besoins spécifiques de l'entreprise.

Ensuite, vient l'analyse des informations, une étape cruciale où les données sont examinées en profondeur pour identifier les tendances, les modèles et les implications stratégiques. L'analyse implique donc l'interprétation des informations dans le contexte stratégique de l'entreprise. Elle permet de transformer les informations brutes en informations exploitables qui guideront les décisions stratégiques de l'organisation.

1. Définition de l'analyse de données

L'analyse des données est la science qui consiste à examiner les données pour en tirer des informations permettant de prendre des décisions ou d'approfondir les connaissances sur divers sujets. Elle consiste à soumettre les données à des opérations.⁶

⁶ Aldrin Velázquez, analyses des données : définitions, types et exemples, disponibles sur https://www.questionpro.com/blog/fr/quest-ce-que-lanalyse-de-donnees/#Types_danalyse_des_donnees, consulté 25/04/2024.

2. Types d'analyses de données

Il existe plusieurs types d'analyse de données⁷, chacun ayant un objectif et une méthode spécifiques.

2-1 Analyse descriptive

L'analyse descriptive est une méthode statistique utilisée pour résumer et décrire les caractéristiques essentielles d'un ensemble de données. Elle vise principalement à fournir une vue d'ensemble des données en calculant des mesures de tendance centrale (comme la moyenne, la médiane, le mode) et des mesures de dispersion (comme l'écart type, l'étendue, les quartiles). Elle permet donc de comprendre la répartition des valeurs dans les données, leur variabilité, ainsi que les principales tendances qui s'en dégagent.

L'analyse descriptive est une étape préliminaire importante dans le processus plus large de veille concurrentielle. Elle permet de structurer les données initiales et de fournir un cadre pour une analyse plus approfondie et stratégiquement orientée.

2-2 Analyse prédictive

L'analyse prédictive joue un rôle essentiel dans la veille concurrentielle anticipative en utilisant des données pour anticiper les comportements futurs des concurrents et les tendances du marché. En se basant sur des modèles statistiques et des algorithmes d'apprentissage automatique, cette méthodologie examine les scénarios passés pour identifier des schémas significatifs. Par exemple, elle peut aider les entreprises à prédire les prochaines actions de leurs concurrents, comme les lancements de nouveaux produits ou les ajustements de stratégie de prix, en analysant les données historiques de leurs concurrents. De plus, en anticipant les tendances émergentes du marché, telles que les changements dans les préférences des consommateurs ou les innovations technologiques, l'analyse prédictive permet aux entreprises d'adapter leurs stratégies marketing et opérationnelles de manière proactive. En intégrant cette capacité prédictive dans la planification stratégique à long terme, les entreprises peuvent mieux gérer les risques potentiels et optimiser leurs décisions stratégiques pour maintenir leur compétitivité dans un environnement commercial en constante évolution.

⁷ Idem.

2-3 Analyse normative

L'analyse normative est une évaluation de la performance d'une entreprise qui complète une analyse comparative. Cette évaluation repose sur la comparaison des soldes ou des ratios de l'entreprise par rapport à des normes établies. Il est possible qu'une entreprise décide d'inclure une analyse normative dans son processus d'interprétation si elle souhaite évaluer sa performance par rapport à des benchmarks sectoriels ou à des standards établis. Cela peut fournir une perspective supplémentaire sur la position relative de l'entreprise par rapport à ses pairs.

2-4 Analyse de texte

L'analyse de texte est un processus qui vise à extraire des informations significatives à partir de données textuelles non structurées. En effet, cette approche utilise des techniques avancées telles que le traitement du langage naturel (NLP), l'exploration de texte, l'analyse des sentiments et la modélisation des sujets pour découvrir des tendances, des opinions et des motifs cachés dans les textes recueillis. En intégrant l'analyse de texte dans l'interprétation des données de la veille, les entreprises peuvent comprendre les implications stratégiques des événements et des actions observés chez les concurrents et dans leur environnement concurrentiel. Cela permet d'identifier les opportunités et les menaces émergentes de manière plus proactive, et de formuler des stratégies plus précises et adaptées aux conditions changeantes du marché. L'analyse de texte enrichit donc considérablement le processus d'interprétation des données de la veille, en transformant des flux de données complexes en informations stratégiques exploitables qui orientent efficacement les décisions stratégiques.

2-5 Analyse diagnostique

L'analyse diagnostique vise effectivement à identifier les causes sous-jacentes d'événements ou de résultats spécifiques. Elle est fréquemment utilisée pour examiner les raisons derrière des performances anormales, des incidents inattendus ou des tendances inhabituelles dans les données. Cette méthode d'analyse permet de creuser plus profondément que les simples observations des faits pour comprendre les mécanismes et les variables qui peuvent influencer les résultats observés.

L'analyse diagnostique est souvent utilisée dans le cadre de l'interprétation des informations collectées dans la veille. Lorsque les analystes rencontrent des résultats

inattendus, des performances anormales ou des tendances qui ne correspondent pas aux attentes, ils peuvent appliquer une analyse diagnostique pour déterminer les causes sous-jacentes de ces phénomènes. Cela aide les entreprises à comprendre les facteurs qui influencent leur environnement concurrentiel ou leurs performances internes, ce qui est essentiel pour ajuster les stratégies et prendre des décisions informées.

3. Méthodes d'analyse des données⁸

Il existe de nombreuses techniques différentes qui permettent d'analyser les données. Voici quelques-unes des principales méthodes utilisées pour l'analyse des données :

3-1 Visualisation des données

La visualisation des données est une méthode essentielle dans l'analyse des données de veille stratégique, consistant à représenter graphiquement les informations collectées pour faciliter la compréhension des modèles, des tendances et des relations significatives. En utilisant des techniques telles que les graphiques linéaires, les diagrammes à barres, les cartes thermiques et d'autres visualisations adaptées, les analystes de veille peuvent rapidement identifier les changements dans le marché, les comportements des consommateurs, et les actions des concurrents. Ainsi, la visualisation des données joue un rôle crucial en veille concurrentielle en facilitant la prise de décision éclairée et proactive, en identifiant les opportunités à saisir et en anticipant les défis potentiels dans l'environnement concurrentiel.

3-2 Analyse exploratoire des données (AED)

L'Analyse Exploratoire des Données (AED) se focalise sur l'exploration et la compréhension initiale des données collectées avant d'entreprendre des analyses statistiques formelles. Cette approche implique l'utilisation de techniques graphiques comme les diagrammes de dispersion, les histogrammes, et les box plots pour visualiser la distribution des données, identifier les tendances, détecter les valeurs aberrantes, et évaluer les relations potentielles entre les variables. En clarifiant la qualité des données, l'AED prépare le terrain pour des analyses plus approfondies et spécifiques en veille concurrentielle. Elle permet aux analystes de mieux comprendre les dynamiques du marché, les comportements des consommateurs, et les actions des concurrents. Par exemple, elle peut révéler des corrélations

⁸ Ibidem

significatives entre les variables démographiques et les préférences des consommateurs, ou encore des fluctuations saisonnières dans les ventes.

3-3 Analyse des séries temporelles

L'analyse des séries temporelles est en effet une méthode analytique utilisée pour étudier les données qui sont collectées à intervalles réguliers au fil du temps représentant un phénomène économique (prix, ventes...).⁹

L'analyse des séries temporelles revêt une importance cruciale dans la veille concurrentielle. Cette méthode permet aux entreprises d'examiner et de prévoir les tendances basées sur des données collectées à intervalles réguliers, telles que les ventes mensuelles, les performances financières trimestrielles et les données de production annuelle. En identifiant les tendances à long terme et en détectant les cycles saisonniers, les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies de manière proactive. Par exemple, en adaptant les niveaux de stocks pour répondre à la demande fluctuante ou en planifiant des campagnes marketing en fonction des modèles historiques observés.

L'analyse des séries temporelles est également essentielle pour la surveillance des performances des concurrents. En examinant les séries chronologiques des parts de marché, des prix et d'autres indicateurs concurrentiels, les entreprises peuvent évaluer les mouvements de leurs concurrents sur le marché. Cela leur permet de réagir rapidement aux changements concurrentiels, de comprendre les stratégies des acteurs du marché et d'ajuster leur propre positionnement stratégique en conséquence. Cette capacité à interpréter les données temporelles permet aux entreprises non seulement de défendre leur position sur le marché, mais aussi de saisir les opportunités de croissance et de différenciation stratégique. Ainsi, l'analyse des séries temporelles se révèle être un outil stratégique essentiel dans la veille, favorisant une prise de décision agile et éclairée.

3.4. Analyse de grappes

L'analyse en grappes est utilisée pour regrouper des points de données similaires sur la base de certaines caractéristiques. Il permet d'identifier des modèles et de segmenter les

⁹ Régis Bourbonnais, Michel Terraza, « Analyse des séries temporelles : Applications à l'économie et à la gestion », 4eme édition, DUNOD, Paris, 2016.

données en clusters significatifs, facilitant ainsi une interprétation approfondie et stratégique des informations.¹⁰

Dans le contexte de la veille concurrentielle, l'analyse en grappes est particulièrement utile pour segmenter le marché concurrentiel en groupes de concurrents partageant des stratégies ou des caractéristiques similaires. Par exemple, dans le secteur technologique, cette méthode peut aider à identifier les entreprises concurrentes qui se distinguent par leurs innovations ou leur positionnement sur le marché. De plus, elle permet d'analyser les comportements des consommateurs en identifiant des segments ayant des préférences similaires, ce qui aide les entreprises à mieux comprendre les tendances de consommation et à personnaliser leurs offres en conséquence. Par exemple, en analysant les données d'achat en ligne, l'analyse en grappes peut révéler des segments de clients à fort potentiel pour des campagnes marketing ciblées.

En surveillant les actions des concurrents, cette méthode aide également à détecter les stratégies émergentes ou les mouvements significatifs sur le marché. Par exemple, en regroupant les activités de divers concurrents en groupes, les entreprises peuvent anticiper les initiatives innovantes ou les nouvelles directions stratégiques des concurrents, et ajuster leurs propres stratégies en conséquence.

Enfin, l'analyse en grappes permet de repérer des signaux faibles en identifiant des tendances ou changements subtils dans les comportements du marché. Cela permet aux entreprises d'anticiper les besoins des consommateurs ou les évolutions du marché avant qu'elles ne deviennent évidentes pour tous les acteurs du marché.

3.5. Analyse en composantes principales (ACP)

L'analyse en composantes principales (ACP) est une méthode statistique utilisée pour réduire la dimensionnalité des données tout en préservant l'information essentielle sur leur structure. En transformant un ensemble de variables corrélées en un ensemble de variables non corrélées appelées composantes principales, l'ACP permet de mieux visualiser les

¹⁰ SAADOU Adel, «La grappe: une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines», Université de Tlemcen, 2009, p.110.

relations sous-jacentes entre les données¹¹. Dans le contexte de la veille concurrentielle, cette technique trouve une application significative.

Elle permet premièrement de segmenter efficacement les concurrents en groupes homogènes selon des critères clés comme les performances financières ou les stratégies de marché. Par exemple, en appliquant l'ACP aux données financières des concurrents, les entreprises peuvent identifier des groupes distincts d'entreprises partageant des stratégies financières similaires ou affichant des modèles de croissance comparables.

De plus, l'ACP aide à identifier les forces et les faiblesses des concurrents en mettant en évidence les composantes principales qui expliquent la variance des données. Cela permet aux entreprises de comprendre les aspects où leurs concurrents se démarquent ou rencontrent des défis, facilitant ainsi le développement de stratégies de différenciation et d'amélioration continue.

L'ACP est également utilisée pour surveiller les tendances du marché en identifiant les composantes principales influençant les performances globales du marché. Par exemple, en analysant les comportements d'achat des consommateurs à travers les composantes principales, les entreprises peuvent détecter les évolutions du marché et adapter leurs stratégies marketing et produit en conséquence pour maintenir leur compétitivité.

Enfin, l'analyse comparative des profils de composantes principales entre différents concurrents permet aux entreprises d'évaluer leur positionnement relatif sur le marché. Cela leur donne un aperçu précieux pour développer des stratégies compétitives efficaces, en identifiant les domaines où elles ont un avantage concurrentiel ou en ciblant les zones nécessitant des améliorations pour mieux rivaliser.

3.6. Analyse des données qualitatives

L'analyse de données qualitatives se concentre sur l'interprétation et la compréhension des données non numériques, telles que des textes, des images, des audios ou des vidéos. Cette analyse, comprenant des techniques telles que l'analyse de contenu, l'analyse thématique et la

¹¹ BENREDJEM Ines, « Utilisation de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour la caractérisation physico-chimique des eaux de la station d'épuration (cas Guelma) », Mémoire de Master, 2021, p.40.

théorie ancrée, peut être appliquée dans le cadre de l'analyse des informations collectées lors de la veille concurrentielle.¹²

En effet, dans le contexte de la veille, il est souvent nécessaire d'explorer et de comprendre des données non structurées comme des rapports, des articles, des opinions d'experts, des discussions en ligne, etc. L'analyse de contenu peut être utilisée pour extraire des thèmes clés ou des motifs récurrents à partir de ces données textuelles. De même, l'analyse thématique peut permettre d'identifier et d'organiser les principaux thèmes ou sujets abordés dans les informations collectées. Enfin, la théorie ancrée peut être employée pour développer des hypothèses ou des modèles à partir des données qualitatives, ce qui peut fournir des perspectives approfondies pour la prise de décision stratégique. Les méthodes d'analyse qualitative s'avèrent ainsi importantes pour interpréter les informations recueillies dans le cadre de la veille concurrentielle.

3.7. Analyse des données quantitatives

L'analyse quantitative se concentre sur l'utilisation de données numériques et de techniques statistiques pour évaluer des investissements, des actifs ou d'autres aspects complexes des affaires.

Elle constitue un outil essentiel pour les décideurs cherchant à prendre des décisions informées et basées sur des données tangibles en jouant un rôle crucial dans l'interprétation des données collectées lors de la veille. Elle permet d'apporter une compréhension approfondie et objective des divers aspects du marché et des concurrents. En utilisant des modèles mathématiques et statistiques, cette méthode permet d'évaluer les performances financières des concurrents, de quantifier les tendances du marché et de prévoir les évolutions futures. Par exemple, en analysant les données financières ou les données de marché disponibles, les entreprises peuvent comparer leurs performances avec celles des concurrents et identifier des opportunités ou des menaces potentielles. De plus, l'analyse quantitative aide à atténuer le risque en évaluant de manière rigoureuse les décisions stratégiques à l'aide de techniques telles que la modélisation de risque et la simulation.

¹² Marta Anadón et Lorraine Savoie-Zajc, « Recherches qualitatives : l'analyse qualitative des données », ARQ, volume 28, numéro 01, p.03.

3.8.Exploration de données

L'exploration de données, également connue sous le terme anglais « data mining », désigne le processus d'exploration et d'analyse de vastes ensembles de données afin de découvrir des modèles, des relations ou des informations cachées. Ce processus fait appel à divers algorithmes et techniques statistiques ou informatiques pour extraire des connaissances significatives à partir des données.¹³

En d'autres termes, lorsque l'on parle d'exploration de données, il s'agit de naviguer à travers des quantités massives de données pour identifier des tendances, des corrélations ou des structures qui peuvent être utilisées pour prendre des décisions éclairées. Cette approche utilise une variété d'algorithmes et de techniques pour extraire des informations significatives à partir des données brutes.

Dans le domaine de la veille, l'exploration de données est utilisée pour plusieurs applications importantes. Tout d'abord, elle facilite l'analyse des données financières, des performances des concurrents et des informations de marché pour identifier des tendances émergentes. Par exemple, en examinant les données de vente et les stratégies de tarification des concurrents à l'aide de techniques d'exploration de données, les entreprises peuvent anticiper les changements de marché et ajuster leurs stratégies en conséquence.

De plus, l'exploration de données est précieuse pour segmenter le marché en identifiant des groupes de consommateurs ayant des comportements d'achat similaires. En analysant ces segments, les entreprises peuvent personnaliser leurs offres et leurs campagnes marketing pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe, améliorant ainsi leur compétitivité sur le marché.

En outre, l'exploration de données permet également de prédire les comportements futurs des consommateurs et des concurrents. Par exemple, en utilisant des techniques de modélisation prédictive, les entreprises peuvent anticiper les tendances du marché, les changements dans les préférences des consommateurs et les actions potentielles des concurrents, ce qui leur permet de prendre des décisions proactives et de saisir les opportunités avant leurs concurrents.

¹³ Vincent Augusto, « Data Mining », Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2013.

3.9. Analyse de régression

L'analyse de régression est une technique statistique utilisée pour examiner la relation entre une variable dépendante (ou variable réponse) et une ou plusieurs variables indépendantes (ou variables explicatives). Son objectif principal est de comprendre comment les changements dans les variables indépendantes influencent la variable dépendante.¹⁴

Cette méthode est essentielle dans l'analyse et l'interprétation des informations recueillies dans le cadre de la veille. Elle permet de modéliser de manière quantitative les relations entre différentes variables, ce qui est crucial pour comprendre comment les changements dans une variable peuvent influencer une autre dans un environnement concurrentiel. Par exemple, elle peut être utilisée pour analyser comment les variations des prix des concurrents impactent les parts de marché d'une entreprise, ou comment les investissements dans la recherche et le développement affectent les innovations technologiques d'une industrie. En identifiant ces relations et en quantifiant leur impact à l'aide de coefficients de régression et d'analyses statistiques, l'analyse de régression fournit des informations précieuses pour la prise de décision stratégique. De plus, elle permet de faire des prévisions basées sur des modèles établis, aidant ainsi les entreprises à anticiper les tendances futures et à ajuster leurs stratégies en conséquence.

Chaque méthode évoquée a ses propres objectifs et techniques spécifiques, bien que certaines puissent être utilisées de manière complémentaire. Par exemple, l'ACP peut être utilisée dans le cadre de l'analyse en grappes pour identifier les composantes principales qui différencient les clusters identifiés. De même, l'analyse des séries temporelles peut être intégrée à l'exploration de données pour prévoir les tendances futures à partir de modèles historiques identifiés. En comprenant ces distinctions, l'entreprise peut choisir les méthodes les plus appropriées pour interpréter efficacement les informations collectées dans le cadre de sa veille concurrentielle.

Certains types d'analyse peuvent impliquer plusieurs méthodes spécifiques pour être menés à bien. Par exemple, l'analyse prédictive peut utiliser des techniques telles que l'analyse

¹⁴ Jean-François Bickel, « Introduction à l'analyse de régression », Statistique II – SP08, en ligne sur https://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4665/9547_165307.pdf, consulté le 12/06/2024 à 15h03.

des séries temporelles ou l'exploration de données pour faire des prédictions basées sur les données historiques. Les types d'analyses décrivent les objectifs généraux de l'analyse, tandis que les méthodes d'analyse sont les techniques spécifiques utilisées pour atteindre ces objectifs. En effet, dans le cadre de la veille, il est souvent nécessaire d'utiliser plusieurs méthodes pour chaque type d'analyse afin d'obtenir des informations plus complètes et exploitables.

4. Les principaux outils d'analyse de données

Dans le contexte actuel, les entreprises font face à une quantité massive de données nécessitant une analyse approfondie pour des décisions éclairées. Pour répondre à ces besoins, plusieurs outils sont disponibles, chacun offrant des fonctionnalités spécifiques pour extraire et interpréter les informations clés.

4.1. Les tableurs : l'outil de base pour l'analyse de données

Les tableurs comme Microsoft Excel et Google Sheets sont largement utilisés comme base pour l'analyse de données. Ils permettent la saisie, l'organisation des données, et l'exécution de calculs simples. Ces outils sont appréciés pour leur facilité d'utilisation et leur capacité à créer des graphiques et des tableaux de bord pour une visualisation rapide des données.

4.2. Les logiciels de business intelligence (BI) : une analyse avancée des données

Les logiciels de business intelligence (BI) sont des outils plus avancés qui permettent une analyse poussée des données. Ils collectent, organisent et présentent les données de manière plus structurée. Les logiciels de BI offrent des fonctionnalités telles que des tableaux de bord interactifs, des rapports préfabriqués, des graphiques dynamiques et des analyses statistiques sophistiquées.¹⁵

¹⁵ Les principaux outils d'analyse de données pour les entreprises publié par Manageo 5 août 2023 consulté le 30/04/2024 à 22h26.

Ces outils sont très utilisés dans les grandes entreprises où la gestion des données est complexe et nécessite une analyse approfondie pour prendre des décisions stratégiques.

4-3 Les outils d'exploration et de visualisation des données

Les outils d'exploration et de visualisation des données comme Tableau, Power BI et QlikView permettent d'explorer les données, créer des graphiques interactifs, et détecter des tendances et des anomalies. Ils facilitent la compréhension des relations entre variables et aident à prendre des décisions basées sur des preuves visuelles.

4-4 Outils de prévision et de modélisation

Les outils comme Python, Alteryx et Matlab utilisent des algorithmes pour prévoir les tendances futures à partir des données historiques. Ils sont cruciaux pour la planification stratégique et aident les entreprises à anticiper les évolutions du marché et à ajuster leurs stratégies en conséquence.

Les outils d'analyse de données sont essentiels pour les entreprises qui souhaitent tirer parti de la richesse des informations contenues les données de veille collectées. Que ce soit à l'aide de simples tableurs, de logiciels de business intelligence, d'outils d'exploration et de visualisation des données, d'outils statistiques, de logiciels de data mining ou d'outils de prédiction et de modélisation des données, chaque entreprise peut trouver des outils adaptés à ses besoins spécifiques. Il est important pour les entreprises de choisir les outils qui conviennent le mieux à leurs objectifs. Le choix des outils appropriés est crucial pour une utilisation et analyse efficace des données.

Section 03 : La diffusion des informations traitées

Une fois collectées et analysées, les informations deviennent une ressource précieuse pour les entreprises. La manière dont elles sont partagées et communiquées joue un rôle crucial dans leur utilisation optimale pour prendre des décisions éclairées et compétitives.

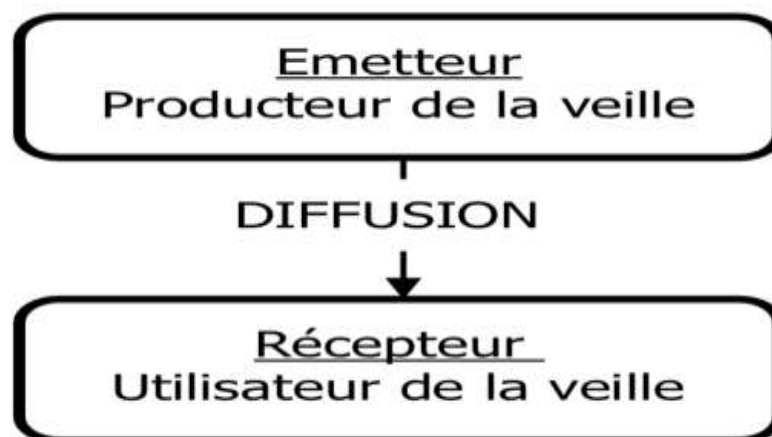
La diffusion des informations de veille implique non seulement de les rendre accessibles aux décideurs clés, mais également de les présenter de manière à ce qu'elles soient

facilement comprises et utilisables. Cette section examine donc les meilleures pratiques et les stratégies efficaces pour diffuser les informations de veille au sein d'une entreprise, garantissant ainsi leur impact maximal sur la stratégie et les opérations.

1. Définition et objectifs de la diffusion

Humbert Lesca définit la diffusion comme « l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels »¹⁶.

Figure 02 : La diffusion comme opération de transmission



Source : nous même

Il ne faut pas confondre la diffusion avec les opérations de transmission d'informations qui peuvent intervenir au moment de la collecte. La diffusion doit permettre aux destinataires de la veille de disposer de « la bonne information au bon moment »¹⁷ pour pouvoir la transformer en action.

¹⁶ ESCA Humbert. Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise [en ligne]. Ecole supérieure des affaires, Université de Grenoble 2. Veille stratégique, 1997, consulté le 20 mai 2024 17p, www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf.

¹⁷ LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning ®. Editions EMS Management et Société, 2004, 180 p.

2. Destinataires et étendue de la diffusion d'informations

L'identification des destinataires de la veille semble une évidence, mais peut s'avérer difficile en pratique. Il s'agit de s'assurer que les informations sont transmises aux bonnes personnes, c'est-à-dire à celles qui sont intéressées par ces informations et susceptibles de les utiliser.

Les destinataires les plus fréquents de la veille stratégique sont le comité de direction et la direction générale.¹⁸ Mais les résultats de la veille peuvent aussi être destinés à des experts (responsables de thèmes) ou même à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Il est important d'évaluer le nombre de destinataires pour organiser au mieux la diffusion. Par ailleurs, la question de l'étendue de la diffusion se pose si l'on veut assurer une certaine confidentialité des informations. Tout dépend alors évidemment du degré de sensibilité de l'information. Une information hautement stratégique fera l'objet d'une diffusion restreinte et ciblée, mais pour les autres veilleurs, il est généralement recommandé de privilégier une diffusion élargie, qui a le mérite d'améliorer la visibilité des activités de veille et de favoriser les remontées d'information de terrain.

Par ailleurs, l'identification des destinataires est indispensable pour connaître leurs besoins en information : savoir ce qu'ils veulent sous quelle forme, comment, et quand. Les réponses à ces questions déterminent la politique de l'entreprise en matière de diffusion de l'information de veille.

3. Choix de forme des informations à diffuser

C'est le produit de veille qui fait l'objet de la diffusion. Sa forme et son contenu doivent correspondre aux attentes exprimées par les destinataires. Il peut s'agir parfois d'informations brutes (références...), mais plus généralement d'informations traitées dont la forme éditoriale varie. Le produit de veille peut par exemple se présenter sous la forme de :

- Bulletin de veille, lettre d'information (newsletter)
- Revue de presse

¹⁸ COHEN Corine. Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004. 286 p.

- Note de veille, rapport thématique
- Alerte (brève)

Le choix de la forme du livrable de la veille, et en particulier de son volume, doit prendre en considération le fait que les décideurs ont généralement besoin d'informations succinctes afin de prendre rapidement leurs décisions et de ne pas être noyés sous la masse d'informations¹⁹. D'autant plus qu'on assiste aujourd'hui à un accroissement constant du volume d'informations qui aboutit à un phénomène de « surcharge informationnelle »²⁰. Pour éviter que la saturation d'informations ne conduise à une dégradation du processus de décision, il est recommandé notamment d'opter pour une diffusion ciblée et de simplifier les dispositifs éditoriaux.

4. Modes de diffusion

4.1. Techniques de diffusion

La méthode push de diffusion d'informations implique l'envoi actif d'informations à un public ciblé sans nécessiter une demande spécifique de leur part. Cela peut se faire à travers des newsletters, des alertes par email, ou des notifications sur des plateformes. Les avantages incluent la capacité à atteindre rapidement un large auditoire avec des informations pertinentes, à garantir une diffusion proactive des mises à jour importantes, et à maintenir l'engagement envers les parties prenantes. Cependant, cela peut entraîner une surcharge d'informations pour les destinataires, qui risquent de se sentir submergés ou désintéressés si les communications ne sont pas bien ciblées.

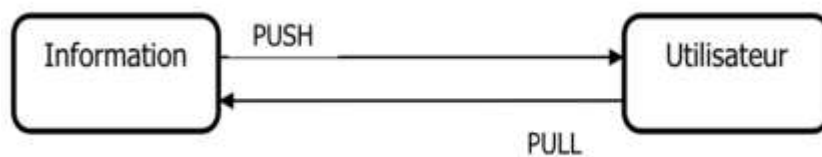
La méthode pull, en revanche, nécessite que les utilisateurs recherchent activement les informations dont ils ont besoin. Cela peut se faire en consultant des bases de données, des sites web ou des intranets. Les avantages comprennent une autonomie accrue pour les utilisateurs, qui peuvent choisir le moment et le type d'informations qu'ils souhaitent recevoir. Cela permet également une utilisation plus efficace des ressources, car seules les informations

¹⁹ LESCA Humbert, KRIAA Salima, CASAGRANDE Annette. Veille stratégique : un facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'internet, consulté le 18/05/2024, disponible sur <http://www.breillat.fr/users/jb2927/lescavstt.pdf>.

²⁰ SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la crise de nerf Le magazine de la communication de crise et sensible, vol. 19, 40 p consulté le 8/05/2024, disponible en ligne sur <http://www.communication-sensible.com/articles/article229.php>.

pertinentes sont recherchées et consommées. Cependant, cela peut entraîner des retards dans la réception des informations si les utilisateurs ne sont pas régulièrement à jour dans leurs recherches, et cela peut nécessiter une bonne capacité de recherche et de filtrage de la part des utilisateurs pour trouver les informations les plus pertinentes.²¹

Figure 03: Les techniques de push et de pull



Source : Anna LETMARIE, la diffusion des résultats de veille, mémoire INTD/CNAM, Octobre 2011, p. 25.

Le choix entre les méthodes push et pull dépend de la stratégie de communication de l'entreprise, de la nature des informations à diffuser, ainsi que des préférences et des besoins des destinataires. Une combinaison des deux méthodes, selon les circonstances spécifiques et les objectifs de communication, peut également être une approche viable pour maximiser l'efficacité et l'impact de la diffusion des informations au sein de l'entreprise.

4.2. Supports de diffusion

Les informations de veille peuvent être diffusées à travers une variété de supports pour atteindre efficacement les différentes parties prenantes au sein d'une organisation. Voici quelques-uns des principaux supports de diffusion des informations de veille qu'on trouve dans la littérature :

- Les rapports de veille qui sont des documents formels qui synthétisent les informations collectées, analysées et interprétées. Ils sont généralement structurés pour inclure des résumés exécutifs, des analyses détaillées, des recommandations et des conclusions. Ces rapports sont souvent distribués aux décideurs stratégiques et aux

²¹ LESCA Humbert. Op.cit, 17 p.

gestionnaires pour les informer des tendances, des risques et des opportunités identifiés.

- Les réunions et présentations : des occasions importantes pour partager des informations de veille avec les équipes et les décideurs. Ces sessions permettent d'approfondir les analyses, de discuter des implications stratégiques et de prendre des décisions collaboratives en temps réel.
- Des plateformes spéciales : telles que les intranets d'entreprise ou les bases de données partagées, fournissent un accès centralisé aux informations de veille. Elles facilitent le partage et la recherche d'informations pertinentes à travers l'organisation, en favorisant la collaboration et la diffusion continue des connaissances.
- Les bulletins d'information et publications internes : Les bulletins d'information et les publications internes sont des moyens traditionnels mais efficaces pour diffuser régulièrement des mises à jour de veille. Ils peuvent être distribués sous forme électronique ou physique selon les préférences et les besoins des utilisateurs.

En utilisant ces différents supports de manière appropriée, les entreprises peuvent maximiser l'impact de leurs informations de veille en les rendant accessibles, compréhensibles et utilisables pour tous les niveaux de décision.

5. Outils de diffusion

Divers outils informatiques peuvent être utilisés pour diffuser les résultats de la veille. Avec l'avènement du web 2.0, de nouvelles modalités de diffusion sont apparues, qui favorisent l'aspect collaboratif du processus de veille. En effet, ces nouveaux outils du web 2.0 permettent aux destinataires de ne plus être de simples récepteurs passifs de l'information, mais d'interagir en participant eux aussi à la diffusion.

5-1 Les outils de type « push »

Les outils de type « push » désignent des technologies et des méthodes de communication qui permettent de transmettre des informations de manière proactive, c'est-à-dire sans que le destinataire ait à les demander ou à aller les chercher.

On trouve parmi ces outils le courrier électronique, les alertes, les flux RSS et les outils de microblogging.

5.1.1. Le courrier électronique

Le courrier électronique, ou mail, est très utilisé pour la diffusion d'informations. C'est un outil connu, simple et rapide. L'information peut être intégrée dans le corps du mail ou jointe au mail. Dans le premier cas les fonctionnalités de mise en forme et de présentation éditoriale du contenu sont relativement limitées, alors que dans le second cas divers formats peuvent être utilisés (Word, PDF, Power Point ...), permettant d'adapter la présentation des résultats de veille aux besoins du destinataire.

5.1.2. Alertes et Notifications :

Bien que les alertes puissent inclure des courriels, elles peuvent également être des notifications push via des applications mobiles ou des notifications dans des plateformes de messagerie instantanée comme Slack ou Microsoft Teams. Par exemple, une alerte peut être configurée pour envoyer une notification instantanée sur le téléphone de l'utilisateur lorsque certaines conditions spécifiques sont remplies.

5.1.3. Applications de Messagerie Instantanée :

Ces applications permettent non seulement l'envoi de messages instantanés, mais aussi la diffusion de mises à jour et d'alertes pertinentes directement aux membres de l'équipe. Cela va au-delà des simples courriels en offrant une communication en temps réel et une collaboration instantanée.

5.2. Outils de type « Pull »

5.2.1. Le microblogging

Le microblogging est un nouveau mode de diffusion qui permet de publier un article plus court que dans les blogs classiques (un tweet), pouvant contenir du texte, une image ou même une vidéo²². À la différence des blogs, les plateformes de microblogging ne donnent pas la possibilité de faire des commentaires sur les messages publiés. La plateforme de microblogging la plus connue, Twitter est limitée à 140 caractères de texte et supporte les liens hypertexte. D'autres services de microblogging existent, comme Tumblr et Posterous.

²² Gabriel, le microblogging, qu'est-ce que c'est, publié le 31 août 2021 sur <https://www.brevo.com/fr/blog/microblogging/> consulté le 04 mai 2024.

5.2.2. Le blog

Le blog est un outil de publication apparu dans les années 90. Il s'agit d'un site web composé d'un ensemble de billets (posts en anglais), c'est-à-dire des notes ou articles publiés régulièrement par son auteur (blogueur). Les billets peuvent contenir des textes, des liens hypertextes et éléments multimédias (image, son, vidéo). Chaque visiteur d'un blog peut laisser des commentaires, sur lesquels l'auteur peut réagir. Ce qui en fait un outil très utile pour diffuser les résultats de la veille. D'autant que les blogs peuvent parfois être privatisés, pour garantir que la diffusion reste interne à l'entreprise.

Les destinataires de la veille peuvent être informés des nouvelles publications intervenues sur le blog via un flux RSS qui rassemble les derniers billets ou commentaires parus. Un moteur de blog est un logiciel qui permet de réaliser des sites web basés sur le principe du blog. Il fait partie des systèmes de gestion de contenu (CMS, content management system).

5.2.3. Les portails

Le portail d'entreprise est un site web permettant d'accéder, à partir d'une interface unique, aux différents services de l'entreprise (moteur de recherche transverse, bases de données, messagerie, applications métier, etc.). Il est généralement accessible à partir d'un intranet ou d'un extranet.

L'interface utilisateur du portail est personnalisable : chaque utilisateur a accès aux ressources en fonction du profil qu'il a enregistré (préférences, alertes, centres d'intérêt...). Les portails rassemblent à la fois les solutions de gestion de contenu, de gestion documentaire et de travail collaboratif, et de ce fait ils constituent un outil très intéressant pour diffuser la veille : ils peuvent permettre de répondre à la fois au besoin d'échanger des informations au cours du processus de veille, au besoin de diffuser les résultats et au besoin de les stocker dans un lieu qui reste accessible aux utilisateurs.

5.2.4. Les plateformes de veille

Ceux sont des solutions logicielles composées de divers outils utiles pour accompagner chaque étape du processus de veille (collecte, analyse, synthèse, diffusion). Elles proposent en général les fonctionnalités suivantes pour la diffusion : envoi d'alerte mail, générateur de rapports (papier ou HTML), portail personnalisé.

Chapitre II Les étapes du processus de veille concurrentielle et ses outils

Pour maximiser l'efficacité de la diffusion des informations de veille au sein d'une organisation, plusieurs éléments clés doivent être pris en considération. Tout d'abord, la diffusion implique de rendre les informations accessibles aux destinataires appropriés de manière à ce qu'elles soient facilement comprises et utilisables. Cela nécessite une évaluation minutieuse des destinataires potentiels, allant des comités de direction aux experts spécialisés et même à l'ensemble du personnel, en fonction de la pertinence des informations pour leurs responsabilités et décisions.

Ensuite, le choix de la forme des informations à diffuser est crucial. Cela peut inclure des bulletins de veille, des revues de presse, des rapports thématiques ou des alertes brèves, adaptés aux besoins spécifiques des destinataires. Il est essentiel de maintenir la concision et la pertinence des informations fournies, afin de faciliter une prise de décision rapide et efficace sans être submergé par la quantité d'informations disponibles.

En ce qui concerne les méthodes de diffusion, deux approches principales sont couramment utilisées : le push et le pull. Le push implique l'envoi actif d'informations aux destinataires via des newsletters, des alertes par email ou des notifications, facilitant ainsi une diffusion proactive des mises à jour importantes. En revanche, le pull nécessite que les utilisateurs recherchent activement les informations dont ils ont besoin, souvent via des bases de données ou des plateformes internes.

Enfin, l'utilisation efficace des outils de diffusion tels que le courrier électronique, les applications de messagerie instantanée, les blogs d'entreprise et les portails spécialisés joue un rôle crucial. Ces outils permettent non seulement de distribuer les informations de manière efficace mais aussi de favoriser la collaboration et l'interaction entre les membres de l'organisation, renforçant ainsi l'impact global de la veille concurrentielle.

Conclusion du chapitre II

En conclusion, la mise en œuvre d'un processus de veille concurrentielle efficace est cruciale pour toute entreprise souhaitant maintenir sa position sur le marché et anticiper les mouvements de ses concurrents. En surveillant de près les actions, les stratégies et les performances des concurrents directs et indirects, une organisation peut identifier les menaces potentielles et saisir les opportunités avant qu'elles ne deviennent évidentes pour les autres acteurs du marché.

Chapitre II Les étapes du processus de veille concurrentielle et ses outils

La veille concurrentielle ne se limite pas à la collecte passive d'informations, elle nécessite une analyse approfondie et une interprétation stratégique pour transformer les données en informations exploitables. En intégrant ces dernières dans le processus de prise de décision, les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies marketing, leurs initiatives de développement de produits et leurs tactiques commerciales de manière proactive.

Dans le chapitre suivant, nous examinons les défis courants rencontrés lors de la mise en œuvre d'une veille concurrentielle et réunir les stratégies et solutions pratiques citées dans la littérature pour une meilleure efficacité de ses pratiques.

Chapitre III

Principales contraintes et limites de la veille concurrentielle

Chapitre III : Principales contraintes et limites de la veille concurrentielle

La mise en place d'une activité de veille efficace nécessite de prendre en compte plusieurs contraintes et conditions essentielles pour assurer sa réussite. Ce chapitre examine les défis potentiels ainsi que les facteurs clés qui favorisent une veille stratégique optimale au sein d'une organisation. Il aborde également les limites pratiques de la veille et les stratégies recommandées pour surmonter ces obstacles et limites pour maximiser l'impact de la veille sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

Section 01 : Contraintes et condition de réussite de la veille concurrentielle

Dans cette section, nous allons aborder des aspects tels que la disponibilité limitée des données, la fiabilité des sources, les défis liés à l'analyse des informations collectées, et la protection des données sensibles. De plus, les limitations liées aux ressources humaines et technologiques peuvent également constituer des obstacles à une veille concurrentielle efficace.

1. Volume important des informations à gérer

La veille concurrentielle implique la collecte, l'analyse et l'interprétation de données provenant de nombreuses sources différentes pour comprendre le paysage concurrentiel et identifier les tendances du marché. La « quantité de données à gérer » fait référence au volume important d'informations qui doivent être traitées pour obtenir des renseignements significatifs. On parle de la « surcharge informationnelle »¹.

De plus, les données collectées peuvent être structurées (comme des bases de données ou des rapports financiers) ou non structurées (comme des publications sur les réseaux sociaux, des articles de presse, ou des vidéos). La gestion de cette variété de données peut être complexe et nécessite des outils adaptés.

Pour remédier aux problèmes de surcharge informationnelle, il est important :

- Utiliser des logiciels de veille concurrentielle spécialisés qui peuvent automatiser la collecte et l'analyse de données, réduire la charge de travail manuelle et faciliter l'organisation des informations.

¹ Annette Casagrande, Humbert Lesca , et Laurent Vuillon , « Un outil pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique », Conférence paper, septembre 2013.

- Mettre en place de processus de veille structurés qui définissent clairement quels types de données collecter pour éviter la surcharge informationnelle.
- Former des équipes pour qu'elles puissent utiliser efficacement les outils de veille pour une collecte ciblée des informations.

2. Choix des sources fiables

Assurer la fiabilité des sources utilisées pour l'analyse et la prise de décision est une étape critique dans tout processus de veille concurrentielle². Les données proviennent d'une variété de sources telles que des sites web, des rapports financiers, des communiqués de presse, des médias sociaux, des études de marché, des brevets, et des discours de dirigeants, chacune ayant ses caractéristiques propres qui influencent sa crédibilité. Les critères de fiabilité incluent la crédibilité de la source dans son domaine, l'exactitude des informations fournies, leur vérifiabilité par des sources indépendantes, l'objectivité de la source, et la pertinence actuelle des données.

Pour assurer la fiabilité des sources, plusieurs approches peuvent être adoptées. Il est recommandé d'utiliser la vérification croisée à partir de plusieurs sources pour confirmer les mêmes informations, réduisant ainsi le risque d'erreurs et de désinformation. Il est également essentiel de privilégier les sources reconnues pour leur crédibilité, telles que des agences de presse fiables, des organismes gouvernementaux, ou des cabinets d'analystes de renom. De plus, développer des compétences d'analyse critique pour évaluer les informations, y compris la recherche de biais potentiels et la vérification des faits, est crucial.

3. Le coût de mise en œuvre

Il est question des investissements nécessaires pour établir et maintenir un système efficace de collecte, d'analyse et de gestion des informations sur les concurrents et le marché. Ces coûts englobent diverses dépenses liées aux ressources humaines, aux outils technologiques, à la formation et aux infrastructures.

² BEKADDOUR Hassen, « Veille stratégique et intelligence économique : cas des entreprises algériennes », Mémoire de Magister en science de gestion, Université de Tlemcen, 2014, p.120.

Tableau n03 ° : divers coûts engagés par un dispositif de veille concurrentielle

Catégorie	Description des coûts
Ressources humaines	Coût de l'embauche de spécialistes en veille concurrentielle, y compris analystes et chercheurs. Coûts de formation pour maintenir leur expertise.
Outils technologiques	Acquisition de logiciels spécialisés, coûts des serveurs, du stockage de données et de la sécurité.
Sources de données	Frais d'abonnement à des rapports d'analyse, bases de données financières et participation à des événements industriels.
Frais généraux	Coûts de gestion de projets, outils de communication interne et gestion des rapports de veille.
Coûts indirects	Impact sur d'autres activités de l'entreprise, ajustements et maintenance réguliers du processus.

Ce tableau résume les différentes catégories de coûts associées à la mise en œuvre et au maintien d'un système de veille concurrentielle.

Pour optimiser la gestion des coûts liés à la veille concurrentielle, il est essentiel de déterminer clairement les priorités, d'exploiter efficacement les outils technologiques disponibles, de fournir une formation continue au personnel existant et de favoriser la collaboration étroite entre les différents départements de l'organisation. En définissant rigoureusement les objectifs stratégiques et en maximisant l'utilisation des ressources internes, les entreprises peuvent non seulement rationaliser leurs dépenses mais aussi renforcer leur capacité à obtenir des informations cruciales pour rester compétitives sur le marché.

4. Risques juridiques et éthiques

La veille concurrentielle doit respecter les lois et les normes éthiques. Tout ce qui est illégal ne révèle pas de la veille concurrentielle. Le désir d'utiliser des informations illégalement peut confronter le veilleur à des risques judiciaires ou éthiques.³

- Risque judiciaire : collecter des informations de manière illégale, comme l'accès non autorisé à des systèmes informatiques ou le vol de données confidentielles, est un crime punissable par la loi. L'utilisation non autorisée de brevets, marques déposées, droits d'auteur ou secrets commerciaux, la violation d'accords de confidentialité ou de clauses de non-divulgaration, Le non-respect des réglementations sur la protection des données peut entraîner des pénalités.

³ Pierre-Antoine Chardel, Bernard Reber, « Risques éthiques », Communication, numéro 88, page 149-157.

- Risques Éthiques : l'utilisation de données pouvant induire des biais ou des pratiques discriminatoires, se faire passer pour un autre ou utiliser des techniques trompeuses pour collecter des informations, collecter des informations personnelles ou confidentielles sans consentement, des relations personnelles ou des intérêts financiers qui influencent la manière dont les données sont collectées ou utilisées peuvent causer des problèmes d'éthique.

Les risques judiciaires et éthiques associés à la veille concurrentielle peuvent avoir des conséquences graves pour les entreprises. Les poursuites judiciaires peuvent entraîner des sanctions financières substantielles, des restrictions commerciales ou des amendes. De plus, les pratiques illégales ou contraires à l'éthique peuvent gravement nuire à la réputation de l'entreprise, entraînant la perte de clients et de partenaires commerciaux qui pourraient se distancer.

Pour atténuer ces risques potentiels, il est impératif que les entreprises adoptent plusieurs mesures préventives. Tout d'abord, il est essentiel de veiller à ce que toutes les activités de veille concurrentielle soient menées en conformité avec les lois et réglementations applicables. De plus, la mise en place de politiques éthiques claires définissant ce qui est considéré comme acceptable dans le cadre de la veille concurrentielle est essentielle. Un volet de formation approfondie sur les aspects juridiques et éthiques de la veille concurrentielle doit être dispensé au personnel afin de minimiser les risques d'infractions involontaires. Utiliser uniquement des sources légales telles que des informations provenant de sources publiques et de rapports légitimes est également crucial. Enfin, il est recommandé d'établir des mécanismes de contrôle efficaces pour surveiller et corriger tout comportement inapproprié ou illégal qui pourrait compromettre la réputation et l'intégrité de l'entreprise.

5. Difficulté liées à l'interprétation des données brutes

Les défis liés à l'interprétation des données brutes en veille concurrentielle sont nombreux et nécessitent une approche méthodique pour en tirer des renseignements significatifs.

5-1 Harmonisation et la contextualisation des informations provenant de sources disparate

Les données collectées proviennent d'une multitude de sources variées, telles que les sites web des concurrents, les rapports financiers, les médias sociaux et les études de marché. Chaque source présente des formats différents et des niveaux de précision variables, ce qui

complicque l'harmonisation et la contextualisation des informations provenant de sources disparates.

5-2 Complexité des données

Les informations utilisées peuvent être complexes, comprenant des ensembles de données volumineux ou des statistiques techniques exigeant des compétences spécialisées en analyse de données pour les interpréter. Des techniques comme le data mining, l'analyse statistique et l'intelligence artificielle peuvent être utiles, mais elles requièrent une expertise et des outils adaptés

5-3 Ambiguïté et incertitude

Les données peuvent contenir des éléments ambigus ou incertains qui rendent leur interprétation difficile. Par exemple, un changement dans le comportement des concurrents peut avoir plusieurs causes possibles, rendant complexe la formulation de conclusions précises. De plus, l'incertitude inhérente au marché peut compliquer l'interprétation en raison de fluctuations rapides influencées par des facteurs externes imprévisibles.

5-4 Biais cognitifs dans l'interprétation

Les biais cognitifs peuvent influencer la manière dont les données sont interprétées⁴. Par exemple, le biais de confirmation peut conduire les analystes à rechercher des données qui confirment leurs hypothèses préexistantes. Il est essentiel que les analystes soient conscients de ces biais et qu'ils appliquent des méthodologies rigoureuses pour garantir une interprétation objective des données.

5-5 Manque de Contexte

Les données brutes peuvent souvent manquer de contexte, ce qui rend difficile la compréhension de leur signification réelle. Par exemple, une augmentation des ventes d'un concurrent peut résulter d'une promotion temporaire plutôt que d'une tendance à long terme. Pour une interprétation précise, il est crucial de contextualiser les données et de comprendre le cadre global dans lequel elles s'inscrivent.

Pour surmonter ces défis inhérents à l'interprétation des données en veille concurrentielle, les entreprises devraient mettre en œuvre plusieurs stratégies efficaces. Tout d'abord, l'utilisation d'outils d'analyse avancés, tels que des logiciels spécialisés permettant l'analyse, la visualisation et la modélisation de données complexes, est essentielle. Ensuite, il est crucial de former des experts compétents dotés d'une expertise approfondie en analyse de

⁴ PIERRE ST-SAUVEUR, op.cit, p.70

données et en veille concurrentielle. Adopter des méthodologies rigoureuses pour structurer l'analyse et l'interprétation des données est également primordial pour minimiser les biais potentiels. Il est recommandé de vérifier systématiquement les données en les comparant avec plusieurs sources afin d'assurer leur exactitude et leur pertinence. Enfin, collaborer avec des experts du secteur ou des consultants spécialisés permet d'obtenir des perspectives supplémentaires et enrichissantes pour une analyse plus approfondie et nuancée.

6. Défis de la communication Interne

Les défis de communication interne en matière de veille concurrentielle entravent la capacité des entreprises à partager efficacement les informations cruciales sur les concurrents et le marché. Les structures organisationnelles cloisonnées, où chaque département opère de manière autonome, rendent complexe le partage d'informations entre les équipes, entraînant des retards dans la transmission des informations critiques et des doublons dans les efforts de veille. De plus, les outils de communication interne inefficaces ou obsolètes, comme l'utilisation excessive des e-mails pour distribuer des rapports volumineux, constituent également un obstacle majeur. Des problèmes techniques ou des restrictions de sécurité informatique peuvent aggraver ces difficultés, entravant encore davantage le partage d'informations critiques. De plus, si les employés ne comprennent pas l'importance de la veille concurrentielle ou ne sont pas formés adéquatement pour interpréter les données, cela limite encore plus l'efficacité de la communication interne.

Pour surmonter ces défis, plusieurs solutions peuvent être mises en place. Tout d'abord, la création d'équipes interfonctionnelles composées de membres de différents départements favorise le partage d'informations et la collaboration, brisant ainsi les silos organisationnels. L'adoption d'outils de collaboration en ligne modernes tels que Slack, Microsoft Teams ou Trello facilite le partage rapide d'informations et la coordination des efforts, tout en assurant une traçabilité des discussions et des décisions.

Encourager une culture de transparence où le partage d'informations est encouragé et valorisé, à travers des sessions de brainstorming, des réunions de partage de connaissances ou des programmes de reconnaissance, renforce également la communication interne efficace. En outre, fournir une formation adéquate sur l'importance de la veille concurrentielle et l'établissement des processus de communication internes structurés, tels que des réunions régulières de partage d'informations de veille concurrentielle, des rapports périodiques ou des

tableaux de bord pour suivre les tendances du marché, renforce la gestion efficace des informations au sein de l'entreprise.

En conclusion, la veille concurrentielle présente une série de défis significatifs qui nécessitent une gestion proactive et stratégique pour garantir son efficacité au sein des organisations. Du volume important des informations à gérer aux choix cruciaux des sources fiables, en passant par les coûts d'implémentation, les risques juridiques et éthiques, et les difficultés d'interprétation des données brutes, chaque aspect de ce processus requiert une approche méthodique et réfléchie. Pour optimiser la veille concurrentielle, il est crucial d'investir dans des outils technologiques adaptés, de former des experts compétents, de définir des processus structurés, et de promouvoir une culture interne favorisant la transparence et la collaboration. . En surmontant ces défis, les entreprises peuvent optimiser l'efficacité de leur pratique de veille concurrentielle.

Section 02 : Limite de la veille concurrentielle

Le terme limite fait référence aux frontières ou aux points au-delà desquels quelque chose ne peut pas aller. Dans le contexte de la veille concurrentielle, les limites peuvent se rapporter à ce que la veille ne peut pas accomplir, en raison de facteurs externes ou intrinsèques.

L'une des limites les plus significatives de la veille concurrentielle est l'impossibilité de connaître toutes les stratégies de la concurrence en raison de la confidentialité des informations. Cette limitation découle de plusieurs facteurs inhérents à la nature de l'information concurrentielle et aux pratiques commerciales⁵ :

1. Informations confidentielles et protégées

Les entreprises prennent des mesures pour protéger leurs secrets commerciaux, leurs processus internes et leurs stratégies concurrentielles. Cela inclut des accords de non-divulgaration, des brevets, des droits d'auteur et des politiques internes strictes sur le partage d'informations. Ces mesures de confidentialité empêchent les concurrents d'accéder à des informations critiques.

⁵ Veille stratégique :enjeux, outils, exemples et conseils, mise à jour le 16 février 2024 par l'équipe Bitrix24 sur <https://www.bitrix24.fr/articles/reussir-sa-veille-strategique-7-conseils.php>, consulté le 08 juin 2024

2. Absence de transparence

Les entreprises ne publient généralement pas de détails spécifiques sur leurs plans stratégiques, leurs futurs lancements de produits ou leurs objectifs commerciaux. Même lorsqu'elles publient des rapports annuels ou des annonces de presse, ces documents sont souvent vagues ou formulés de manière à ne pas divulguer d'informations sensibles.

3. Mouvements stratégiques internes

Certaines des décisions stratégiques les plus importantes se produisent en interne et ne sont pas révélées publiquement. Par exemple, des changements dans la structure organisationnelle, les partenariats, ou le développement de nouveaux produits restent souvent secrets jusqu'à ce qu'ils soient prêts à être annoncés ou mis en œuvre.

4. Rumeurs et désinformation

Les entreprises peuvent délibérément diffuser des rumeurs ou des informations trompeuses pour détourner l'attention de leurs concurrents. Cela complique davantage la capacité à comprendre avec précision la stratégie concurrentielle.

5. Limites légales

Les lois sur la concurrence et les réglementations contre l'espionnage industriel imposent des restrictions strictes sur la manière dont les entreprises peuvent collecter des informations sur leurs concurrents. Cela signifie que certaines méthodes qui permettraient de découvrir des stratégies concurrentielles ne sont pas légales ou éthiques.

6. Cadres de confidentialité des clients et partenaires

Les clients et les partenaires commerciaux sont souvent liés par des accords de confidentialité qui les empêchent de partager des détails sensibles sur les entreprises avec lesquelles ils travaillent. Cela limite la possibilité d'obtenir des informations via des tiers.

7. Autres limites de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle ne peut pas anticiper toutes les innovations futures ou les changements soudains dans le marché.

7-1 Innovations Futures

Les entreprises innovantes gardent souvent leurs projets de recherche et développement (R&D) secrets. Elles ont des accords de non-divulgence et d'autres mesures de confidentialité qui empêchent la diffusion d'informations sensibles. Ainsi, il est difficile pour la veille concurrentielle d'accéder à des détails sur les innovations futures.

Aussi les brevets peuvent donner des indices sur les développements futurs, mais ils sont souvent rédigés de manière à protéger les secrets industriels tout en revendiquant des droits. Les délais de publication des brevets peuvent également retarder l'accès à des informations sur des innovations clés. D'autres part, les entreprises adoptent souvent des approches itératives et agiles dans le développement de nouveaux produits ou services. Cela signifie que des idées peuvent émerger soudainement, sans qu'il y ait de trace préalable visible à l'extérieur.

7-2 Changements Soudains

Des événements comme des catastrophes naturelles, des crises économiques ou des perturbations politiques peuvent provoquer des changements rapides dans le marché. La veille concurrentielle ne peut pas prédire de tels événements.

Il est possible que les entreprises prennent des décisions stratégiques sans annonce publique. Des changements tels que des fusions-acquisitions, des restructurations ou des changements de direction peuvent avoir un impact majeur sur le marché, mais restent souvent secrets jusqu'à ce qu'ils soient mis en œuvre.

Les évolutions sociales ou technologiques soudaines, comme l'émergence de nouvelles plateformes de médias sociaux ou des changements rapides dans les préférences des consommateurs, peuvent perturber un marché. Ces changements sont souvent difficiles à anticiper avec la veille concurrentielle traditionnelle.

7-3 Concurrents Émergents

Les startups ou les entreprises émergentes peuvent introduire des innovations ou des modèles d'affaires perturbateurs sans être détectées par la veille concurrentielle, car elles ne sont pas encore bien établies sur le marché.

Face à ces défis, il est essentiel pour les entreprises d'adopter des stratégies permettant une adaptation rapide aux changements et une anticipation proactive des tendances émergentes. Cela inclut la promotion d'une culture d'innovation interne, la surveillance des

signaux faibles du marché, et la capacité à pivoter rapidement en réponse à des événements imprévus. Bien que la veille concurrentielle ait ses limites, elle demeure un outil précieux lorsqu'elle est intégrée à d'autres approches stratégiques pour maintenir une vision globale du marché et de ses dynamiques en évolution.

Ces contraintes soulignent l'importance d'un équilibre entre l'efficacité de la collecte d'informations et le respect des normes éthiques. Elles rappellent également que la veille concurrentielle ne peut pas tout prévoir, ce qui renforce la nécessité pour les entreprises d'être agiles et de développer des stratégies flexibles pour réagir rapidement aux développements inattendus. Pour relever ces défis, les entreprises doivent adopter une approche de veille concurrentielle intégrant des outils technologiques avancés, des analyses humaines approfondies, et une stratégie de collecte d'informations conforme aux règlements et aux bonnes pratiques éthiques.

En fin de compte, la veille concurrentielle doit être considérée comme un complément aux autres sources de renseignement stratégique, telles que les retours des clients, les études de marché, et les partenariats sectoriels. Cette approche intégrée permet aux entreprises de rester informées tout en conservant la flexibilité nécessaire pour s'adapter à un marché dynamique et en constante évolution.

Conclusion du chapitre III

La veille concurrentielle, malgré ses nombreux avantages, présente des défis et des limites substantiels qui nécessitent une approche réfléchie et proactive pour être surmontés efficacement. Du volume impressionnant de données à gérer à la nécessité de choisir des sources fiables et à la gestion des coûts d'implémentation, chaque aspect de ce processus stratégique demande une attention particulière pour assurer sa pertinence et son efficacité. De plus, les risques juridiques et éthiques associés à la collecte et à l'utilisation des informations doivent être gérés avec soin pour éviter des conséquences négatives pour l'entreprise.

L'une des limites les plus significatives de la veille concurrentielle réside dans la confidentialité des informations stratégiques des entreprises. Malgré les avancées technologiques et les outils sophistiqués disponibles, il est souvent impossible d'accéder à toutes les stratégies et mouvements internes des concurrents en raison de leurs politiques de confidentialité strictes et des réglementations légales en vigueur. De plus, l'émergence soudaine de nouvelles technologies ou de modèles d'affaires disruptifs peut échapper à la détection par la

veille traditionnelle, mettant ainsi en lumière la nécessité d'une vigilance constante et d'une capacité d'adaptation rapide.

Pour répondre à ces défis, les entreprises doivent adopter une approche intégrée de la veille concurrentielle, combinant l'utilisation d'outils technologiques avancés avec des analyses humaines approfondies. Il est crucial de développer une culture d'innovation interne et de surveiller activement les signaux faibles du marché pour anticiper les tendances émergentes. Cette approche proactive permet non seulement de minimiser les risques liés à l'incertitude du marché, mais également de maintenir une position compétitive en répondant rapidement aux développements inattendus.

Chapitre IV

Pratiques de veille
concurrentielle au sein de
l'Entreprise Nationale des
Industries Électroménager
(ENIEM)

Introduction du chapitre IV

Après avoir examiné les fondements théoriques de la veille concurrentielle, ses objectifs stratégiques et les étapes clés de son processus, ainsi que les défis courants rencontrés dans sa mise en œuvre, ce chapitre vise à confronter ces connaissances théoriques à la réalité opérationnelle grâce à une enquête sur les pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM).

La première section présentera succinctement l'ENIEM, en décrivant son contexte industriel, ses produits et son positionnement sur le marché. Ensuite, la seconde section présentera la méthodologie de recherche suivie. Enfin, la troisième section exposera les principaux résultats de notre étude, accompagnés de leur interprétation critique.

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

L'ENIEM a connu des évolutions et plusieurs organisations depuis son apparition sur le marché national qui impose ses règles de rentabilités, de performance et de compétitivité. Le but de cette présentation est d'avoir une vue générale sur l'organisme d'accueil, nous aborderons le profil de l'ENIEM : sa création, son organisation structurelle, ses missions et objectifs, et ensuite, nous parlerons de ses produits, et enfin de la présentation du département marketing de cette entreprise.

1. Présentation générale de l'entreprise ENIEM

1.1. Présentation et historique de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983 par le décret n° 83-19 de janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC (Société national de fabrication et de montage de matériel électronique). Le 08 octobre 1989, le statut juridique de l'ENIEM passe entreprise publique (EPE) à celui de société par action (SPA). Son capital social de 10.279.800.00 DA détenu en totalité (100%) par le groupe ELEC ELDJAZAIR.

Le siège social de l'entreprise se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est également dotée d'une unité de prestations technique, d'unité de production (Froid, Cuisson,

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

Climatisation) et d'une unité commerciale implantées au niveau de la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 Km du chef-lieu de wilaya et s'étalant sur une superficie d'environ 55 hectares.

Depuis 40 ans d'expérience dans la production, « ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers ». Que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Elle a évolué dans ce domaine et a su convaincre et fidéliser un certain nombre de clients sur toute l'étendue du territoire Algérien.

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Le complexe d'appareils ménagers a été segmenté en trois unités : unité froid, unité cuisson et unité climatisation ainsi que l'unité prestation technique. L'ENIEM intègre une filiale qui est : EIMS sanitaire qui est installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla.

1.2. Les missions et objectifs principales de l'ENIEM

1.2.1. Les missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits électroménagers. Vu que l'entreprise elle a une capacité de production considérable et une expérience reconnue dans la fabrication et le développement, elle cherche à avoir un bon positionnement sur le marché et faire face à ses concurrents tels que CONDOR, LG, Brandt et les autres.

1.2.2. Les objectifs de l'ENIEM

En vue d'accroître la satisfaction de sa clientèle et avoir une amélioration continue de ses produits. L'entreprise ENIEM cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires est maîtriser les coûts de production ;
- Déterminer le besoin de marché à moyen et à long terme et conquérir le marché extérieur ;

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Maintenir la certification ISO 9001 ;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM.

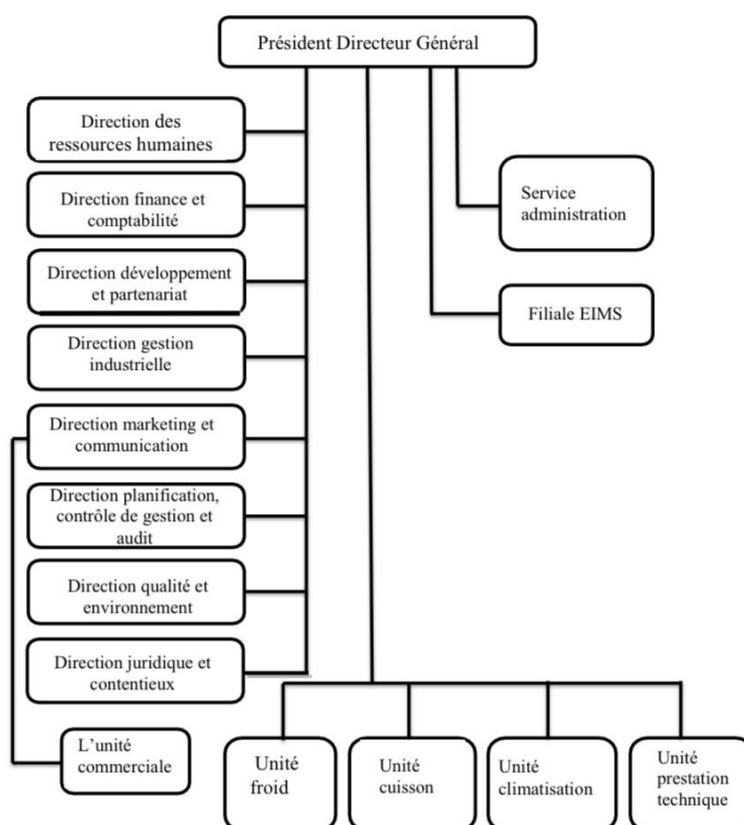
1.2.3. Les activités de l'ENIEM :

- La vente à travers ses propres moyens et avec un réseau d'agents distributeurs ;
- Service après-vente à travers le territoire nationale par ses techniciens agréés ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

1.3. L'organigramme général de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un président directeur général, plus la filiale EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure 06 : Organigramme général de l'entreprise ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM.

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

1.3.1. Organisation de l'ENIEM

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La filiale EIMS de production de sanitaires installé à Miliana, wilaya d'Ain Defla ;
- Le complexe d'appareils Ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle

Aissat Idir de Oued-Aissi ;

- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

1.3.1.1. La Direction Générale (DG)

La DG est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales.

1.3.1.2. Filiale EIMS de produits sanitaires

L'unité de produits sanitaires est située à Miliana, dans la wilaya d'Ain Defla, elle est rentrée dans l'activité de production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires tels que : baignoires, lavabos, éviers, receveurs de douche. Et aussi elle assure la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle. Elle dispose des ateliers dont les tâches sont :

- Un atelier de presses mécanique et hydrauliques ;
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

1.3.1.3. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)

Située à 7km à l'EST de Tizi-Ouzou, l'ENIEM détient des bâtisses industrielles pour les besoins de stockage et de soutien à son exploitation.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

a) Unité Froid

Elle est spécialisée dans les lignes de fabrication et de montage suivant :

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle et réfrigérateurs grand modèle
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

b) Unité Cuisson

Cette unité est implantée sur le même site que l'unité froid elle assure la transformation des tôles, l'assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières. Les modèles fabriqués sont :

- Cuisinière 4 feux en tôle émaillé et en tôle inox ;
- Cuisinière 5 feux en tôle émaillé grande modèle.

c) Unité climatisation

Elle est constituée de moyen de production et des lignes de montage suivant :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau /chauffe-bain ;

➤ Les différentes gammes de l'unité climatisation sont :

- Les climatiseurs individuels de type split système de 7000 à 24000 BTU/h ;
- Les climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/h ;
- Les machines à laver d'une capacité de 7 KG ;
- Les chauffe-eau / bain : 5 litres et 10litres.

d) Unité prestation technique (UPT)

Son rôle principal est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production. Et le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs. Dont les fonctions qu'assure cette unité sont :

- Réparation des outils et des moules ;
- Fabrication de pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et des fluides ;
- Gestion informatique ;

- Sécurité et gardiennage.

e) Unité commerciale

L'unité commerciale située dans la zone industrielle d'Oued-Aissi dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle assure la distribution des produits ENIEM à partir de ses dépôts de vente, les services après-vente par ses propres moyens et réseau d'agents agréés (plus de 200 à travers le territoire national), cette unité assure aussi les fonctions de soutien à l'unité de production.

1.3.2. Gamme des produits ENIEM

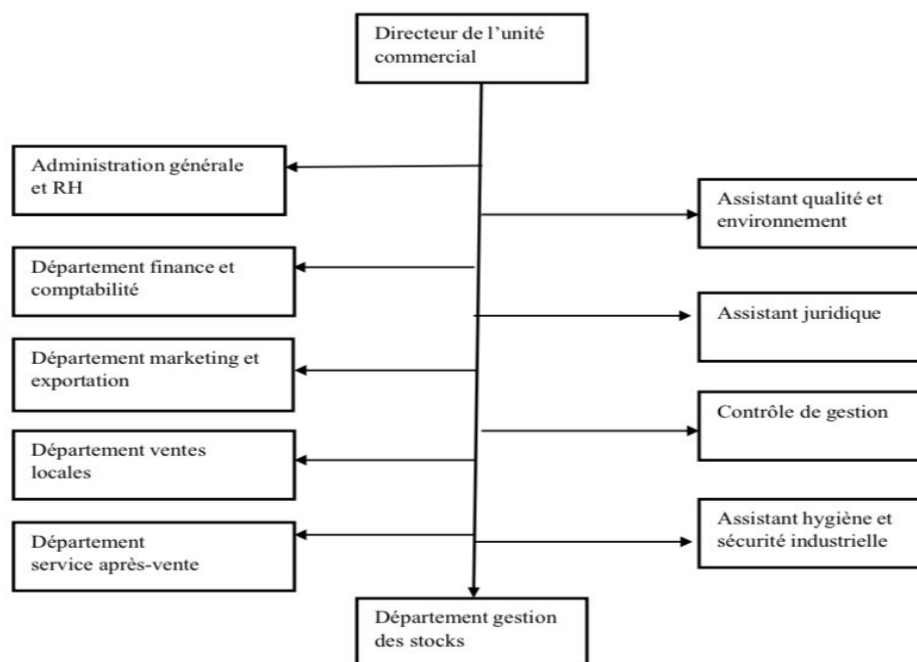
L'ENIEM a une gamme de produits très variés qui sont usinés dans son complexe de Oued-Aissi (Tizi-Ouzou) et ce, dans le cadre d'un redéploiement de ses activités, dont le bon positionnement de ses produits sur le marché est devenu important. Et ses produits sont répartis entre réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs, chauffe-bain, machines à laver, radiateurs à gaz (pour les chauffages). Cette gamme est constituée d'une quarantaine de modèles, selon les déclarations du responsable marketing et le PDG de l'entreprise.

L'ensemble de ces produits peut être acquis par crédit, dans le cadre d'une convention passée avec la société "Cetelem" du crédit à la consommation, signalée-t-on à l'ENIEM. Les consommateurs peuvent s'en réjouir d'autant plus que le produit de l'ENIEM est garanti et respecte les normes requises au moment où le marché est inondé par les produits contrefaits.

2- Présentation de l'unité commerciale

2-1- Organigramme de l'unité commerciale

Figure 07 : Organigramme de l'unité commerciale.



Source : document interne de l'ENIEM 2024.

2.2. L'organisation de l'unité commerciale¹

L'unité commerciale de l'ENIEM est composée de dix départements comme l'indique son organigramme, et chaque département sa fonction, on trouve le département marketing et exportation, le département administration générale et ressources humaines, le département finance et comptabilité, le département vente, ainsi que le département gestion des stocks et le département service après-vente.

➤ Le rôle de chaque service

2-2-1 Le Département administration de la gestion des ressources humaines

La mission principale de ce département est de l'organisation et la mise en disposition de capitale humaine et matériel à l'unité en termes de qualité et quantité à savoir l'effectif, les compétences, les expériences, les promotions, le recrutement, et aussi la formation du personnel de l'entreprise, et la gestion provisionnelle des effectifs.

¹ Document interne de l'ENIEM.

2-2-2 Département finance et comptabilité

Ce département est chargé de règlement des opérations financières, déclaration fiscale de l'entreprise, le tenu à jour des comptes sociaux de l'entreprise, gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise...etc.

2-2-3 Département marketing et exportation

Le département marketing et exportation il se charge de :

- Fixation des objectifs commerciaux annuels ;
- La communication par l'utilisation des différents moyens médias et hors médias, pour faire face à la concurrence ;
- Mise en œuvre et application des plans marketing ;
- Valorisation de lien entre le producteur et le consommateur en se basent sur des études de marché pour connaître les besoins des clients.

2-2-4 Département ventes

- La commercialisation des produits ENIEM sur le marché ;
- Contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et en détail ;
- L'amélioration des prestations de l'entreprise et se suit le recouvrement des créances ;
- Préparer et négocié les conventions d'agrément de distribution.

2-2-5 Département service après-vente

La mission principale de ce département est la réparation des produits ENIEM à travers ses propres ateliers de réparations et son réseau d'agents agréés réparateurs. La pièce et la main d'œuvre est gratuite durant la durée de la garantie. En dehors de cette période, la réparation devienne payante.

Comme elle assure la disponibilité de la pièce de rechange. Il analyse l'efficacité de réseau après-vente dont à tirer les résultats et informer les structures concernées.

2-2-6 Département gestion des stocks

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Préparer la réception, le stockage et la livraison des produits finis dans le respect des règles de sécurité et de qualité ;
- Organiser les stockages en fonction de politique arrêtées par l'entreprise et de prévoir toute conjoncture et perturbation ;
- Veiller aux respects des normes de stockage des produits, et l'application des orientations de l'entreprise en matière de distribution.

2-2-7 Contrôle de gestion

Chargé de prévoir des quantités à produire et à vendre. Ces quantités sont variables car elles peuvent être inférieures ou supérieures aux prévisions faites selon des résultats des années précédentes.

2-2-8 Assistant juridique

Administrer les intérêts de l'entreprise particulièrement le recouvrement des créances, assurance, gestion des contrats (achats/ventes) ...etc.

2-2-9 Assistant qualité et environnement

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité (SMK : système de management de la qualité) et SME (système de management de l'environnement).

3- Présentation du département marketing

Le département marketing de l'ENIEM assure toutes les actions relatives au mixte marketing des produits de l'entreprise.

3.1. Les missions du département marketing

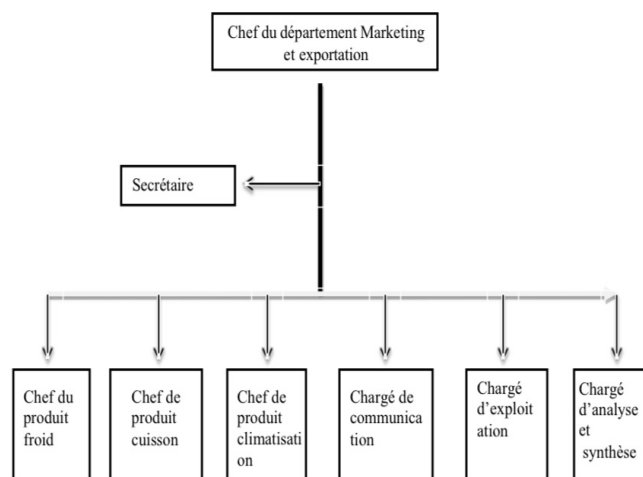
- Mettre en œuvre le plan de communication (développer son réseau) ;
- Il réalise des études de marché et de la veille sur la concurrence ;
- Capturer les besoins des consommateurs et les tendances du marché en vue de leur prise en charge ;
- Développer et maintenir la notoriété de l'entreprise ;
- Mener des actions de prospection à l'étranger en vue de l'exportation des produits de l'entreprise ;
- Participation aux expositions et foires au niveau national et international ;
- Assurer toutes les actions de communication concernant les produits de l'entreprise ;

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Etudier et proposer la diversification, amélioration des produits et suivre les tendances du marché ;

3-2 L'organigramme du département marketing

Figure 08 : l'organigramme du départements marketing



Source document interne de l'ENIEM.

3-3 L'organisation du département marketing

3-3-1 Chef du département marketing et exportation

Ses tâches principales consistent à diriger les actions de prospection du marché extérieur en vue de l'exportation, et aussi la prise de décision lors des participations dans les travaux relatifs à la conception de la stratégie, du plan d'action et de tout autre choix de l'entreprise, et encore il propose à l'entreprise les schémas de distribution au niveau national et international.

3-3-2 Chef de produit

- Assurer un suivi régulier de la production jusqu'au consommateur final ;
- Etudier le produit (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit, Emballage, design, fiche technique...) ;
- Analyser mensuellement les ventes et établir un plan marketing pour la gamme ;
- La mise en œuvre d'un plan de communication en termes de promotion (spots Publicitaires, affichages...) ;
- Assurer une veille régulière sur les produits des concurrents.

3-3-3 Chargé de communication

- Participer à l'élaboration des plans de communication et mettre en place les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Etablir des budgets de communication ;
- Faire connaître l'entreprise sur le marché national et international et cela par la création d'une image attrayante de **l'entreprise** ;
- Préparation et animation des foires et expositions ;
- Concevoir et mettre en œuvre les actions auprès des différents publics ciblés par L'entreprise ;
- S'appuyer sur des partenaires extérieurs (agences de communication, sociétés d'étude, de veille...) pour la réalisation des différentes actions de communication.

3-3-4 Chargé d'exportation

- Recherche des marchés à l'export ;
- Proposer et assurer les opérations commerciales et de promotion des produits en tant qu'ambassadeur de l'image de son entreprise à l'étranger ;
- Faire réaliser des études de marchés et prospector des clients potentiels ;
- Négocier et conclure un contrat avec un interlocuteur étranger en respectant les contraintes techniques, économiques et juridiques spécifiques ;
- Créer un réseau de distribution à l'étranger ;

3-3-5 Chargé d'analyse et synthèse

Sa principale mission est de transmettre des rapports consolidés et réglementaires au chef du département marketing après avoir analysé les écarts existants entre la situation prévisionnelle et les situations réelles, et aussi d'identifier les problèmes en amont et de leur apporter des solutions adaptées.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous nous concentrerons sur le cadre méthodologique utilisé pour mener notre étude.

1. Approche et stratégie de la recherche

Nous avons adopté une approche qualitative pour cette étude, avec une méthodologie basée sur une étude de cas spécifique. Cette méthode permet de collecter des données en analysant et en comprenant les caractéristiques du phénomène étudié afin d'en saisir la complexité et les interactions sous-jacentes.

Notre approche qualitative repose sur une enquête par questionnaire menée auprès d'un cadre commercial de l'ENIEM. En optant pour cette approche, notre objectif est de recueillir des informations détaillées sur les pratiques existantes, les défis et obstacles rencontrés, ainsi que les stratégies adoptées par l'entreprise pour surveiller ses concurrents à la fois sur le marché local et dans le cadre de ses activités d'exportation.

2. Choix de l'entreprise

Le choix de l'ENIEM est justifié par trois raisons principales. Premièrement, elle fait face à des défis concurrentiels croissants, à la fois sur le plan national avec l'arrivée de nouveaux entrants comme Rossière et Samsung, qui ont récemment intégré le marché algérien, et sur le plan international à travers l'impact des importations. Cela lui impose de surveiller son environnement pour anticiper ses évolutions dans le but de se préparer aux changements futurs et d'ajuster ses stratégies en conséquence. De plus, l'ENIEM, en tant que grande entreprise établie, présente le profil d'une organisation ayant les ressources et la structure nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques de veille concurrentielle. L'entreprise requiert en effet des investissements significatifs, tant en termes de ressources humaines que technologiques, ce qui sous-entend une prédisposition à la gestion proactive de l'information stratégique pour maintenir sa compétitivité. Enfin, sa localisation dans la même région que la nôtre facilite l'accès aux données nécessaires pour l'étude et la réalisation pratique de notre stage au sein de cette entreprise.

3. L'objectif de l'étude empirique

L'objectif de l'étude est de collecter des données concrètes et observables à partir de sources du monde réel afin de tester ou de refuser les hypothèses de recherche.

4- La collecte des données

4-1 Outil de collecte des données

Nous avons choisi d'utiliser un guide d'entretien, qui est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser et à aborder lors d'une entrevue. C'est une méthode de recherche et d'investigation.

4-2 Les caractéristiques du guide d'entretien²

Le guide d'entretien peut prendre la forme d'une succession de questions inscrites dans un document. Pour plus d'efficacité, cela peut être décrit sous forme de tableau, une colonne est réservée aux sujets généraux et l'autre colonne est dédiée aux questions. Les guides d'entretien ordonnent souvent les questions en utilisant une technique de sablier, des questions les plus générales aux questions les plus spécifiques.

4-3 Construction de notre guide d'entretien

Il est composé de quatre parties :

4-3-1 Partie 01 : Cadre général de l'entreprise

Il s'agit de connaître l'ENIEM. Ces questions ont été choisies :

- Quelle est la nature de cette entreprise ; quels sont les produits que vous fabriquez ?
- Quelle est votre analyse du marché ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Quelle est votre situation actuelle ?

4-3-2 Partie 02 : familiarisation avec les pratique de veille concurrentielle.

- Quel terme utilisez-vous pour décrire l'activité de surveillance de vos concurrents ?
- Dans quelle mesure votre entreprise exportatrice intègre-t-elle la veille concurrentielle dans ses activités stratégiques ?
- Dans quelle mesure votre entreprise exportatrice intègre-t-elle la veille concurrentielle dans ses activités stratégiques ?
- À quelle fréquence votre entreprise actualise-t-elle sa veille concurrentielle ?
- Quels sont les principaux objectifs de votre entreprise pour mener une veille concurrentielle ?
- Quel(s) mode(s) de fonctionnement de la veille concurrentielle votre entreprise privilégie-t-elle ?

² Article « Le guide d'entretien : caractéristiques et exemples », <https://www.scribbr.fr/methodologie>. Consulté le 09/06/2024 à 11 :33.

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Qui est le responsable de la veille concurrentielle dans votre entreprise ?

4-3-3 Partie 03 : Mise en pratique de la veille concurrentielle

- Comment votre entreprise définit-elle ses besoins en information stratégique ?
- Quelle méthode de collecte d'information votre entreprise privilégie-t-elle ?
- Qui fait la collecte des informations
- Quels types de sources votre entreprise utilise-t-elle principalement pour collecter des informations concurrentielles ?
- Quels sont les principaux outils informatique collecte d'informations que vous utilisez ?
- Quels départements ou équipes sont responsables du traitement des informations de veille concurrentielle au sein de l'ENIEM ?
- Quels critères sont utilisés pour évaluer la fiabilité des informations de veille concurrentielle avant leur traitement ?
- Quels critères sont utilisés pour évaluer la pertinence des informations de veille concurrentielle durant leur traitement ?
- Quels canaux ou méthodes sont utilisés pour diffuser les résultats de la veille concurrentielle au sein de l'ENIEM ?
- Quels sont les types d'analyses de données que vous utilisez pour le traitement de l'information ?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour traiter les informations ?
- Existe-t-il des processus formels ou des directives pour assurer la confidentialité des informations de veille concurrentielle au sein de l'ENIEM ?

4-3-4 Partie 04 : Contraintes rencontrées dans la pratique de la veille concurrentielle

- Quels sont, selon vous, les principaux obstacles rencontrés par votre entreprise dans la mise en œuvre d'une veille concurrentielle efficace ?
- Comment ces obstacles affectent-elles le processus de veille concurrentielle à l'ENIEM ?
- Dans quelle mesure votre entreprise mesure-t-elle l'efficacité de sa veille concurrentielle ?

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- Quelles actions l'ENIEM envisage-t-elle de prendre pour surmonter ces contraintes ?
- Quels sont les principaux risques associés à la négligence ou à la sous-estimation des contraintes dans la pratique de la veille concurrentielle à l'ENIEM ?
- Comment l'ENIEM évalue-t-elle actuellement l'impact des contraintes sur son processus de veille concurrentielle ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité globale du processus de veille concurrentielle à l'ENIEM ?

5- Méthode d'analyse des données : Analyse du contenu

C'est une technique de traitement des données. Il s'agit de classer et dénombrer et caractériser les éléments qui constituent la signification du texte, d'un discours... qui permet un prélèvement quantitatif ou qualitatif.

5-1 Les caractéristiques de l'analyse du contenu

- Les données sont détaillées et actuels ;
- Les informations sont disponibles à temps.

En résumé, cette section méthodologique discute de l'approche, de la stratégie, de la justification de choix de l'ENIEM, de l'outil de collecte des données et de la méthode d'analyse utilisés dans notre étude. Ces éléments sont essentiels pour garantir la rigueur et la pertinence de notre recherche sur la performance de l'entreprise.

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

Suite au traitement des données collectées au cours de notre enquête avec des responsables au sein de l'entreprise, nous avons pu déduire les synthèses suivantes :

1- Synthèse des résultats

1-1 Positionnement de l'ENIEM par rapport à la concurrence

L'ENIEM est une grande entreprise algérienne évoluant dans un secteur hautement concurrentiel. Bien qu'elle exporte une partie de sa production à l'étranger, ce chiffre représente moins de 3% de sa production totale, soulignant ainsi un intérêt restreint pour les marchés internationaux.

1-2 Familiarisation avec les pratiques de veille concurrentielle

L'ENIEM nomme l'activité de surveillance de l'environnement concurrentiel « veille concurrentielle ». Ses principaux objectifs incluent l'identification des forces et faiblesses des concurrents, le suivi des tendances du marché international, ainsi que la surveillance des prix et des offres des concurrents.

1-3 Mise en pratique de la veille concurrentielle

Nous présenterons ci-dessous les résultats de l'enquête sur la veille concurrentielle à l'ENIEM, structurés sous forme de points clés :

- **Mode de fonctionnement** : l'ENIEM privilégie la veille passive comme méthode de fonctionnement.
- **Responsabilité de la veille concurrentielle** : la direction marketing, la direction contrôle de gestion et la direction de recherche et développement sont responsables de la veille concurrentielle au sein de l'ENIEM.
- **Définition des besoins en information stratégique** : l'entreprise identifie ses besoins en information stratégique par des analyses régulières des tendances du marché et des enquêtes internes auprès des parties prenantes pour comprendre leurs besoins spécifiques.
- **Collecte des données** : plusieurs collaborateurs utilisent la méthode pull pour collecter des données. Les sources principales incluent la presse, les médias sociaux, les salons, les événements et les études de marché professionnelles.
- **Traitement des informations** : les départements marketing, recherche et développement et commercial, sont chargés du traitement des informations de veille concurrentielle.
- **Critères d'évaluation de la fiabilité des informations** : les critères utilisés pour évaluer la fiabilité des informations de veille concurrentielle incluent la fiabilité des sources.

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

- **Diffusion des résultats** : les résultats de la veille concurrentielle sont diffusés au sein de l'ENIEM par le biais de réunions interdépartementales et de rapports écrits et diffusés par e-mail.
- **Types d'analyses de données** : l'ENIEM utilise principalement l'analyse descriptive et normative pour le traitement de l'information de veille concurrentielle.
- **Méthodes d'analyse des données** : les méthodes utilisées incluent l'analyse exploratoire des données, l'analyse des données qualitatives et l'exploration de données.
- **Outils d'analyse de données** : les principaux outils d'analyse de données utilisés sont les tableurs, les outils de prévision et de modélisation.
- **Accès aux informations de veille concurrentielle** : les informations de veille concurrentielle sont accessibles uniquement à certaines équipes ou départements spécifiques de l'ENIEM.

1-4 Contraintes rencontrées dans la pratique de la veille concurrentielle

L'entreprise ENIEM rencontre plusieurs obstacles dans la mise en œuvre d'une veille concurrentielle efficace. Ces principaux obstacles sont : Manque de ressources financières, manque de compétences en veille stratégique

Ces obstacles ralentissent le rythme de collecte et d'analyse des informations, et diminution de la qualité et de la fiabilité des données collectées. Pour surmonter ses obstacles, entreprise ENIEM envisage de recruter du personnel supplémentaire spécialisé en veille concurrentielle, investir dans des formations pour améliorer les compétences du personnel existant.

2. Interprétation des résultats

Bien que l'ENIEM utilise la méthode « pull » pour la collecte d'informations principalement pour suivre les tendances du marché et en anticipant les actions de ses concurrents sur ses marchés cibles, elle semble présenter une intégration relativement faible de la veille concurrentielle dans ses stratégies globales.

En pratique, elle rencontre plusieurs défis significatifs. Elle souffre d'un manque de ressources financières et de compétences spécifiques en veille, ce qui affecte directement

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

l'efficacité de son processus de veille. Malgré l'utilisation de tableurs comme principal outil informatique pour l'analyse des données collectées, les méthodes exactes de collecte d'informations, les sources utilisées et les critères d'évaluation de la fiabilité et de la pertinence des informations ne sont pas détaillés. De même, les responsabilités précises pour la collecte, le traitement et la diffusion des informations de veille concurrentielle au sein de l'entreprise ne sont pas clairement attribuées.

Les conclusions générales de l'enquête indiquent que la veille concurrentielle à l'ENIEM n'est pas structurée. Elle est principalement entravée par des contraintes financières et des compétences humaines et technologiques. Cela pourrait expliquer pourquoi l'entreprise ne parvient pas à pleinement capitaliser sur la veille concurrentielle pour améliorer son avantage concurrentiel. Néanmoins, selon le cadre commercial auquel on s'est adressé, la pratique de la veille permet à l'ENIEM de maintenir une certaine vigilance sur les évolutions du marché offrant ainsi un avantage informationnel malgré les défis rencontrés.

Il est important de souligner qu'en analysant les résultats de l'enquête, on constate certaines contradictions dans les réponses. Par exemple, il est indiqué que la direction marketing, la direction contrôle de gestion et la direction de recherche et développement sont responsables de la veille concurrentielle. Cela peut sembler étendre la responsabilité sur plusieurs directions, ce qui pourrait nécessiter une coordination claire pour éviter des doublons ou des lacunes. Par ailleurs, il y a une apparente contradiction entre la mention de la veille passive comme mode régulier de fonctionnement et la fréquence annuelle de mise à jour des informations de veille concurrentielle. La veille passive implique généralement une surveillance continue et non pas une actualisation seulement une fois par an.

3. Évaluation critique

L'ENIEM est confrontée à un marché national dynamique et concurrentiel dans le secteur de l'électroménager en Algérie. Elle doit faire face à une concurrence variée, comprenant à la fois des entreprises nationales telles que CONDOR, IRIS, Brandt, Raylan, et des multinationales bien établies comme Rosières et Samsung, ainsi qu'à la concurrence des importations étrangères. Malgré son environnement où elle est entourée de concurrents nationaux robustes et de multinationales qui disposent souvent de ressources et de capacités étendues, l'ENIEM intègre faiblement la veille concurrentielle dans ses pratiques stratégiques.

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

Ce constat est surprenant compte tenu du contexte compétitif. Une veille concurrentielle efficace aurait pu fournir à l'ENIEM des informations stratégiques précieuses pour répondre efficacement aux défis du marché local et international, notamment en ajustant ses stratégies de produit, de prix et de distribution en temps opportun.

Le manque apparent d'intégration de la veille concurrentielle pourrait potentiellement affecter la compétitivité de l'ENIEM sur le marché. Sans une connaissance approfondie des actions de ses concurrents et des tendances du marché, l'ENIEM pourrait être exposée à des risques tels que la perte de parts de marché, une réactivité lente aux innovations concurrentielles et une difficulté à anticiper les changements du marché, ce qui pourrait expliquer en partie les pertes de marché et les difficultés financières subies par l'entreprise ces dernières années.

Pour prospérer dans ce marché compétitif, il est essentiel que l'ENIEM adopte une approche plus proactive et informée de la veille concurrentielle pour mieux répondre aux défis et saisir les opportunités à venir. Pour améliorer son efficacité, elle pourrait envisager des actions ciblées pour surmonter les obstacles identifiés, telles que l'allocation de ressources supplémentaires ou le renforcement des compétences en veille stratégique au sein de l'entreprise. Toutefois, il est crucial de souligner que l'engagement dans la veille concurrentielle nécessite une allocation judicieuse des ressources financières et humaines, avec une attention particulière portée à l'assurance d'un retour sur investissement tangible.

Conclusion du chapitre III

À la suite de l'analyse des données recueillies lors de notre enquête auprès d'un responsable commercial de l'ENIEM, plusieurs conclusions importantes émergent. Tout d'abord, bien que l'ENIEM utilise la méthode « pull » pour collecter des informations afin de suivre les tendances du marché et anticiper les actions de ses concurrents sur ses marchés cibles, il y a une intégration relativement faible de la veille concurrentielle dans ses stratégies globales.

Sur le plan opérationnel, l'ENIEM rencontre plusieurs défis notables, notamment un manque de ressources financières et de compétences spécifiques en veille concurrentielle, ce qui affecte directement l'efficacité de son processus de veille. De même, les responsabilités pour la collecte, le traitement et la diffusion des informations de veille concurrentielle au sein de l'entreprise ne sont pas clairement définies.

Dans l'ensemble, les conclusions générales de l'enquête montrent que la veille concurrentielle à l'ENIEM manque de structure. Cette lacune est principalement due à des

Chapitre IV : Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

contraintes financières et à des capacités humaines et technologiques limitées. Cette situation pourrait expliquer pourquoi l'entreprise peine à exploiter pleinement la veille concurrentielle pour améliorer son avantage compétitif.

Le manque apparent d'intégration de la veille concurrentielle expose l'ENIEM à des risques tels que la perte de parts de marché, une réponse lente aux innovations concurrentielles et des difficultés à anticiper les évolutions du marché. Ces facteurs pourraient contribuer aux pertes de marché récentes et aux difficultés financières de l'entreprise.

Pour prospérer dans ce marché compétitif, il est crucial que l'ENIEM adopte une approche plus proactive et informée de la veille concurrentielle. Cela nécessite une allocation adéquate des ressources financières et humaines, en mettant l'accent sur la réalisation d'un retour sur investissement tangible.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel la course à l'information est devenue une préoccupation pour les entreprises. Et pour cela elles mettent tous les moyens nécessaires pour être les premières à détenir une information concurrentielle qui, parfois, peut être un tournant décisif à leur survie et leur ascension.

En effet, dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, les entreprises doivent être en mesure de faire face à ce dernier et d'anticiper les changements qui peuvent influencer leur niveau de compétitivité. Dans ce cadre la veille est un moyen qui permet aux entreprises d'être constamment à l'écoute de l'environnement et de ne pas être surprises par un changement soudain de ce dernier (apparition de nouveaux concurrents, innovations technologiques, développement de nouveaux produits, etc.).

Dans ce présent travail, la préoccupation principale était de cerner et d'analyser les atouts et les étapes de la veille concurrentielle pour entreprise exportatrice. A cet effet, nous avons opté pour deux perspectives. La première est théorique dans laquelle il a été question d'expliquer les concepts de veille concurrentielle, des différents modes de fonctionnement, ses enjeux et objectifs et le processus de fonctionnement de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise. La seconde est empirique, où une étude de cas a été réalisée auprès de l'entreprise ENIEM. L'étude de cas nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

Dans cette étude, nous avons examiné la pratique de la veille concurrentielle au sein de l'ENIEM, une grande entreprise exportatrice. Nos hypothèses initiales visaient à comprendre si toutes les grandes entreprises exportatrices mettent en œuvre la veille stratégique et quels sont les facteurs influençant cette décision.

Premièrement, notre enquête révèle que la première hypothèse selon laquelle toute grande entreprise exportatrice pratique vraisemblablement la veille stratégique pour répondre à la concurrence intense et grâce à ses ressources financières suffisantes est infirmée. L'ENIEM, bien qu'une entreprise d'envergure, présente une intégration limitée de la veille concurrentielle dans ses stratégies, principalement en raison de contraintes financières et de ressources humaines insuffisantes dédiées à cette activité.

Deuxièmement, notre étude confirme la seconde hypothèse selon laquelle les grandes entreprises qui négligent une veille concurrentielle efficace le font souvent en raison d'un manque de compétences spécialisées dans ce domaine spécifique de la gestion stratégique de l'information. Cela est particulièrement évident à l'ENIEM, où les défis opérationnels incluent

Conclusion générale

un manque de ressources spécifiques en veille concurrentielle et des ambiguïtés dans la répartition des responsabilités liées à cette fonction.

Nous pouvons donc dire que bien que la veille concurrentielle soit largement reconnue comme cruciale pour maintenir la compétitivité dans un environnement concurrentielle, sa mise en œuvre effective dépend non seulement des pressions concurrentielles mais aussi des capacités organisationnelles à investir dans les ressources nécessaires et à développer les compétences adéquates.

Référence Bibliographiques

Référence Bibliographiques.

● Référence Bibliographiques.

- Aldrin Velázquez, analyses des données : définitions, types et exemples, disponibles sur https://www.questionpro.com/blog/fr/quest-ce-que-lanalyse-de-donnees/#Types_danalyse_des_donnees
- Analyse de la concurrence, Rédigé par GRANGER Laurent, Mis à jour le 03/08/2023, disponible sur <https://www.manager-go.com/marketing/concurrence.htm#analyse>
- Anna Leymarie, « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) » domain_shs.info.docu. 2011. ffmem_00679852f
- Annette Casagrande, Humbert Lesca , et Laurent Vuillon , « Un outil pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique », Conference paper, septembre 2013.
- BEKADDOUR Hassen, « Veille stratégique et intelligence économique : cas des entreprises algériennes », Mémoire de Magister en science de gestion, Université de Tlemcen, 2014
- BENREDJEM Ines, « Utilisation de l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour la caractérisation physico-chimique des eaux de la station d'épuration (cas Guelma) », Mémoire de Master, 2021 .
- Calof, J. et Skinner, W., « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », revue du secteur public, vol 28, N°02, PP 42-47, disponible sur http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf
- CHETMI Maroua, mise en œuvre d'une activité de veille, réalisé par le 09/12/2018, disponible en ligne sur <https://fr.slideshare.net/slideshow/ch-125411464/125411464>
- CIGREF, « veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information », septembre 1998.

Référence Bibliographiques.

- COHEN Corine. Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004.
286 p.
- Comment identifier ses concurrents directs et indirects, mise à jour le 09/05/2024 sur <https://propulsebyca.fr/etude-marche/concurrent-direct-indirect>
- Dieng, D., « Intelligence stratégique : Guide pour la Recherche et l'Innovation », Presses universitaires de Namur, 2014
- Elsa Drevon, Dominique Maurel et Christine Dufour, « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature », disponible en ligne sur le site <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2018-v64-n1-documentation03466/1043720ar>
- ESCA Humbert. Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise [en ligne]. Ecole supérieure des affaires, Université de Grenoble 2. Veille stratégique, 1997 www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf
- Gabriel, le microblogging, qu'est-ce que c'est, publié le 31 août 2021 sur <https://www.brevo.com/fr/blog/microblogging>
- Jean-François Bickel, « Introduction à l'analyse de régression », Statistique II – SP08, en ligne sur https://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4665/9547_165307.pdf
- Kangoute, Aminatha Sandiah, « La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises », DIAL..
- Les principaux outils d'analyse de données pour les entreprises publié par Manageo 5 août 2023 consulté le 30/04/2024 à 22h26.
- LESCA Humbert, KRIAA Salima, CASAGRANDE Annette. Veille stratégique : un facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'internet,

Référence Bibliographiques.

consulté le 18/05/2024, disponible sur

<http://www.breillat.fr/users/jb2927/lescavstt.pdf>.

- LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning ®. Editions EMS Management et Société, 2004, 180 p.
- Marc, les enjeux derrière la veille concurrentielle, publié le 29 /10/2021 sur <https://www.digitalready.fr/pilotag>, consulté le 04/04/2024 à 15h02.
- Marta Anadón et Lorraine Savoie-Zajc, « Recherches qualitatives : l'analyse qualitative des données », ARQ, volume 28, numéro 01 , p.03.
- Pelletier, A. et Cueno, P., « Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise », édition Pearson, Paris.
- PIERRE ST-SAUVEUR, « Évaluation des pratiques de veille et d'intelligence stratégique dans les PME Québécoises », Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise ès science de la gestion, 2020.
- Pierre-Antoine Chardel, Bernard Reber, « Risques éthiques », Communication, numéro 88
- Quelles sont les règles de la concurrence, publié le 12/05/2022 sur <https://www.generali.fr/entreprise/actu/droit-concurrence>
- Régis Bourbonnais, Michel Terraza, « Analyse des séries temporelles : Applications à l'économie et à la gestion », 4eme édition, DUNOD, Paris, 2016.
- SAADOU Adel, «La grappe: une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines», Université de Tlemcen, 2009
- SABBAH Laurent, la veille informationnelle, dans pro en communication (2018)
- SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la crise de nerf Le magazine de la communication de crise et

Référence Bibliographiques.

sensible, vol. 19, 40 p consulté le 8/05/2024, disponible en ligne sur

<http://www.communication-sensible.com/articles/article229.php>.

- Technologie pour faire face à la concurrence, publié le 5 octobre 2021 sur le blog docusign, consulté le 10 avril 2024 sur <http://www.docusign.com/fr/blog/la-technologie-pour-faire-face-la-concurrence>.
- Veille stratégique :enjeux, outils, exemples et conseils, mise à jour le 16 février 2024 par l'équipe Bitrix24 sur <https://www.bitrix24.fr/articles/reussir-sa-veille-strategique-7-conseils.php>
- Vincent Augusto, « Data Mining », Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2013.

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien

Préambule

Madame /Mademoiselle /Monsieur

Etudiant en post graduation à la faculté des sciences économiques et gestion de Tizi-Ouzou, je finalise la réalisation d'un mémoire de Magistère en sciences de gestion, ayant pour thème : la veille concurrentielle dans un environnement mondialisé : atouts et défis pour les entreprises exportatrices : cas de l'ENIEM.

Je porte à votre connaissance que j'ai porté mon choix sur l'entreprise ENIEM pour mener à bien cette enquête et je sollicite votre contribution en acceptant de répondre à ce questionnaire.

Partie 1 : Informations sur l'entreprise

01. Quels sont les produits fabriqués par votre entreprise ?

Réponse : L'entreprise ENIEM produit les réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs, cuisinière, chauffe bain et radiateurs.

02. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

- Entre 50 et 249
- 250 salariés et plus

Réponse : l'effectif de notre entreprise est de 250 salariés et plus.

03. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en activité ?

- a. Entre 5 et 10 ans
- b. Entre 10 et 15 ans
- c. Plus de 15 ans

Réponse : L'entreprise ENIEM est en activité depuis plus de 15 ans.

04. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est réalisé par vos exportations ?

- a. 0%
- b. Moins de 10%

Annexes

- c. Entre 10 et 49%
- d. Plus de 50%

Réponse : Le chiffre d'affaire réalisé par les exportations de l'ENIEM est moins de 10%

05. Quelle est la fonction de la personne remplissant ce formulaire ?

Réponse : CADRE COMMERCIAL

Partie 2: Familiarisation avec les pratiques de veille concurrentielle

06. Quel terme utilisez-vous pour décrire l'activité de surveillance de vos concurrents ?

- Veille concurrentielle
- Intelligence concurrentielle
- Intelligence économique
- Business intelligence
- Autres (précisez) _____

Réponse : La veille concurrentielle

06. Dans quelle mesure votre entreprise exportatrice intègre-t-elle la veille concurrentielle dans ses activités stratégiques ?

- Pas du tout intégrée
- Faiblement intégrée
- Modérément intégrée
- Fortement intégrée
- Très fortement intégrée

Réponse : L'entreprise ENIEM intègre faiblement la veille concurrentielle dans ses activités stratégiques.

07. À quelle fréquence votre entreprise actualise-t-elle sa veille concurrentielle ?

Annexes

- Quotidiennement
- Hebdomadairement
- Mensuellement
- Trimestriellement
- Annuellement
- Autres (précisez) _____

Réponse : Annuellement.

08. Quels sont les principaux objectifs de votre entreprise pour mener une veille concurrentielle ?

- Identifier les forces et faiblesses des concurrents
- Suivre les tendances du marché international
- Anticiper les actions des concurrents sur les marchés cibles
- Développer de nouvelles stratégies commerciales
- Surveiller les prix et les offres des concurrents
- Amélioration de la compétitivité sur les marchés internationaux
- Réduction des risques liés à l'exportation
- Identification d'opportunités de croissance sur de nouveaux marchés
- Optimisation des stratégies de prix et de distribution
- Autres (précisez) _____

Réponse : Les principaux objectifs de notre entreprise pour mener une veille concurrentielle sont : identifier les forces et faiblesses des concurrents, suivre les tendances du marché international, surveiller les prix et les offres des concurrents.

09. Quel(s) mode(s) de fonctionnement de la veille concurrentielle votre entreprise privilégie-t-elle ?

- Veille active
- Veille passive

Réponse : la veille passive.

10. Qui est le responsable de la veille concurrentielle dans votre entreprise? (Préciser)

Réponse : La direction marketing et la direction contrôle de gestion.

Partie 3: Mise en pratique de la veille concurrentielle

11. Comment votre entreprise définit-elle ses besoins en information stratégique ?

- Par le biais d'analyses périodiques des tendances du marché.
- En tenant compte des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- En identifiant les lacunes dans notre connaissance des concurrents.
- En consultant les différents départements de l'entreprise pour recueillir leurs besoins spécifiques.
- En réalisant des enquêtes internes auprès des parties prenantes pour comprendre leurs besoins en information.
- Autres (précisez) _____

Réponse : par le biais d'analyses périodiques des tendances du marché et en réalisant des enquêtes internes auprès des parties prenantes pour comprendre leurs besoins en information.

12. Quelle méthode de collecte d'information votre entreprise privilégie-t-elle ?

- Méthode push (les informations sont activement poussées vers l'entreprise par le biais de sources telles que les abonnements à des newsletters, les alertes par e-mail, etc.)
- Méthode pull (les informations sont recherchées et tirées par l'entreprise selon ses besoins spécifiques.

Réponse : la méthode pull.

13. Qui fait la collecte des informations

- L'équipe dirigeante
- Plusieurs collaborateurs
- Une personne ou une équipe dédiée à la veille

Réponse : Plusieurs collaborateurs.

14. Quels types de sources votre entreprise utilise-t-elle principalement pour collecter des informations concurrentielles ?

- Moteurs de recherche
- La presse
- Abonnement à des newsletters
- Médias sociaux Sites web et blogs
- Réseaux personnel
- Les salons, événements et mission
- Rapports et publications sectoriels
- Études de marché professionnelles
- Autres (précisez) _____

Réponse : Notre entreprise utilise principalement la presse, les médias sociaux, les salons, évènements, et les études de marché professionnelles pour collecter les informations.

15. Quels départements ou équipes sont responsables du traitement des informations de veille concurrentielle au sein de l'ENIEM ?

- Département Marketing
- Département Recherche et Développement
- Département Commercial
- Département méthode et technique
- Autres (précisez) _____

Réponse : Tous les départements cités.

17. Quels critères sont utilisés pour évaluer la fiabilité des informations de veille concurrentielle avant leur traitement ?

- Fiabilité des sources de l'information
- Actualité et fraîcheur des données
- Cohérence avec les objectifs de veille concurrentielle
- Autre (veuillez spécifier) _____

Réponse : Fiabilité des sources de l'information, Cohérence avec les objectifs de veille concurrentielle.

18. Quels canaux ou méthodes sont utilisés pour diffuser les résultats de la veille concurrentielle au sein de l'ENIEM ?

- Réunions interdépartementales
- Plateforme intranet de l'entreprise
- Rapports écrits distribués par e-mail
- Autre (veuillez spécifier) _____

Réponse : La diffusion des résultats de la veille concurrentielle au sein de l'ENIEM se fait par des réunions interdépartementales, et rapports écrits distribués par e-mail.

20. Quels sont les types d'analyses de données que vous utilisez pour le traitement de l'information ?

- Analyses descriptives
- Analyses inférentielle
- Analyse prédictive
- Analyse normative
- Analyse de texte

Réponse : Analyse descriptive, analyse normative.

20. Quelles méthodes utilisez-vous pour traiter les informations ?

- Visualisation des données
- Analyse exploratoire des données (AED)
- Analyse des séries temporelles
- Analyse en grappes
- Analyse factorielle et analyse en composantes principales (ACP)
- Analyse des données qualitatives
- Analyse des données quantitatives
- Exploration de données
- Analyse de régression

Réponse : Analyse exploratoire des données, Analyse des données qualitatives, Exploration de données sont les méthodes que l'entreprise ENIEM utilise pour traiter les informations.

21. Quels sont vos principaux outils d'analyse de données ?

- Les tableurs : l'outil de base pour l'analyse de données
- Les logiciels de business intelligence (BI)
- Les outils d'exploration et de visualisation des données

Annexes

- Outils de prévision et de modélisation

Réponse : Nos principaux outils d'analyse de données sont : les tableurs, outils de prévision et de modélisation.

22. Dans quelle mesure les informations de veille concurrentielle sont-elles accessibles ?

- Accessibles uniquement à certaines équipes ou départements
- Accessibles à tous les employés
- Accessibles uniquement aux cadres supérieurs
- Autre (veuillez spécifier)

Réponse : Accessibles uniquement à certaines équipes ou départements.

Partie 4: Contraintes rencontrées dans la pratique de la veille concurrentielle

25. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles rencontrés par votre entreprise dans la mise en œuvre d'une veille concurrentielle efficace ? (Choisissez jusqu'à trois réponses)

- Manque de ressources financières
- Manque de compétences en veille stratégique
- Difficulté à identifier les sources d'information pertinentes
- Manque de technologies adaptées
- Quantité importante de données à gérer
- Autres (précisez) _____

Réponse : les principaux obstacles sont : Manque de ressources financières, manque de compétences en veille stratégique

26. Comment ces obstacles affectent-elles le processus de veille concurrentielle à l'ENIEM?

- Ralentissement du rythme de collecte et d'analyse des informations x
- Diminution de la qualité et de la fiabilité des données collectées x

Annexes

- Limitation des possibilités d'innovation et de réactivité aux changements du marché
- Autres (précisez) _____

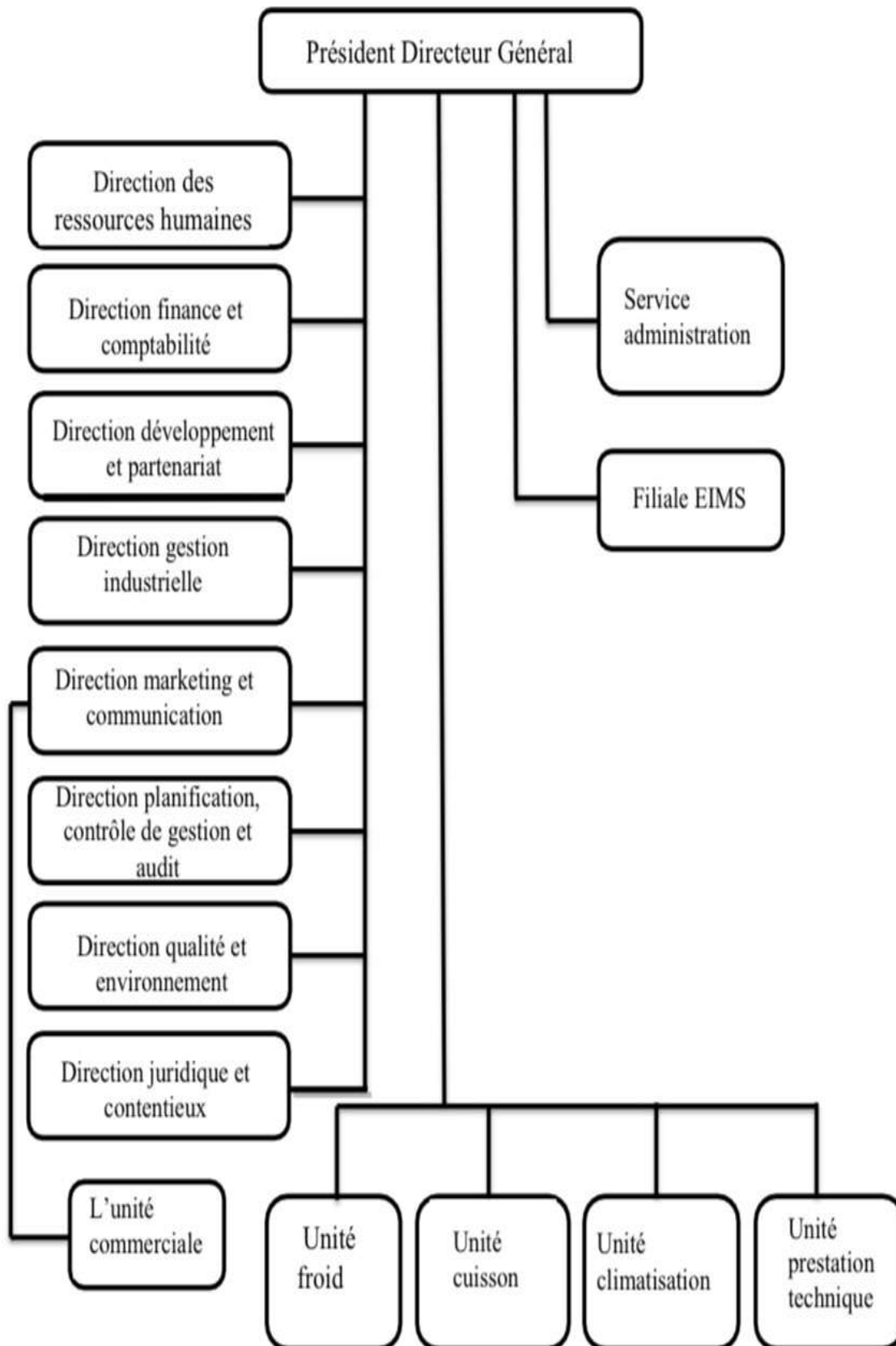
Réponse : Ces obstacles ralentissent du rythme de collecte et d'analyse des informations, et diminution de la qualité et de la fiabilité des données collectées.

27. Quelles actions l'ENIEM envisage-t-elle de prendre pour surmonter ces contraintes ?

- Recruter du personnel supplémentaire spécialisé en veille concurrentielle
- Investir dans des formations pour améliorer les compétences du personnel existant x
- Explorer de nouvelles sources d'informations et de nouveaux outils de veille
- Allouer des budgets supplémentaires pour la veille concurrentielle
- Autres (précisez) _____

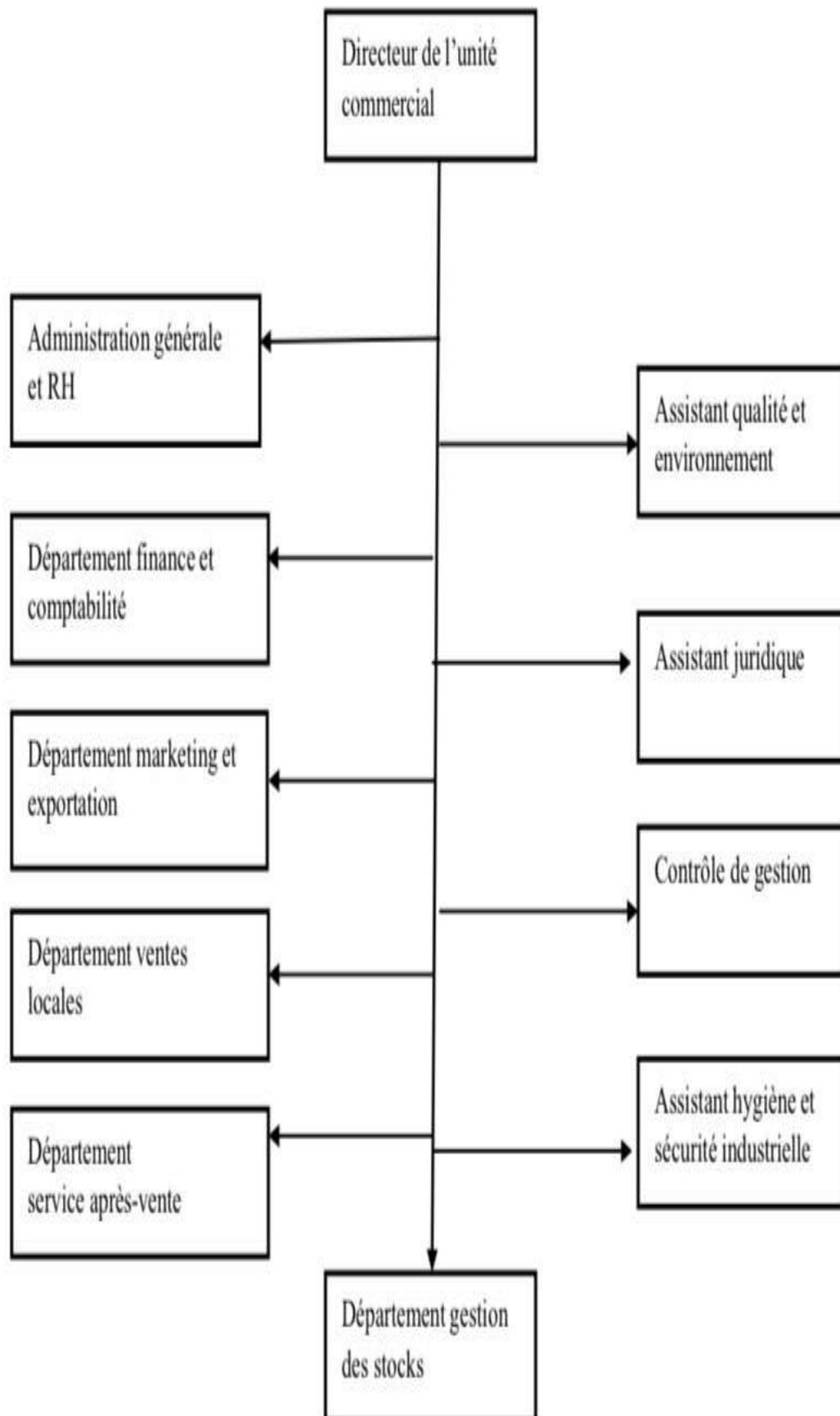
Réponse : Pour surmonter ses obstacles, notre entreprise envisage de recruter du personnel supplémentaire spécialisé en veille concurrentielle, investir dans des formations pour améliorer les compétences du personnel existant.

Annexe 02 : L'organigramme de l'ENIEM



Annexes

Annexe 03 : organigramme du département commercial



Annexes

Annexe 04 : Organisation du département marketing

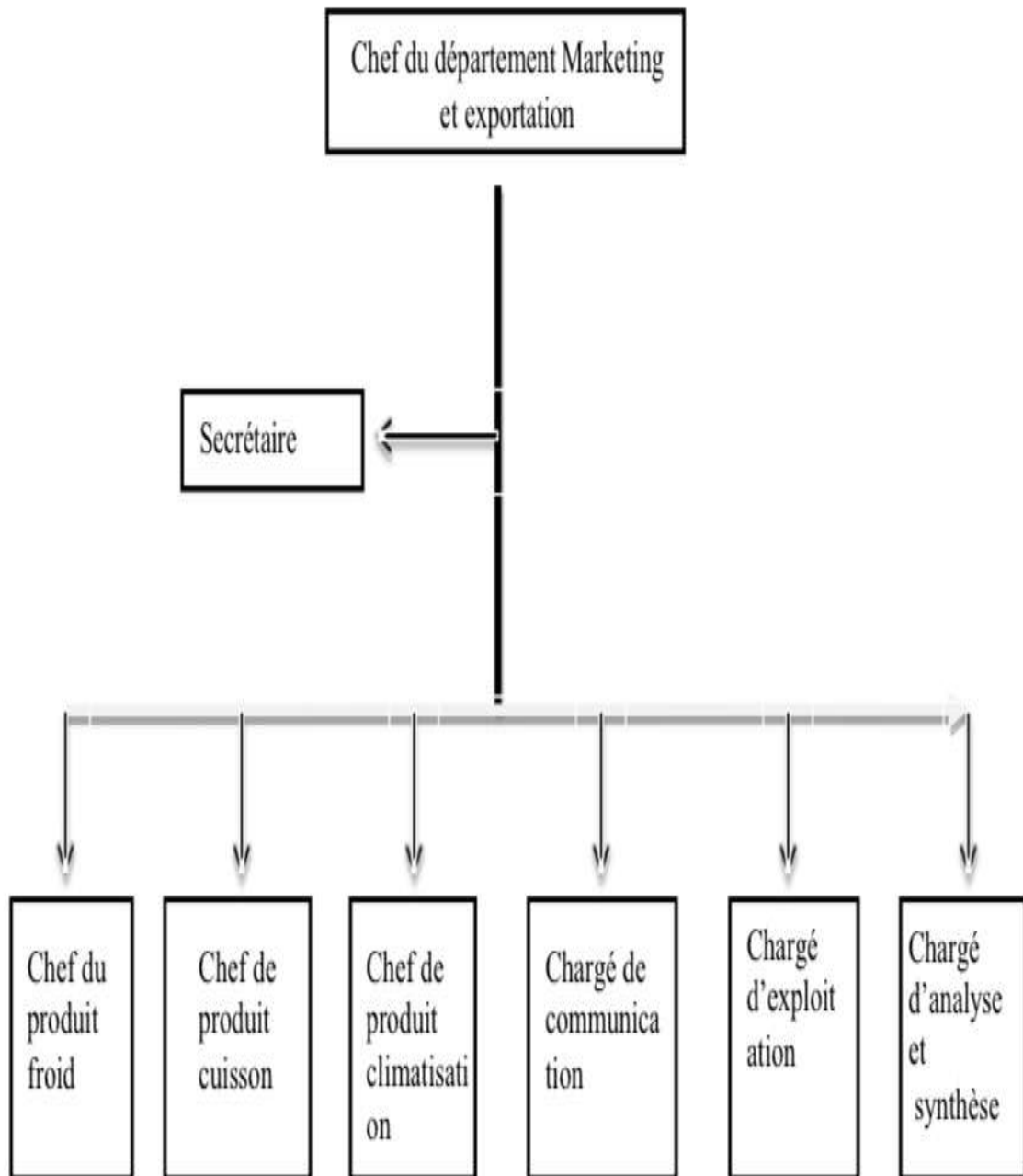


Table des matières

Table des matières

Remerciements.	I
Dédicace.	II
Liste des tableaux et figures.	III
Sommaire.	IV
Introduction générale.	01

Chapitre I Cadre conceptuel de la veille concurrentielle

Introduction du chapitre I	06
Section 01 : Définition, caractéristiques, objectifs et enjeux de la veille concurrentielle	06
1- Définition de la veille concurrentielle	06
2. Caractéristiques de la veille concurrentielle	08
3- Les objectifs et enjeux d'une veille concurrentielle	09
3-1 Les objectifs de la veille concurrentielle	09
3-2 Les enjeux d'une veille concurrentielle	09
Section 02 : différents modes de fonctionnement de la veille concurrentielle	11
1. La veille active et veille passive	11
1-1 La veille active	11
1-2 La veille passive	11
2. La veille ponctuelle, veille régulière et veille continue	12
2-1 La veille ponctuelle	12
2-2 La veille régulière	12
2-3 La veille continue	12
3. Veille interne et veille externe	13
3-1 Veille interne.....	13
3-2 Veille externe	13

Table des matières

Conclusion du chapitre I	14
 <i>Chapitre II Processus de veille concurrentielle : étapes et outils</i>	
Introduction du chapitre II	16
Section 01 : la collection d'information	16
1. Identifications des principaux éléments de l'environnement concurrentiel	16
1-1 Les concurrents	16
1-2 La réglementation sur la concurrence	19
1-3 La technologie concurrente	20
2. Le choix des sources d'informations	20
2-1 Les sources formelles et informelles	20
2-1-1 Les sources formelles	20
2-1-2 Les sources informelles	23
2-2 Les sources internes et externes	23
2-2-1 Les sources internes.....	23
2-2-2 Les sources externes	23
2-3 Les sources ouvertes et fermées.....	23
2-3-1 Les sources ouvertes.....	23
2-3-2 Les sources fermées.....	24
3. Les méthodes de collecte d'information et leurs outils	24
3.1. Méthode Pull	24
3.2. Méthode Push	24
Section02 : Le traitement d'informations collectées	25
1. Définition de l'analyse de données	25
2. Types d'analyses de données	26
2-1 Analyse descriptive	26

Table des matières

2-2 Analyse prédictive	26
2-3 Analyse normative.....	27
2-4 Analyse de texte	27
2-5 Analyse diagnostique.....	27
3. Méthodes d'analyse des données	28
3-1 Visualisation des données	28
3-2 Analyse exploratoire des données (AED)	28
3-3 Analyse des séries temporelles	29
3.4. Analyse de grappes.....	29
3.5. Analyse en composantes principales (ACP)	30
3.6. Analyse des données qualitatives.....	31
3.7. Analyse des données quantitatives.....	32
3.8. Exploration de données.....	33
3.9. Analyse de régression	34
4. Les principaux outils d'analyse de données	35
4.1. Les tableurs : l'outil de base pour l'analyse de données	35
4.2. Les logiciels de business intelligence (BI) : une analyse avancée des données.....	35
4-3 Les outils d'exploration et de visualisation des données	36
4-4 Outils de prévision et de modélisation.....	36
Section 03 : La diffusion des informations traitées	36
1. Définition et objectifs de la diffusion.....	37
2. Destinataires et étendue de la diffusion d'informations	38
3. Choix de forme des informations à diffuser	38
4. Modes de diffusion	39
4.1. Techniques de diffusion	39

Table des matières

4.2. Supports de diffusion	40
5. Outils de diffusion.....	41
5-1 Les outils de type « push »	41
5.1.1. Le courrier électronique	42
5.1.2. Alertes et Notifications :	42
5.1.3. Applications de Messagerie Instantanée :	42
5.2. Outils de type « Pull »	42
5.2.1. Le microblogging.....	42
5.2.2. Le blog	43
5.2.3. Les portails	43
5.2.4. Les plateformes de veille	43
Conclusion du chapitre II.....	44

Chapitre III : Principales contraintes et limites de la veille concurrentielle

Section 01 : Contraintes et condition de réussite de la veille concurrentielle	47
1. Volume important des informations à gérer	47
2. Choix des sources fiables	48
3. Le coût de mise en œuvre	48
4. Risques juridiques et éthiques	49
5. Difficulté liées à l'interprétation des données brutes	50
5.1. Harmonisation et la contextualisation des informations provenant de sources disparate. 50	
5-1 Complexité des données.....	51
5-2 Ambiguïté et incertitude.....	51
5-3 Biais cognitifs dans l'interprétation	51
5-4 Manque de Contexte	51

Table des matières

6. Défis de la communication Interne	52
Section 02 : Limite de la veille concurrentielle	53
1. Informations confidentielles et protégées	53
2. Absence de transparence	54
3. Mouvements stratégiques internes	54
4. Rumeurs et désinformation	54
5. Limites légales	54
6. Cadres de confidentialité des clients et partenaires	54
7. Autres limites de la veille concurrentielle	54
7-1 Innovations Futures	55
7-2 Changements Soudains	55
7-3 Concurrents Émergents	55
Conclusion du chapitre III.....	56

Chapitre IV Pratiques de veille concurrentielle au sein de l'Entreprise Nationale des Industries Électroménager (ENIEM)

Introduction du chapitre IV	59
Section 1 : Présentation de l'ENIEM	59
1. Présentation générale de l'entreprise ENIEM	59
1.1. Présentation et historique de l'entreprise ENIEM.....	59
1.2. Les missions et objectifs principales de l'ENIEM	60
1.2.1. Les missions de l'ENIEM.....	60
1.2.2. Les objectifs de l'ENIEM	60
1.2.3. Les activités de l'ENIEM :	61
1.3. L'organigramme général de l'entreprise ENIEM	61
1.3.1. Organisation de l'ENIEM.....	62

Table des matières

1.3.1.1. La Direction Générale (DG)	62
1.3.1.2. Filiale EIMS de produits sanitaires	62
1.3.1.3. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)	62
1.3.2. Gamme des produits ENIEM	64
2- Présentation de l'unité commerciale	64
2-1- Organigramme de l'unité commerciale	64
2.2. L'organisation de l'unité commerciale	65
2-2-1 Le Département administration de la gestion des ressources humaines	65
2-2-2 Département finance et comptabilité.....	66
2-2-3 Département marketing et exportation	66
2-2-4 Département ventes	66
2-2-5 Département service après-vente	66
2-2-6 Département gestion des stocks	66
2-2-7 Contrôle de gestion.....	67
2-2-8 Assistant juridique.....	67
2-2-9 Assistant qualité et environnement	67
3- Présentation du département marketing	67
3.1. Les missions du département marketing	67
3-2 L'organigramme du département marketing.....	68
3-3 L'organisation du département marketing	68
3-3-1 Chef du département marketing et exportation	68
3-3-2 Chef de produit	68
3-3-3 Chargé de communication.....	69
3-3-4 Chargé d'exportation	69
3-3-5 Chargé d'analyse et synthèse.....	69

Table des matières

Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	70
1. Approche et stratégie de la recherche	70
2. Choix de l'entreprise	70
3. L'objectif de l'étude empirique	70
4- La collecte des données	71
4-1 Outil de collecte des données	71
4-2 Les caractéristiques du guide d'entretien	71
4.3 Construction de notre guide d'entretien	71
4-3-1 Partie 01 : Cadre général de l'entreprise	71
4-3-2 Partie 02 : familiarisation avec les pratique de veille concurrentielle.	71
4-3-3 Partie 03 : Mise en pratique de la veille concurrentielle	72
4-3-4 Partie 04 : Contraintes rencontrées dans la pratique de la veille concurrentielle.....	72
5- Méthode d'analyse des données : Analyse du contenu	73
5-1 Les caractéristiques de l'analyse du contenu	73
Section 03 : Présentation et analyse des résultats	73
1. Synthèse et interprétation des résultats	73
2. Évaluation critique	74
Conclusion du chapitre III.....	75
Conclusion générale.	78
Bibliographie.	
Annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	

Résumé

L'essor du commerce international offre aux entreprises des opportunités sans précédent de croissance et d'expansion. Cependant, ces possibilités s'accompagnent également de défis complexes, notamment la nécessité pour les entreprises exportatrices de rester compétitives sur les marchés mondiaux. Dans ce contexte, la veille stratégique émerge comme un outil indispensable, permettant aux entreprises de surveiller leur environnement concurrentiel, d'anticiper les tendances du marché et de saisir les opportunités de croissance. Le présent travail se propose d'examiner les atouts et les contraintes de la veille concurrentielle pour les entreprises exportatrices, en mettant particulièrement en lumière son rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité, la réduction des risques, l'identification des opportunités de croissance, l'optimisation des ressources et l'adaptation aux changements du marché.

Mots clés : veille concurrentielle, stratégie de l'entreprise, compétitivité, changements du marché

Abstract

The rise of international trade presents unprecedented opportunities for businesses to grow and expand. However, these opportunities also come with complex challenges, particularly the need for exporting companies to remain competitive in global markets. In this context, strategic intelligence emerges as an indispensable tool, enabling businesses to monitor their competitive environment, anticipate market trends, and capitalize on growth opportunities. This study aims to examine the strengths and constraints of competitive intelligence for exporting businesses, emphasizing its crucial role in enhancing competitiveness, reducing risks, identifying growth opportunities, optimizing resources, and adapting to market changes.

Keywords: competitive intelligence, business strategy, competitiveness, market changes