

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET  
DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-  
OUZOU**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des  
sciences de gestion  
Département des sciences économiques**

# Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de Master  
En sciences économiques  
Option : économie et gestion des entreprises**

## THÈME

La contribution de la veille stratégique dans la  
constitution d'un avantage concurrentiel dans les  
entreprises économiques.

Cas ENIEM

**Encadré par : Mme MATMAR DALILA**

**Réalisé et présenté par :**

**Membres du jury :**

M<sup>elle</sup> HABIB SABRINA

Président : Mme TISSADA Yamina

Examineur : Mme CHIKAOUI Smina

**2023 /2024**

## ***Remerciements***

*Mes remerciements vont tout d'abord au professeur  
Madame MATMAR DALILA mon encadreur, pour  
ses conseils et ses orientations.*

*Aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer  
ce travail.*

*Mes remerciements vont aussi à toutes les personnes  
ayant facilité mon enquête.*

*A tous les membres de ma famille qui m'ont toujours  
soutenu.*

*A tous les enseignants qui ont contribué à  
l'achèvement de ce travail avec leurs conseils et  
orientations.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à*

- A la mémoire de mon père*
- A ma mère*
- A tous mes frères et sœurs*
- A toute ma famille*
- A tous mes ami(e)s*

# SOMMAIRE

## Sommaire :

Introduction générale .....	01
CH I : Contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.....	06
Introduction de chapitre I.....	06
Section 1 : L'information élément de base de la démarche de la veille stratégique.....	08
Section 2 : Concepts liés à la veille stratégique.....	14
Section 3 : La veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes en deux échelles.....	28
Conclusion de chapitre I.....	31
CH II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel.....	32
Introduction de chapitre II.....	32
Section 1 : Cadre conceptuel de la veille stratégique.....	33
Section 2 : L'avantage concurrentiel et les entreprises économiques.....	37
Section 3 : La mise en place d'un avantage concurrentiel.....	44
Conclusion de chapitre II .....	49
CH III : Contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein L'ENIEM.....	50
Introduction de chapitre III.....	50
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil ENIEM.....	50
Section 2 : La veille stratégique et l'avantage concurrentiel.....	56
Conclusion de chapitre III.....	58
Conclusion générale.....	59
Bibliographie.....	61
Liste des abréviations et des tableaux.....	62

# SOMMAIRE

Table de matière .....	63
------------------------	----

## LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>CRD</b>	Centre de Recherche et de Développement
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>DMC</b>	Direction Marketing et Communication
<b>DME</b>	Direction Marketing et Exploitation
<b>DMV</b>	Direction Marketing et Ventes
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>IE</b>	Intelligence Économique
<b>IMC</b>	Intelligence Modalisation Choix
<b>INTD</b>	Institut National de Technologie Documentation
<b>JAT</b>	Juste à Temps
<b>OCDE</b>	Organisation Coopération Développement
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>SWOT</b>	Streangth Waeknesses Opportunités and Threats
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et Communication
<b>VAS-IC</b>	Veille Anticipative stratégie Intelligence Collective
<b>VS</b>	Vielle stratégique
<b>DP</b>	Département commercial
<b>DC</b>	Direction Commerciale

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Pages</b>
Tableau N° 01	Les étapes de développement de la veille stratégique d'après ( DJEFLAT ), 2004.	18

**Résumé :**

La veille stratégique joue un rôle crucial dans la constitution de l'avantage concurrentiel des entreprises économiques. Elle consiste en un processus systématique de collecte, de traitement, d'analyse, d'interprétation et de diffusion d'informations pertinentes sur l'environnement externe et interne de l'entreprise. En surveillant les évolutions et les dernières nouveautés, tendances du marché, les actions des concurrents, les évolutions technologiques et les changements réglementaires, ces mesures permettent à l'entreprise d'anticiper les changements environnementaux afin de saisir les opportunités et détecter, éviter les menaces, afin de prendre des décisions pertinentes, et d'élaborer une stratégie adéquate et efficace pour aider les entreprises à maintenir un avantage concurrentiel durable et significatif en s'adaptant privativement aux dynamiques du marché.

**Abstract :**

Strategic intelligence plays a crucial role in establishing a company's competitive advantage. It involves a systematic process of collecting, processing, analyzing, interpreting, and disseminating relevant information about both the external and internal environment of the company. By monitoring developments, the latest market trends, competitor actions, technological advancements, and regulatory changes, these measures enable the company to anticipate environmental changes, seize opportunities, and detect and avoid threats. This helps in making relevant decisions and developing an adequate and effective strategy to maintain a sustainable and significant competitive advantage by adapting proactively to market dynamics

# INTRODUCTION GENERAL

La veille stratégique est un processus considéré comme un système d'information particulier tourné vers l'extérieur et vers le futur et l'avenir de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise d'acquérir des informations destinées à nourrir et à enrichir la réflexion et la prise de décisions stratégiques et d'accroître sa réactivité, C'est dans ce contexte, que toute entreprises se trouve devant l'obligation de faire face aux changements environnementaux multiples et rapides, ce qui nécessite à l'organisation d'être capable de mettre en place un processus approprié, de l'animer, de lui donner vie, de le faire faire fonctionner, et enfin de le pérenniser.

La veille stratégique est devenu jour après le jour, un élément, une dimension, et une composante essentielle qui assure la prospérité de l'entreprise sur le niveau stratégique, qu'est connue sous le nomination de veille anticipative stratégique.

Toutes fois, la veille stratégique d'une façon générale, est un processus transverse, continu, itératif, et finalement, complexe.

En effet, le dispositif de veille anticipative inclut, le plus souvent, des personnes réparties dans différents services de l'entreprise et sur des sites souvent dispersés, situées à des niveaux hiérarchiques divers et ayant des compétences et des systèmes de pensée individuels et, éventuellement, divergents.

En outre, les tâches de veille anticipative sont réalisées par des personnes dont ce n'est pas l'activité principales (sauf peut-être l'animateur et le documentaliste le cas échéant).

Ces tâches viennent donc s'ajouter à une multitude d'autres attributions et nécessitent un volontarisme nettement affirmé pour les accomplir. Ces factures, et bien d'autres, influencent la réussite de dispositif et représente donc des factures-clés d'échecs s'ils ne sont pas pris en considération.

En même temps de nombreux constats ont été tirés de processus de vielle anticipative stratégique, par exemple que les membres faisaient partie du dispositif (décideurs, capteurs/traqueurs d'informations, utilisateurs des informations de veille, etc.) ne sont pas spontanément motivés à l'égard de veille, ceux-ci ne savent pas ou comprennent mal, quelle pourrait être l'utilité de la veille anticipative, pour eux-mêmes individuellement ou pour la collectivité dont ils font partis. Ces constats conduisent à admettre qu'un tel dispositif n'est pas facile à mettre en œuvre et ne peut pas fonctionner seul, durablement, sans l'investissement

# INTRODUCTION GENERAL

d'une personne-clés, jouant un rôle d'animateur à facettes multiples. La tâche de l'animateurs consiste à structurer ce dispositif en forme de réseau, à motiver et stimuler sans cesse les personnes et bien gérer les interactions entre elles.

La veille stratégique revêt une importance capitale pour les entreprises pour plusieurs raisons, de faite, elle anticipe les changements en surveillant constamment l'environnement externe, ainsi, la veille stratégique, identifié les opportunités permettant à l'entreprise de détecter les nouvelles tendances, les besoins des clients, les nouvelles parts de marché, les innovations technologiques, offrant ainsi à la structure des factures clés de succès qui permettent la croissance et le développement.

La veille stratégique, assure à l'entreprise la gestion des risques en identifiant les menaces potentielles, dont elle permet à l'entreprise de diminuer les risques, et se préparer à faire face à ces contraintes.

Elle permet aussi la prise de décisions éclairées, grâce aux informations fiables, pertinente, précise et à jour, dont la veille stratégique, elle aide les décideurs et les responsables de l'entreprise de prendre des décisions plus informer et plus rationnelles et stratégiques, ce qui permet à la structure d'atteindre de ces objectifs et de bon résultats avec une exploitation optimale de ces actifs et ressources.

L'une des importances majeures de la veille stratégique, c'est le maintien de la compétitivité, notamment, dans un environnement contemporain évolutif constamment, caractérisé et dominé par la concurrence, la veille stratégique permet et soutien les entreprises en leurs permettant d'accompagner les innovations et d'assurer la compétitivité.

Les objectifs de la veille stratégique permettent à l'entreprise d'être toujours compétitive et apte de s'adapter aux changements environnementaux pour garantir son efficacité et sa réussite sur le stade stratégique à long terme. Elle permet ; d'anticiper les changements environnementaux, détecter les opportunités, d'identifier les menaces, soutenir la prise de décisions, développer des avantages concurrentiels, l'innovation et l'adaptation, l'optimisation des ressources.

La veille stratégique à pour objectif principal d'assurer la compétitivité aux organisations, elle est pour scruter l'environnement, elle est souvent une source de l'avantage concurrentiel. La mise en œuvre de la veille stratégique pour les entreprises implique généralement d'une manière essentielle la collecte, l'analyse et l'interprétation d'informations pertinentes pour prendre des décisions stratégiques rationnelles éclairées, l'Etat peut également intervenir et jouer un rôle

# INTRODUCTION GENERAL

dans le processus de veille, en souscrivant et en fournissant un cadre réglementaire, dont l'Etat utilise et favorise la veille stratégique, par sa gouvernance, l'Etat intervient dans la gouvernance de l'entreprise, c'est ce que on appelle l'Etat actionnaire.

Dans les entreprises publiques, dans la structure de la gouvernance, c'est l'Etat qui à l'unique monopole de prendre la décision d'établir, de faire ou non la veille stratégique dans les entreprises.

L'Etat intervient également pour soutenir et favorise les entreprises économiques on leurs octroyant des ressources et des faveurs pour les encourager à mener une veille stratégique efficace, notamment en favorisant l'innovation et la compétitivité économique.

En Algérie, c'est à partir des années 1986 et 1989, est apparue l'intégration et l'émergence de processus de la veille stratégique et de l'intelligence économiques dans les entreprises publiques.

## 1. Choix et intérêt du sujet :

Notre sujet de recherche s'inscrit dans le domaine de la stratégie de l'entreprise, parmi les raisons qu'ont motivées notre choix nous citons :

- La veille stratégique est une nouvelle démarche et un nouvel outil qui nécessite encore des recherches et des éclaircissements et mettre en lumière l'importance capitale de ce processus de veille à la fois par les responsables des entreprises et aussi par les étudiants.
- En Algérie, et dans les pays en développement, rares sont les études qu'ont été consacrées pour expliquer et démontrer la contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel, notre étude tentera à répondre par objectivité à ce sujet.

## 2. Problématique :

Dans le cas de la conjoncture actuelle, dans un contexte caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges commerciaux, les entreprises sont appelées à être compétitive. Le cas est plus manifesté encore par les entreprises publiques Algériennes, appelées à faire face à la concurrence sur le marché local et mondial.

En effet, la mise en place d'un plan d'ajustement structuré imposé par le **FMI** vers les années quatre-vingt-dix, en raison des difficultés dans l'économie Algérien, à créer des nouveaux bouleversements et à causer de profonds changements caractérisé par l'ouverture de l'économie

# INTRODUCTION GENERAL

nationale et sa transition vers l'économie du marché, dont les entreprises économiques Algériennes doivent faire face à la concurrence issue, et dans le but de développer leurs compétences, le ministre de l'industrie et des PME et de la promotion de l'investissement, a signé un accord avec plusieurs entreprises publiques pour les aider à se doter des cellules de veille, nécessaires à la collecte et l'exploitation rationnelles des informations économiques pertinentes.

L'objectif de notre travail, est d'étudier le lien existant entre la constitution de l'avantage concurrentiel dans la veille stratégique, et aussi à démontrer la façon de la contribution de cette dernière dans la constitution de l'avantage concurrentiel dans un environnement Complexe et ouvert à l'extérieur, il est indispensable de posséder la bonne information au bon moment pour bien agir et réussir. (PORTER. M. )<sup>1</sup>

C'est dans ce contexte que nous tenterons à répondre à la problématique suivante :

**Dans quel mesure la mise en place de la veille stratégique contribuera à constituer l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM ?**

### **3. La méthodologie de recherche :**

Pour mener bien notre travail de recherche, apporter des éléments de réponse par objectivité à la problématique, nous avons optés pour une démarche méthodologique basée sur :

Une recherche bibliographique dans un premier, pour conceptualiser le corpus théorique de la veille stratégique et son apport sur le processus concurrentiel.

Ensuite nous avons menés une étude de cas effectué au niveau de l'entreprise ENIEM.

### **4. La structure de travail :**

Pour apporter des éléments de réponse par objectivité, nous avons structurés mon travail en trois chapitres, dont les deux premières seront consacrés à la revue de littérature, cependant le troisième sera réservé à l'étude de cas pratique.

Le premier chapitre sera consacré pour le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie, qui englobera deux sections, la première, traitera l'information élément de base de la démarche de la veille stratégique; définition de l'information, son utilité dans

---

<sup>1</sup> Cité par DEPAW.J. : « a gestion de l'information des organisations : analyse de définition et de conceptualisation » ; cahier de la documentation – Bladen voor documentatie 2006/4 : [http : //www.abd-bvd.be/wp-content/uploads/2006/6.DePauw.pdf](http://www.abd-bvd.be/wp-content/uploads/2006/6.DePauw.pdf).

# INTRODUCTION GENERAL

l'entreprise, et son typologies, la deuxième section étudié les concepts liés à la veille stratégique ; son historique , éléments de définition, définition de la veille stratégique, ses caractéristiques, son importance, la troisième section, portera sur la veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes en deux échelles, nationale et internationale, ainsi, les programmes qu'ont été faits sur la veille stratégique.

Le deuxième chapitre sera réservé à l'explication de cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel, qui portera deux sections, la première contient cadre conceptuel de la veille stratégique ; les types de veille stratégique, ses outils, ses acteurs, son processus d'élaboration, les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une veille stratégique, mécanisme de réussite et mise de la veille stratégique dans une entreprise, enjeux de la stratégie de vielle en entreprise, la deuxième section, présentera l'avantage concurrentiel et les entreprises économiques, le cadre théorique, la revue de littérature, définition de l'avantage concurrentiel, ses objectifs, l'importance de l'avantage concurrentiel pour les entreprises économiques.

Le troisième chapitre : la contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel, c'est l'étude de cas : la veille stratégique et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM, qui rassemblera trois sections, la première, c'est la présentation de l'entreprise d'accueil ENIEM, des généralités sur L'ENIEM, son historique, sa définition, son organigramme, ses services, le service de stage, la deuxième, expliquera la veille stratégique et l'avantage concurrentiel, la combinaison entre les deux, l'impact de l'un sur l'autre, la troisième section traitera les résultats et les discussions.

En fin, on finit notre travail par une conclusion générale, qu'est un résultat final de ma recherche, et une réponse à la problématique, et qui sert comme point clés à retenir sur la veille stratégique et l'avantage concurrentiel dans les entreprises économiques Algériennes.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## Introduction :

Dans un monde économique concurrentiel et complexe, l'entreprise devrait se situer dans le dynamique de son environnement pour en mesurer sa vulnérabilité ou ses opportunités.

La veille stratégique en tant que système d'information ouvert à l'extérieur son rôle essentiel est d'anticiper les éventuels changements de cet environnement changeant et capter des signes d'alerte précoce pour permettre aux dirigeants des entreprises la prise de décisions stratégiques éclairées. Elle est un processus informationnel qui intègre la collecte, le traitement, la diffusion des informations pertinentes, pour cela, l'information est considérée comme la matière de base, et l'élément essentiel pour la mise en place d'une veille stratégique efficace.

La stratégie de veille est une dimension qui touche et qui s'applique à tous les niveaux et tous les domaines de l'entreprise ; stratégique, technologique, concurrentiel, juridique, sociétal etc. Dont l'entreprise elle à besoin, d'une façon ponctuelle, périodique, tout en respectant les critères essentiels qui garantissent la meilleure mise en œuvre d'une vielle stratégique.

Pour de mieux cerner le concept de veille stratégique, il serait judicieux de le situer dans son domaine d'origine.

En effet, la veille anticipative stratégique découle du management stratégique qui est considérée comme un processus de décision et d'organisation, dans la durée des adéquations jugées souhaitable entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise.

A ce titre, la veille alimente le management stratégique car les informations collectées par le processus de veille viennent en support du processus de décision stratégique et ce, en cherchant à obtenir et à collecter des informations sur l'environnement extérieur qui sont ambiguës, fragmentaires, peu répétitives et, aussi, annonciatrices de possibles changements futurs.

Ce premier chapitre traite le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie, et met en avant l'information élément de base de la démarche de la veille stratégique, Il examine également les concepts liés à la veille stratégique, et la veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes en deux échelles nationale et internationale, tout

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

on soulignant les programmes qu'ont été faits sur la veille stratégique, et on finissons par une conclusion sur le contexte de développement des pratiques de veille en Algérie.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## Section 1 : L'information élément de base de la démarche de la veille stratégique :

Depuis la fin du vingtième siècle, la notion de l'information a pris et occupe une place importante dans de nombreuses études menées par l'entreprise. Dans cette présente section, nous tenons par l'étude l'historique, les concepts liés à la veille stratégique, la définition de l'entreprise, la définition de l'entreprise économique, et on définit la veille stratégique, ses objectifs, et l'importance effectuée à cette veille.

### 1.1. Définition de l'information :

L'information est un moyen, un outil et un support stratégique important pour l'entreprise.

MITSUIS le groupe industriel Japonais, la considère comme « le sang de l'entreprise ».<sup>2</sup>

Le mot de l'information vient de mot latin « informare » qui signifie « donner une forme à un fait afin d'en assurer sa communication à quelqu'un ».<sup>3</sup>

ROSNEY, en 1975, définit l'information comme : « le contenu d'un message capable de déclencher une action ».<sup>4</sup>

Contrairement, GALLOUX en 1994, considère l'information comme « toute forme ou état particulière de la matière ou de l'énergie susceptible d'une signification ».<sup>5</sup>

Donc l'information est un moyen de transmission et de communication qui comporte des significations, elle peut prendre plusieurs formes.

Le terme de l'information de l'entreprise est souvent utilisé, mais il est toujours confondu au termes ; donnée, renseignement, connaissance..., la discrimination entre ces notions semble indispensable.

#### 1.1.1. Information vs donnée :

---

<sup>2</sup> LESCA.H. et LESCA.E. « Gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise », édition LITEC, 1995, Paris.

<sup>3</sup> AMGHAR.M, HASSAINE.A. et MALIKS : « La veille stratégique et son impact sur l'innovation, cas des opérations téléphonique Algérien », les cahiers de MESCAS N13, décembre 2016, page 176-290.

<sup>4</sup> TCHOUASSI.G. « Les besoins en information dans l'entreprise », revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, page 63 -92.

<sup>5</sup> Ibid.

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

Une donnée est tous mots, sons, images, nombres, textes tous ces signes sont constatés en état réel pour pouvoir transmettre des événements et des concepts. Elle construit l'élément de base pour l'information.

Grace aux compétences considérable des partenaires de l'entreprise, les données deviennent des informations, par ce que les employés de l'organisation analysent, traitent et qui interprètent les données ce qu'ils les transforment en informations. L'information est subjective, elle peut prendre plusieurs significations.

## **1.1.2. Information vs renseignement :**

Le renseignement est un ensemble d'informations effectuées, vérifiées, et synthétisées destinée aux clients des services de renseignement, d'une manière directe et secrète.

Les deux concepts « information » et « renseignements » ne présentent aucune différence entre eux, ils sont d'une importance stratégique et économique, et souvent utilisé dans des pratiques proches, telque ; l'information pour la veille stratégique et le renseignement pour l'intelligence économique.

Il faut signaler qu'il existe une distinction entre la veille stratégique et l'intelligence économique, dont chacune de ces deux pratiques utilise ses propres types d'informations, ainsi, le contexte dont elles peuvent être collectées.

## **1.1.3. Information vs communication :**

L'information peut se considérer comme le mécanisme d'analyse et d'interprétation des données afin de pouvoir arriver à une information et une réponse finale, c'est-à-dire un résultat. Cependant, la communication c'est l'échange d'information entre émetteurs et récepteurs a traver plusieurs médias et canaux engendrant des feedbacks. Donc on constate lors de la communication il y a une circulation d'information, donc elle fait partie de la communication, elle est son contenu.

L'entreprise est besoin de ces deux pratiques pour assurer l'efficacité de ses stratégies, (J-L-PEAUCELLE 1981).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> France.LANOURD.B. « Information »1992, page 811-817.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## 1.1.4. L'information vs connaissance :

L'information et la connaissance sont deux aspects distinctifs, et aussi complémentaire, de faite :

Selon A.M Mc DONOGH 1963, la connaissance est un stock d'informations ponctuelles, analysées, réfléchies, contextualisées destinées à une utilisation future. Donc l'information fait partie de la connaissance.

L'information enrichie les connaissances des particuliers sur la réalité.

## 1.1.5. L'utilité de l'information dans l'entreprise :

D'après les recherches et les analyses effectuées sur le rôle de l'information au sein de l'entreprise, ont constaté qu'elle occupe une place majeure dans la composition et dans la démarche de l'entreprise, elle peut être comme une source de plusieurs facteurs clés de succès, ainsi du paramètre, tels que ; la prise de décisions, la performance, la compétitivité, l'avantage concurrentiel, l'innovation, etc.

### ✓ L'information comme source de prise de décisions :

Selon M. PORTER « La bonne information, à la bonne personne au bon moment pour prendre la bonne décision ».

L'économie contemporain est caractérisé par la prédominance du savoir où l'information constitue l'unité de base de premier degré dans chaque stratégie de l'entreprise, dont elle permet à chaque organisation de mieux comprendre et s'adapter d'une manière proactive aux changements environnementaux, et saisir les opportunités, ainsi, de réduire l'incertitude dans la prise de décisions, et les risques et aussi, détecter les menaces.

H. SIMON considère l'information comme le noyau central dans le processus décisionnel, elle intervient directement dans la première phase qui est appelée « Intelligence » du modèle IMC (**I**ntelligence – **M**odalisation – **C**hoix).

Dans le processus décisionnel, l'information intervient avant et après la prise de décision.

Dans le but de prendre des décisions pertinentes qu'il soit sur le niveau stratégique ou opérationnel, l'information devrait être complète, crédible, fiable, courte et récente. S'agissant de la phase après la prise de décision,

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

## **✓ L'information comme source de performance d'entreprise :**

La performance de l'entreprise se mesure par son efficacité et son efficience, elle doit atteindre réaliser des gains et des bénéfices.

L'information se situe au noyau de la performance de l'entreprise, dont la formation pertinente elle agit directement sur les acteurs interne et externe de l'entreprise, et sur sa diversification et la production des produits innovants grâce à la bonne gestion de l'information issue des nouvelles technologies.

La mauvaise gestion de ces informations, entraîne des obstacles, des pertes des sources financières, et des retards dans le déroulement de l'activité de l'entreprise, et influence négativement sur sa position concurrentielle sur le marché.

## **1.2. Les typologies de l'information :**

Il existe une multitude de types d'informations, que nous classons comme suit :

### **1.2.1. La classification selon la finalité de l'information :**

LESCA.H. en 1995,<sup>7</sup> distingue trois types d'informations qui correspond à trois flux d'informations dans l'entreprise :

#### **1.2 .1.1. Les types de l'information :**

Pour LESCA.H. il existe trois types d'informations au niveau de l'entreprise, ils s'agissent :

L'information de fonctionnement, l'information d'influence, et celle de l'anticipation.

#### **✓ L'information de fonctionnement :**

Ces informations sont nécessaires pour le déroulement de l'activité et l'assurance de l'existence de l'entreprise, dont grâce à la disponibilité de ces informations au sein de l'entreprise garantira le bon fonctionnement de toutes ces branches, car sans ces informations de fonctionnement aucune tâche sera effectuée.

Les informations de fonctionnement sont formalisées, elle concerne à des routines organisation acquise grâce à la répétition des tâches dans l'entreprise.

---

<sup>7</sup>LESCA.H. et LESCA.E. « Gestion de l'information », 1995, page 13.

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

Ce type d'information il s'agit principalement dans l'information de commande et celle de contrôle.

## **✓ L'information d'influence :**

Les informations d'influence, comme son nom l'indique ils ont pour objectif d'influencer sur les acteurs interne et externe de l'entreprise. Ces informations assurent la coordination des actions de travail. Ces informations elles se représentent sous forme de note de service ... etc.

## **✓ Les informations d'anticipation :**

Ce sont des informations nécessaires à l'évolution de l'entreprise, elles lui permettent d'anticiper les changements de son environnement, afin de saisir les opportunités qui sont lui offerte et détecter les menaces éventuelles afin de tirer un avantage concurrentiel.

Ces informations d'évolution sont indispensables pour la collaboration de la stratégie de l'entreprise et son évolution sur le long terme, qui constituent la matière essentielle de processus de veille stratégique.

Les informations d'évolution nous renseignent sur les nouvelles tendances, les nouveautés et les nouveaux changements du contexte extérieur de l'entreprise.

### **1.2.1.2. Les flux de l'information :**

Ces flux se représentent en nombre de trois :

#### **✓ Flux d'information interne à l'entreprise :**

Ce sont des informations dégagées à l'intérieur de l'organisation lors de réalisation de sa propre activité, telle que les informations de production, de commercialisation et de service.

#### **✓ Les flux orientés de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise :**

Ce sont des informations réalisées par l'entreprise pour des usages extérieurs. Elle concerne les informations de fonctionnement et d'influence sur le comportement des acteurs externe à l'organisation, tels que les clients, les fournisseurs.

#### **✓ Les flux de l'information orientés de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise :**

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

Ce sont des informations déduites de l'extérieur et utilisée par l'entreprise, elles concernent les informations d'anticipation, dont l'organisation devrait être en constante surveillance de son environnement afin de se préparer au perpétuel changement environnementaux.

## 1.2.1.3. L'information selon la valeur stratégique :

Selon la valeur stratégique de l'information et ces moyens d'acquisition, **l'association française de normalisation (AFNOR)** propose trois niveaux d'informations <sup>8</sup> :

### ❖ L'information blanche ou ouverte :

Il s'agit des informations publiques facilement accessibles, elles se trouvent dans les publications scientifiques, les livres, la presse, les bases de données, les foires, l'internet.

Ces types représentent 80% de l'information mondiale.

### ❖ L'information grise :

Il s'agit de l'information à statut incertain, avec une valeur stratégique importante visée par la valeur stratégique, l'accès à ce type d'information est légal, cependant, il est difficile, car son existence est moins facile à le connaître et souvent informel (conférences, discussions).

L'information grise représente 15% de l'information mondiale, elle est discrète mais pas sucrée.

### ❖ L'information noire :

Il s'agit de l'information secrète hautement sécurisée, elle peut être existée sous forme des notes internes, des accords de Secret, les documents confidentiels. L'accès à cette information est illégal, cela est considéré comme un espionnage industriel peut entraîner des poursuites judiciaires. Ce type d'information constitue 5% de l'information mondiale.

---

<sup>8</sup> DIAKHATE.DJ. « Vielle stratégique » 2010/2011.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## Section 2 : Les concepts liés à la veille stratégique :

Le concept de la veille stratégique a été l'objet de plusieurs études, dans le but de le développer à la faveur des entreprises, nous présentons ici son acceptation par différents auteurs, ainsi, les particularités affectées à ce concept.

### 2.1. Historique :

L'expression « **veille stratégique** » est apparue la première fois en France et est issue des Sciences de Gestion et du management stratégique, c'est-à-dire du monde des entreprises. C'est un concept microéconomique. Elle a été définie au début de notre travail et développée tout au long des pages qui suivent.

La veille stratégique est une pratique récente développée avec de la société connaissance, où l'accès à l'information fiable est pratiquement l'émergence est difficile, les entreprises trouvaient qu'une mise en place d'une nouvelle forme de science de gestion de l'information est indispensable pour leur survie sur des marchés plus en plus concurrentiel.

La discipline de la veille a eu le jour vers les années 1950 aux **USA** sous forme de veille concurrentielle, elle est largement développée aux Etats- Unis dans les années 1970 sous les appellations fréquentes de « *environmental scanning* », « *stratégie scanning* » ou encore « *business intelligence* ».

L'émergence du concept de veille stratégique, qu'est connue souvent sous la nomination de veille anticipative, et des concepts connexes, l'entreprise dans le contexte actuel de mondialisation, est contrainte à survivre, si non à être durablement compétitive, dans un environnement extrêmement évolutif (l'évolution concernant aussi bien les technologies que la concurrence ou encore les réglementations. Etc.) Face à toutes ces difficultés, l'on peut logiquement penser que l'entreprise doit être aux aguets afin d'être d'avantage réactive que ses concurrents et en mesure de tirer profit des changements qui, la plupart du temps s'imposent à elle. Ainsi doit-elle développer sa capacité d'écoute en permanence et scruter attentivement son environnement à des fins stratégiques, car l'écoute proactive de l'environnement est considérée comme un élément capitale pour la prise de décisions stratégiques.

Puis en Europe vers les années 1980 sous forme de veille technologique.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

DJEFLAT 2004, à contacté que le développement de cette discipline est passé par quatre étapes, citées dans le tableau suivant :

**Tableau n°01** : les étapes de développement de la veille stratégique d'après DJEFLAT,2004).

Etapes	Caractéristiques	Remarque
Etape 01	La notion de veille technologique à débiter dans le domaine des informations scientifiques et techniques qui œuvre essentiellement les disciplines processus industriels et recherche /développement	L'objectif de la veille technologique était l'amélioration de la compétitivité interne des entreprises industrielles.
Etape 02	L'élargissement des préoccupations des industriels à l'aspect « marché ». Cet élargissement c'est concrétisé par la naissance de la veille concurrentielle (économique)	Le marketing était l'origine de cet élargissement.
Etape 03	Elargissement des préoccupations aux décideurs des entreprises d'où la naissance de la veille stratégique .	La veille stratégique est appelée également veille globale.
Etape 04	Elargissement des préoccupations à grande échelle avec la naissance de la notion intelligence économique.	

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

**Source :** DJEBABRAM et al « implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT- Algérie » : Intelligence Journal - numéro 1 – septembre2012.

[Http ://lodel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03\\_djeghdjekh\\_fr\\_pdf.pdf](http://lodel.irevues.inist.fr/isj/docannexe/file/135/a03_djeghdjekh_fr_pdf.pdf)

L'émergence du concept de veille stratégique, qu'est connue souvent sous la nomination de veille anticipative, et des concepts connexes, l'entreprise dans le contexte actuel mondialisation, est contrainte à survivre, si non à être durablement compétitive, dans un environnement extrêmement évolutif (l'évolution concernant aussi bien les technologies que la concurrence ou encore les réglementations. Etc.) Face à toutes ces difficultés, l'on peut logiquement penser que l'entreprise doit être aux aguets afin d'être d'avantage réactive que ses concurrents et en mesure de tirer profit des changements qui, la plupart du temps s'imposent à elle. Ainsi doit-elle développer sa capacité d'écoute en permanence et scruter attentivement son environnement à des fins stratégiques, car l'écoute proactive de l'environnement est considérée comme un élément capitale pour la prise de décisions stratégiques.

## 2.2. Eléments de définition :

L'entreprise devrait être à l'écoute de son environnement qu'il soit interne ou externe, et qu'est en constante évolution, donc, pour faire face à toutes ces contraintes, l'entreprise se trouve devant l'obligation d'adopter une stratégie afin de s'adapter d'une manière rapide active et proactive. C'est la stratégie de veille qui répond par anticipation à ces attentes, comme un processus qui lui permet de surveiller de façon continue son environnement, prévoir et anticiper ses actions à venir, c'est également un mécanisme qui passe par la collecte, le traitement, la diffusion des informations pertinentes afin de prendre des décisions stratégiques éclairées.

De nombreux études, ainsi, d'auteurs et d'analyse ont consacré leur recherches et travaux sur la définition de la veille stratégique.

Commençant par l'étude étymologique qui démontre que le mot veille est issue du mot latin « vigilia » , il est dérivé du verbe « vigere » qui veut dire « être bien vivant, vigoureux éveillé »<sup>9</sup>. Il désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil.

---

<sup>9</sup> CHARTAND.M. « La veille stratégique un outil de la décision et du changement », édition Université Québec école nationale d'administration publique, vol 9 numéro 1, février 2003, page 02.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

Ensuite, la norme **XP X50-053** de l'**Association Française de Normalisation** « La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel... pour anticiper les évolutions »<sup>10</sup> (AFNOR 2009).

Puis, l'**Institut Nationale des Sciences Techniques de la Documentation l'ISNTD** considère la veille comme « comme dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir à moyen et à long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celle-ci soient technologique, concurrentiel, sociale, etc. »<sup>11</sup>.

Par ailleurs, LESCA apporte « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traquent de façon volontaire, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires, et de réduire l'incertitude en général » ( H. LESCA 1997)<sup>12</sup>.

À partir de toute les définitions évoquées au préalable, nous pouvons déduire les particularités de base liées au concept de la veille stratégique, qui sont les suivantes :

## 2.2.1. Veille :

Ce mot est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé (le contraire de l'endormi !). C'est exactement, la « veille » signifie la « garde nuit ».

Être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte.

Dans le contexte de notre travail, il s'agit de la veille à l'égard de l'environnement extérieur à l'entreprise, le mot environnement est défini ci-dessous.

---

<sup>10</sup> CHARTAND.M. op cité, page 03.

<sup>11</sup> GEROUDET.M. « De la veille métier à la veille stratégique », Université de Lyon 1993, page 15.

<sup>12</sup> LESCA.H. « Veille stratégique, méthode LES Scanning », édition EMS, 2003, Paris, page 07.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## 2.2.2. Stratégique

Le terme « stratégique » est utilisé pour indiquer que les informations fournies par la veille sont stratégiques, et elles sont destinées aux responsables des entreprises pour les aider à prendre des décisions stratégiques concernant la survie et la compétitivité de leur entreprise, elles ne concernent pas leur activité quotidienne.

PATEYRONE remplace l'adjectif « stratégique » par le triptyque « réception-interprétation-action ».<sup>13</sup>

Le mot « **stratégique** » il est souvent utilisé et appliqué à une décision dans un domaine des affaires et managériale, elle comporte les dimensions suivantes :

- Elle n'est pas répétitive.
- Elle ne se base pas sur des méthodes déjà utilisé bien avant, c'est-à-dire elle doit être nouvelle.
- Elle est capable d'avoir de longs et de lourds résultats pour l'avenir de l'entreprise, c'est des décisions sur le niveau stratégique, c'est-à-dire à long terme.
- Elle est prise en situation d'incertitude dans un environnement flexible.

Donc le mot « **stratégique** » est utilisé dans l'expression « **La veille stratégique** » pour démontrer et à prouver que cette dernière a pour but et fonction de fournir aux collaborateurs et aux décideurs d'informations utiles parfois qualifiées d'informations stratégiques.

## 2.2.3. Types de vielle :

« La veille stratégique » est une expression qui regroupe les différents types de vielle (veille technologique, veille concurrentielle, veille commerciale...) l'entreprise n'est pas obligée de mettre en place toute ces veilles spécifiques, elle devrait juste choisir celle où celles qui répondent et qui correspondent à sa situation.

---

<sup>13</sup> PATYRON.E. « La veille stratégique », édition ECONOMICA, 1998, Paris.

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

## **2.2.4. Volontariste :**

La veille stratégique n'est une intervention économique ou un acte passif qui se concentre et qui se limite à une simple surveillance de l'environnement, au contraire, elle est un acte proactif qui vise à anticiper des événements avant qu'il ne soit pas trop tard pour agir.

Cette démarche n'est pas obligatoire pour rien et elle n'est pas imposé par l'importe lequel personne, c'est le résultat d'un esprit des dirigeants qui ne veulent pas être surpris par les évolutions futures.

## **2.2.5. Intelligence participative ou collective :**

Le mot intelligence est associé généralement à une personne individuelle, mais dans le processus de veille stratégique, ça ne pourrait pas être le cas, car elle un passage et un état d'esprit collectif et une création de sens, qui intègre tous les intervenants et tous les membres qui font partis de l'entreprise, chacun en fonction de ses activités et ses compétences, pour réunir et mettre en commun leurs aptitudes et leurs capacités pour détecter les événements, les traiter ensemble et déduire les opportunités possibles pour agir au profit de l'entreprise.

## **2.2.6. Environnement :**

Il s'agit principalement de l'environnement extérieur à l'entreprise.

N'est pas un concept abstrait. Il est constituée d'acteurs agissant, ces acteurs sont familiers aux responsables d'entreprise, citons :

- Les concurrents.
- Les clients.
- Les fournisseurs.
- Les partenaires.
- Les investisseurs.
- Les pouvoirs publics.
- Les groupes de pression.

La veille stratégique permet de préciser clairement et concrètement l'environnement prioritaire de l'entreprise, c'est-à-dire « l'environnement ciblé ».

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

## **2.2.7. Création :**

En fonction des besoins souhaités par l'entreprise, la veille stratégique élabore et adopté un mécanisme de collecte, de traitement, d'analyse, d'interprétation et de diffusion des informations souhaitées utiles, ce processus dégage des signes d'alerte précoce qui se rassemblent à la créativité, ses informations souhaitées ne décrivant pas des évolutions passées, elles correspondent à des événements nouveaux qui ne sont pas étaient déjà déroulés.

Ces estimations permettent à l'entreprise de créer de nouvelles visions, l'analyse, l'interprétation et la création du contenu, se réalise grâce à l'effectif et au personnel de l'organisation se préoccupe du processus informationnel, en fonction de leur compétence.

## **2.2.8. Anticipation :**

La veille stratégique accord une importance capitale dans sa définition et son exécution à l'anticipation, comme son nom l'indique veiller qui veut dire surveiller et anticiper qui permet la détection des changements, ainsi, des nouvelles transitions qui pourrait survenir dans l'environnement de l'entreprise. La possession à des nouvelles informations par anticipation, va fournir des renseignements et des éclairages sur la venir de l'entreprise.

## **2.2.9. La veille stratégique vs la surveillance :**

La surveillance « est une collecte régulière d'informations pertinentes pour une entreprise ou un organisme et sa communication à un nombre restreint d'intéressés »<sup>14</sup> .

Lorsque l'environnement ne dégage pas des changements complexe, l'entreprise surveille et agit d'une manière simple face aux changements environnementaux simple.

Au contrario « La veille stratégique requiert de surveiller l'environnement globale de l'entreprise en vue d'anticiper les opportunités et les menaces ».

Dans ce cas-là, l'entreprise fait recours à des démarches d'analyse et de prévoir c'est le cas de la veille stratégique afin de saisir les chances et d'éviter les risques environnementaux

---

<sup>14</sup> CHARTAND. M. op cité. Page 02.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

## 2.2.10. Veille stratégique vs l'intelligence économique :

La notion de l'intelligence économique ou « compétitive intelligence » selon les anglo-saxons, c'est une nouvelle émergence et pratique récente, qu'est apparue en France dans les années 1990.

ROUACH.D, la considère comme une discipline et un mode d'action dont sa raison d'être et **s'avoir et prévoir**.<sup>15</sup>

Il y a toujours confusion entre le concept de l'intelligence économique et celui de la veille stratégique, MARTRE.H et la norme **AFNOR XPX50-053** la définit comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de la protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais, de coût »<sup>16</sup>.

Ces définitions nous montrent que la veille anticipative stratégique est un élément et une composante de l'intelligence économique avec la préservation de l'information, dont l'intelligence économique qui est une activité macroéconomique, qui a une vision globale sur le contexte de l'activité économique d'un pays, en revanche, la stratégie de veille qui se consacre uniquement à l'entreprise dans un contexte microéconomique.

## 2.2.11. Définition de l'entreprise :

Une entreprise est une personne physique ou morale promulguée par la loi, elle a un statut juridique défini par la loi, et dispose d'une aptitude totale physique et morale et d'une autonomie financière, peut être quelle soit une personne individuelle ou un groupe de personnes réunies en communauté d'intérêts afin de commercialiser des biens ou services en vue de réaliser des gains.

## 2.1.12. Définition de l'entreprise économique :

Une entreprise économique est une organisation et une entité qui combine les facteurs de production, qu'ils soient :

---

<sup>15</sup> ROUACH.D. « La veille technologique et intelligence économique », édition presse universitaire de France, 1996, page 11.

<sup>16</sup> LEYMARIE.A. « La diffusion des résultats de la veille », page 16.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

Factures humaine : qui se représentent dans la main d'œuvre tel que les ingénieurs, les cadres, les techniciens, etc., qui constitue la force de travail pour l'entreprise.

Facteurs matériels : qui sont constitués par l'ensemble des outillages et machines et équipements nécessaires pour réaliser la fonction de production.

Facteurs financiers : il s'agit des fonds acquis par l'entreprise, qu'ils soient des fonds propres qui appartient aux propriétaires d'entreprise, ou l'argent en espèce en caisse, ou sous forme des dépôts bancaires tels que les fonds dans les comptes bancaires de l'entreprise, ou sous forme de dettes tels que le crédit bancaire.

Donc l'entreprise économique est considérée comme l'acteur et l'agent économique essentiel et central dans le circuit d'ensemble des différents agents et opérateurs économiques tels que les ménages, les administrations, les banques, et le reste de monde pour réaliser les opérations du commerce international de l'import et de l'export des biens et services, afin de satisfaire les besoins et les exigences des clients d'une part, et tiré des bénéfices d'autre part.

## 2.3. Définition de la veille stratégique :

Nous commençons par la définition de la veille stratégique de façon générale, puis on détaille le processus par la suite.

Aguilar en 1967, est souvent cité comme le précurseur dans ce domaine. Il propose en 1967 la définition suivante :

« L'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise, dont la **connaissance constituera** pour les cadres de haut niveau, une assistance à **l'identification** et à la **compréhension des menaces des opportunités stratégiques**. Dans cette définition la veille a été non seulement considérée comme l'une des activités réservées aux managers individuels, collectant de l'information externe dans leur activité quotidienne, mais aussi elle a été restreint à la phase d'acquisition de l'information.

D'après Humbert Lesca en 1994 « La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ». Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. Dans la

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

définition de Lesca apparaît une particularité dans la nature des informations qu'il faut cibler dans un processus de veille.

En effet, la veille selon Humbert (1994) Lesca consiste en la détection des « signaux faibles ». Ainsi, l'information doit être prospective, ce qui permet d'anticiper un événement dès que possible avant sa réalisation.

Si Humbert Lesca (1994) se satisfait des informations fiables, on remarque qu'Emmanuel Patyron (1998) n'exclut pas les autres types d'information, puisqu'il définit la veille comme « la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques ».

La veille « est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances, ou d'un environnement particulier. »

Selon l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoire (IAAT), la veille est un ensemble d'étapes permettant l'acquisition des informations afin de détecter l'évolution ou les changements affectant l'environnement de l'entreprise. Il faut noter que cette dernière l'adopte de façon volontaire, elle ne lui ait pas imposé par les autorités afin de saisir les opportunités et éviter les menaces.

Il existe plusieurs définitions pouvant être données à la veille stratégique, ainsi plusieurs appellations.

La veille stratégique est l'articulation de deux termes à savoir « veille » et « stratégique », l'adjectif *stratégique* indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concerne pas les opérations courantes et répétitive. La vocation de la veille stratégique est d'être un outil au service de la direction de l'entreprise, afin de préparer des décisions d'ordre stratégique.

Selon H. LESCA « **La veille anticipative stratégique**, VAS, est le processus collectif, proactif et continue, par lequel les membres de l'entreprise traquent (perçoivent et choisissent) de façon volontariste et utilisant des informations pertinentes concernant leurs environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter des surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Finalement, l'objectif de la VAS est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts, et cela en utilisant l'intelligence collective de l'entreprise. »

Selon l'auteur, la veille stratégique est un processus qui concerne l'ensemble de l'entreprise qui recherche des informations anticipatives de façon volontaire sur l'environnement de celle-ci.

Pour H. LESCA et M-L. CARONFASAN. « **La veille stratégique** est le processus systématique c'est-à-dire un processus organisé et finalisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leur décision, action ».

Selon LESCA la veille stratégique permet de transformer les décisions recueillies en décisions et actions.

R. REIX & Al définissent la veille stratégique comme étant « une organisation de tâches de documentation, d'observation, de sélection, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise ».

Nous remarquons que REIX est de même avis que LESCA sur le fait que la veille stratégique permet la collecte d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

Pour nous la veille stratégique est un moyen utilisé par les entreprises afin d'être éveillé et surveiller leur environnement dans le but de s'adapter à ses différentes mutations et éventuellement adopter un comportement proactif pour pouvoir l'influencer. Des deux situations peuvent être mises en avant :

La veille stratégique permet l'adaptation à l'environnement afin d'être au moins au diapason des concurrents.

La veille stratégique permet l'anticipation donc c'est un outil qui permet de susciter des nouveaux besoins notamment via l'innovation par rapport à ceux des concurrents.

Il faut noter que les deux situations, dépendent de la volonté, des objectifs, et des moyens de l'entreprise.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

La veille stratégique peut se définir aussi comme c'est ainsi :

La veille stratégique désigne la recherche de **l'information** grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques.

La veille stratégique est considérée à la fois comme un processus ouvert sur l'extérieur de l'entreprise, et un système de collecte, d'analyse, d'interprétation, et de diffusion des informations utiles et pertinentes sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise, surtout, elle nous renseigne sur l'état des concurrents et des partenaires, les dernières nouveautés du marché, ainsi les changements environnementaux notamment économiques, technologiques et réglementaires.

Ces informations pertinentes permettent à l'entreprise d'anticiper les changements environnementaux et de constituer un diagnostic externe et interne pour l'organisation, et saisir les opportunités et détecter les menaces, afin de prendre des décisions stratégiques éclairées.

Pour conclure, nous pouvons dire que les auteurs emploient divers définition de concept de veille stratégique en fonction de leur appartenance à une discipline, de leur nationalité ou de niveau d'analyse apporter pour traiter ce concept.

En tenant compte des divers points de vue sur la question, nous retenons la définition de Revelli (1998) selon laquelle la veille stratégique est « l'activité pour laquelle une organisation ou éventuellement un individu met en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et diffuser des informations pertinentes et fiables indispensables à la prise de décisions stratégiques pour renforcer la compétitivité ».

## 2.4. Les caractéristiques de la veille stratégique :

Selon François BROUARD, « la veille stratégique possède quatre caractéristiques qui sont :

- ✓ **La finalité** : il s'agit d l'objectif poursuivi par les entreprises, c'est lié à l'action et à la prise de décisions.
- ✓ **L'objet** : il s'agit de l'observation et l'analyse des changements qui se manifeste généralement par des signaux, par exemple les nouvelles attentes des clients, les nouveaux produits.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

- ✓ **Le processus** : est représenté par l'ensemble d'opérations et d'étapes qui consiste en la planification, la collecte, l'analyse, le traitement, et la diffusion des informations pertinentes.
- ✓ **L'environnement** : l'organisation doit prendre en considération son environnement interne afin de déterminer les ressources, la culture, la stratégie, et ainsi son entourage externe, dont l'entreprise doit prendre compte de son macro- environnement.

## 2.5. Les caractéristiques de l'information de la veille stratégique :

L'objectif de la veille stratégique est d'anticiper et de prévoir les changements environnementaux afin collecter les informations à caractère anticipatif. **ANSOF.I.** leur nomment « signales faibles »<sup>17</sup>, lorsque elles sont qualitative, fragmentaires, incomplètes, incertaines, alors que **LESCA.H.** les appelle « signes d'alerte précoce ».

## 2.5 Les objectifs de la veille stratégique :

La veille stratégique vise à soutenir les entreprises d'être toujours compétitive, à saisir les chances les opportunités, et détecter les menaces dans un contexte d'environnement en constante évolution.

La veille stratégique permet :

- Aider les entreprises à comprendre leurs environnements concurrentiels, ainsi les forces et les faiblesses qui se présente dans l'entourage.
- Collecter et traiter les informations pertinentes afin de prendre des décisions stratégiques.
- Prévoir les évolutions du marché et des concurrents, ainsi les changements technologiques et réglementaire.
- Contrôler, vérifier et confirmer la décision de l'entreprise avant de l'exécuter.
- Mettre en place les décisions stratégiques éclairées.
- Tenir des pratiques et des stratégies efficaces pour l'avenir de l'entreprise.

Selon **ROUACH.D** la veille stratégique permet de :

---

<sup>17</sup> **LESCA.H.** op cité, page 22.

# Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.

- ✓ Renforcer la performance des processus créateurs de valeur dans l'entreprise, (achat, commerce, ressources humaines, innovations).
- ✓ Gagner de temps : trouver grâce à la veille la bonne information, et ceci sera rapidement.
- ✓ Eviter des situations de non brevetabilité : une « veille brevet » supprime des erreurs fatales.
  
- ✓ Apports de données décisive lors de négociation : « la veille concurrentielle » entraîne de meilleurs résultats.
- ✓ Maîtriser son propre patrimoine scientifique et technologique : en se situant en permanence vise à vise des concurrents.
- ✓ Détecter les menaces et les opportunités du marché.
- ✓ Répéter les bonnes stratégies d'influence dans des milieux difficile d'accès.
- ✓ Accroître la capacité d'innovation de l'entreprise.
- ✓ Augmenter la capacité de création : être prêt au bon moment, donc l'anticipation en amont.
- ✓ Économiser les ressources, car plus tard c'est cher.
- ✓ Anticiper les ruptures et éviter les mauvaises surprises stratégiques.
- ✓ Réduire les risques et augmenter la sécurité.

Notons, que l'utilité de la veille stratégique dépend des objectifs de l'entreprise et la volonté des managers.

## 2.6. L'importance de la veille stratégique :

Chaque entreprise doit tenir et élaborer au fil du temps avec l'exercice de son activité une stratégie qui lui permettra de comprendre et saisir ses facteurs clés de succès, ses opportunités et ses menaces.

La veille stratégique permet à l'entreprise de réagir plus vite et au bon moment, en ayant anticipé, en amont les conditions nécessaires à la réactivité. La veille anticipative stratégique met l'entreprise en situation d'augmenter sa capacité d'innovation.

Selon ROUACH.D la veille stratégique permet de :

- ✓ Renforcer la performance des processus créateurs de valeur dans l'entreprise, (achat, commerce, ressources humaines, innovations).

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

- ✓ Gagner de temps : trouver grâce à la veille la bonne information, et ceci sera rapidement.
- ✓ Eviter des situations de non brevetabilité : une « veille brevet » supprime des erreurs fatales.
- ✓ Apports de données décisive lors de négociation : « la veille concurrentielle » entraîne de meilleurs résultats.
- ✓ Maîtriser son propre patrimoine scientifique et technologique : en se situant en permanence vise à vise des concurrents.
- ✓ Détecter les menaces et les opportunités du marché.
- ✓ Répéter les bonnes stratégies d'influence dans des milieux difficile d'accès.
- ✓ Accroître la capacité d'innovation de l'entreprise.
- ✓ Augmenter la capacité de création : être prêt au bon moment, donc l'anticipation en amont.
- ✓ Économiser les ressources, car plus tard c'est cher.
- ✓ Anticiper les ruptures et éviter les mauvaises surprises stratégiques.
- ✓ Réduire les risques et augmenter la sécurité.

Notons, que l'utilité de la veille stratégique dépend des objectifs de l'entreprise et la volonté des managers.

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

## **Section 3 : La veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes en deux échelles.**

La veille stratégique au sein des entreprises économiques Algériennes est essentielle pour assurer leur compétitivité et leur survie sur le marché. À l'échelle nationale « micro », pour prévoir l'environnement concurrentiel, les concurrents, les nouveautés du marché, pour prendre des décisions stratégiques éclairées. À l'échelle internationale « macro », pour anticiper les statuts réglementaires, les évolutions internationales, pour saisir les forces et détecter les faiblesses.

Cette double alternatif permet à l'entreprise d'être flexible aux changements environnementaux afin de réaliser leur existence et assurer la réalisation de leurs activités, et d'accroître leur créativité en moindre coûts.

Dans cette seconde section, nous traitons, la veille stratégique à l'échelle nationale et internationale, ainsi, les programmes qu'ont été faits sur la veille stratégique.

### **3.1. La veille stratégique à l'échelle nationale :**

La veille anticipative stratégique au sein des entreprises économiques Algériennes à l'échelle nationale est essentielle pour garantir la compétitivité sur le marché local c'est-à-dire nationale, tout en passant par un processus de collecte, d'analyse, d'interprétation, et de diffusion des informations pertinentes sur l'environnement externe.

Les entreprises qui font recours à la veille stratégique ont une part considérable et tiré un avantage significatif et durable sur le marché, ce qui favorise les entreprises à augmenter leur productivité, ce qui assure un développement et une relance économique.

### **3.2. La veille stratégique à l'échelle internationale :**

La veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes à l'échelle internationale est devenu une dimension majeure, et un élément essentiel qui assure l'émergence et la réussite sur le marché mondial, ce qui nécessite à l'entreprise d'être en surveillance continue sur les dernières tendances mondiale, les nouveaux concurrents internationaux, les nouvelles lois et texte réglementaire mondial qui régissent les pays avec lesquels l'entreprise fera ses transactions, ainsi, les nouvelles créations et innovation

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

technologique, ce qui permet à l'entreprise d'augmenter ses capacités et ses chances d'investissement et d'expansion à l'étranger.

Les entreprises qui adoptent la stratégie de veille international sont plus privilégiées à s'adapter aux évolutions du marché mondial, pour bénéficier de ses forces de croissance dans le reste du monde, et améliorer leur place et leur positionnement significatif et compétitif sur le territoire international.

### **3.3. Les programmes qu'ont été faits sur la veille stratégique :**

Il existe de nombreux programmes qu'ont été affectés sur la veille stratégique pour les entreprises notamment en Algérie.

Ces programmes sont déterminés en fonction des besoins particuliers propres à chaque entreprise. Parmi ces programmes :

- Les programmes de formation : \_sont des programmes qui consiste à effectuer des formations en veille stratégique, qui permettent à l'entreprise de mieux maîtriser les piliers primaires de la veille stratégique, ainsi, l'élaboration et la mise en œuvre efficace de la veille stratégique.
- Les programmes en logiciels : c'est des programmes qui sert à souscrire des logiciels, des moyens et des instruments spécialisés sous forme des gammes de logiciels, en vue de facilité à l'entreprise l'exécution de son processus informationnel sur la veille stratégique.
- Les programmes en service de conseil en veille stratégique : dans ce genre de programme, l'entreprise adopte des services qui se spécialise dans le conseil en veille stratégique, qui constitue un contexte et une procédure spécifique, qui permet à l'entreprise de se promouvoir et réussir en veille stratégique.
- Les programmes de plateformes en ligne : c'est des programmes sous forme de plateforme en ligne grâce à la digitalisation des moyens de l'information, ces programmes en plateforme en ligne, ont pour but de fournir aux entreprises des moyens et des informations utiles pour soutenir les entreprises à mettre en place une veille stratégique efficace, tout en leur renseignant sur leur environnement concurrentiel, et l'état de leur partenaires et concurrents, ainsi, leur part de marché potentiel.

# **Chapitre I : Le contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.**

- Les programmes en réseau professionnel : l'entreprise peut décider de se projeter dans les réseaux professionnels, qui se représente dans les groupes et toutes les relations de travail qui reflète un intérêt en veille stratégique, en échangeant des idées, des mesures, et l'esprit du travail avec d'autres professionnel dans un secteur spécialisé.

En rassemblant ces outils et ces programmes qui répondent aux questions et aux attentes bien définis par les entreprises, permettent la mise en œuvre efficace et étroite de la stratégie de veille, ainsi, le développement économique sur une grande échelle.

## **Conclusion :**

En somme, la mise en place d'une veille stratégique au sein des entreprises économiques Algériennes, en deux échelles, que ce soit à l'échelle nationale et internationale, est cruciale pour garantir la réussite des entreprises dans un environnement contemporain concurrentiel en évolution continue, tout en gardant toujours l'œil et être souvent à l'écoute des concurrents, leurs nouveaux produits, les évolutions périodiques du marché, ainsi, l'intervention de l'Etat par les politiques gouvernementales et les nouvelles réformes réglementaires.

Tous ces procédés et dispositifs, permettent aux entreprises, de prévoir et d'anticiper les changements environnementaux, et saisir les opportunités et détecter les menaces, et s'adapter rapidement d'une façon active et proactive face aux contraintes environnementales, pour d'assurer leur productivité et leur existence.

Les entreprises économiques Algériennes consacrent une partie majeure de ses préoccupations, et investissent en veille stratégique, afin d'assurer leur compétitivité et améliorer leur positionnement sur le marché, et assurer leurs pérennités sur un long horizon sur le niveau stratégique à long terme

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

### **Introduction :**

Dans le monde sans cesse en évolution du business, une entreprise qui espère survivre doit sans cesse chercher à obtenir un avantage concurrentiel tout en se basant et suivant une démarche stratégique de veille. C'est une notion essentielle en management qui renforce la stratégie d'entreprise et lui permet de se démarquer sur son marché. Dans ce présent chapitre, nous voyons ensemble ce qu'implique cette recherche permanente de l'avantage concurrentiel, après avoir expliqué le cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel.

# **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

## **Section 1 : Le cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel.**

### **1.1 Les types de veille stratégique :**

#### **1.1.1 La veille technologique :**

Avec l'état de développement de la recherche scientifique et des innovations technologiques, de plus en plus rapide, une politique de recueil et de gestion des informations relatives aux nouvelles créations, constitue un atout non négligeable pour accroître la performance des entreprises.

La veille technologique se propose ainsi de rechercher, de traiter, de diffuser, en vue de son exploitation des renseignements et des données relatives aux informations technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques, aux procédés de fabrication des produits. La veille brevet peut être affiliée à la veille technologique. Elle s'occupe de la surveillance des innovations technologiques des concurrents à partir des dépôts des brevets.

#### **1.1.2 La veille concurrentielle :**

Activités se rapportant à la recherche, au traitement et à la diffusion de l'information relative à la concurrence. La veille concurrentielle surveille les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. Elle consiste à « pister les démarches actives, les activités de développement, déploiement vers d'autres secteurs et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinées à égarer les curieux, intrusions diverses etc, et ceci de la part des concurrents »<sup>18</sup>

De manière pratique, la veille concurrentielle a pour principales cibles la stratégie des concurrents, leurs pratiques tarifaires, leur nouveaux produits ou services, leur recrutement, leurs clients, leurs contrats, communiqués ou articles de presse. A ceux, s'ajoutent des accords et partenariat, les achats, les alliances.

#### **1.1.2 La veille commerciale et marketing :**

La veille commerciale porte l'attention sur l'environnement commercial de l'entreprise, il s'agit de la recherche, du traitement et de la diffusion afférente aux clients et fournisseurs à son circuit de distribution et ses prospectus

---

<sup>18</sup> Rouach Daniel : « La veille technologique et l'intelligence économique », paris : PUF, 1998.

## Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel

Une veille commerciale doit se focaliser aussi sur la surveillance des appels d'offres publics et privés, sur la santé financière de ses clients et fournisseurs. Son importance réside dans le fait qu'elle permet aux entreprises d'identifier de nouveaux produits, d'optimiser les achats, ou de retrouver rapidement une source d'approvisionnement en cas de défaut d'un fournisseur.<sup>19</sup> Du fait de la proximité de leur cibles, la veille commerciale est parfois affiliée à la veille marketing, cette dernière, en plus de surveiller le marché de l'entreprise, permet d'informer les responsables et les agents marketing de l'entreprise sur les attitudes et le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents, et sur l'efficacité ou non d'une campagne de communication, pour se faire les méthodes utilisées varient selon la spécialité de l'entreprise, et se partagent entre les études du marché, les sondages, et les « chasseurs de tendances ».<sup>20</sup>

### 1.2. Les outils de la veille stratégique pour l'entreprise :

Il est possible de mettre en place une veille par une entreprise, en recherchant et répertoriant des actualités dans des documents spécifiques ou en laissant différents outils pour s'informer sur les dernières nouveautés sur votre marché, après la création de configurations spécifiques.

Il existe cinq outils qui permet à l'entreprise de gagner du temps dans sa collecte de d'informations pertinentes.

#### 1.2.1 Google Alerte :

Lancé en août 2003, *Google Alerte*, est un service d'envoi d'alerte performant, qui permet aux entreprises et aux marques, d'être tenu informé par mail, des dernières nouveautés telle que : le lancement d'un nouveau produit, nouvelles tendances...etc., en lien avec des domaines ou des mots clés intéressants.

#### 1.2.2 Netvibes :

Lancé en septembre 2005, *Netvibes* est un agrégateur de flux en ligne, qui permettra à l'entreprise non seulement de suivre en temps réel les contenus et les thématiques qui

---

<sup>19</sup> Http : // www.doubleveille.com

<sup>20</sup> Techniques très répandue dans l'industrie de monde.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

Correspondent aux besoins de l'entreprise, mais également de connecter aux réseaux sociaux pour suivre et surveiller son fils d'actualité.

### **1.2.3 Feedly :**

Sorti en 2008, *Feedly* est un agrégateur du flux, qui communique en direct les différentes données en lien avec la problématique de l'entreprise, son intelligence artificielle Léa consultera des blogs, des sites d'actualités, des chaînes YouTube, ou encore des newsletters, pour que l'entreprise transmette des éléments essentiels de sa veille.

### **1.2.4 Flipboard :**

Sorti en juillet 2010, *Flipboard*, donne à l'entreprise la possibilité de s'abonner à des sources d'information pour constituer son propre magazine, entre contenu informationnel et sociale, les utilisateurs de la plateforme auront la possibilité d'avoir une vue approfondie de leur sujet.

### **1.2.5 Inoreader :**

Lancé en 2013, *Inoreader* est un lecteur de contenu et de flux, qui simplifie la veille digitale de l'entreprise, à travers ses différentes fonctionnalités. En fonction des filtres que l'entreprise mis en place, afin qu'elle pourra être informée par mail ou par une notification, des nouveautés dès leur sortie.

Entre collecte de données, réflexion, traitement, apparition d'idée et processus décisionnel, la veille répond à de nombreux besoins, permet de répondre aux différentes interrogations, basés par l'entreprise dans son élaboration stratégique.

## **1.3. Les acteurs de la veille stratégique :**

Il existe trois grandes catégories d'acteurs de la veille stratégique :

### **1.3.1 Les veilleurs formels :**

Ce sont ceux qui font partie de la cellule de veille stratégique d'entreprise, la veille est leur, ou l'une de leurs missions, ils participent à la publication des articles sur la plateforme de veille.

Ils sont les veilleurs ou les administrateurs de la plateforme de veille.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

### **1.3.2 Les veilleurs informels :**

Sont intégrés au département de veille d'une manière ponctuelle. En relation avec la cellule de veille, ils leur transmettent des articles. Cependant, ils ne sont pas contraints, ou sollicités par leur management le fait. Ils sont des contributeurs ou des lecteurs impliqués de la plateforme de veille.

### **1.3.3 Les veilleurs potentiels :**

Sont des acteurs de veille qui ne sont pas en contact avec le système de veille stratégique. Ils font une veille de leur côté, mais ne la partagent pas avec la cellule de veille.

Ils peuvent être des lecteurs de la plateforme de veille, ou ne pas être utilisateur de la solution.

### **1.4. Processus d'élaboration d'un plan de veille stratégique d'entreprise :**

Cette action consiste à dresser une liste de plateformes, sites internet et réseaux sociaux, les plus pertinents en regard des thèmes et besoin repérer, et à qualifier ces ressources, en fonction de leur importance, et de leur fiabilité.

Pour organiser la veille stratégique en entreprise, il faut :

- Définition des objectifs, clarifier les besoins en informations pour identifier celles qu'auront un véritable intérêt, les bénéfices attendus.
- Recherche d'informations.
- Traitement des données.
- Diffusion des résultats.
- Exploitation des informations.

### **1.5 Mécanisme de la réussite et mise en place d'une veille stratégique dans l'entreprise :**

Pour réussir et mettre en place une veille stratégique efficace, l'entreprise se trouve devant l'obligation de :

- ✓ Définir les objectifs.
- ✓ Trouver les sources fiables pour collecter des données pertinentes.
- ✓ Analyser les informations.
- ✓ Structurer les informations.
- ✓ Partager efficacement pour bien agir.

# **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

- ✓ Maîtriser les outils stratégiques.
- ✓ Manipuler les outils d'intelligence artificielle ou data intelligence.

## **1.6 Les enjeux de la veille stratégique :**

La mise en place d'une veille stratégique dans une entreprise, dégage plusieurs effets majeurs qui peuvent déterminer son succès sur le marché.

Ces enjeux incluent :

- La capacité d'anticiper les changements.
- L'aptitude à gérer les risques.
- Le pouvoir pour innover.
- Le pilotage pour prendre des décisions stratégiques éclairées.

## **Section 2 : L'avantage concurrentiel et les entreprises économiques.**

### **2.1 Définition de l'avantage concurrentiel.**

Un avantage concurrentiel peut être définie comme un ensemble d'attributs, de caractéristiques détenues par un produit, une marque et qui donne à l'entreprise une supériorité sur ces concurrents immédiats.

Il est dit durable lorsque son professeur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif ; ses concurrents sont alors tentés à limiter ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rend caduc celui qui l'emportait à un moment donné.

Par définition, un avantage concurrentiel est un facteur qui désigne une entreprise de ses concurrents, lui confèrent un avantage compétitif. Cela peut se traduire par une offre de produits ou services plus attrayante, une meilleure maîtrise des coûts, une stratégie de marketing et communication efficace, ou tout autre élément concurrentiel qui donne à l'entreprise un certain avantage.

# **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

La notion de l'avantage compétitif est parfois étendue à un pays, une localité, voir une personne très en vue dans son domaine d'activité. Les économistes préfèrent tout fois la notion de l'avantage absolu.

L'avantage concurrentiel est une idée qu'est développée par Michael. E. Porter, et qui veut démontrer que selon, comment l'entreprise élaboré et adopté une stratégie, celle-ci peut déterminer et contribuer à son succès. En ce sens, cet avantage, met une place une action offensive ou défensive, pour créer une position défendable dans une production, afin de faire face au succès aux forces de la concurrence et gêner un niveau supérieur d de retour sur l'investissement.

## **2.2 L'origine de l'avantage concurrentiel :**

### **2.2.1 La chaîne de valeur :**

La chaîne de valeur est un instrument d'analyse, elle schématisé l'imbrication les activités génératrices et créatrices de valeur, en distinguant les activités principales tels que la logistique interne ; la production, et la logistique externe ; l'action, ainsi les activités soutien tels que : l'approvisionnement, développement technologique, la gestion des ressources humaines.

Cette décomposition démontre l'impact de chaque activité en terme de coûts ou de différenciation. Ainsi, ces activités sont liées entre eux par des processus d'optimisation pour arbitrer entre les deux activités, ou de coordination dont les effets sur les coûts et la performance sur l'entreprise sont considérables. Il existe aussi des liaisons externes « Verticales » quand la chaîne de valeur de l'entreprise est en contrat avec celle des clients, fournisseurs et distributeurs.

Les différentes sources de l'avantage concurrentiel, apparaissent alors clairement, ces dernières se traduisent soit par une inflexion des coûts supportés par l'entreprise, soit par un impact sur sa différenciation. Ces deux types d'avantage concurrentiel combinés aux champs des activités, sur lesquels l'entreprise s'appuie pour les obtenir , définissant trois stratégies de base pour atteindre les résultats supérieur à la moyenne du domaine, il s'agit de la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activités , cette dernière est toutefois particulière dont la mesure où elle repose sur l'exploitation d'un avantage concurrentiel, soit par les coûts ou par la différenciation à l'intérieur d'une cible étroite.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

### **2.2.2 La maîtrise des technologies :**

Dans l'environnement actuel où elle apparaît constamment des métiers, des produits nouveaux, alors que d'autres tombent dans l'obsolescence, la maîtrise des technologies performantes est un facteur clé du succès pour l'entreprise.

Alors que les mutations technologiques souvent considérée comme des menaces pour les entreprises qui ne le maîtrise pas. Au contrario, elles peuvent devenir des factures clés de succès « FCS » pour ceux qu'ont un potentiel technologique plus performant que celui des concurrents.

### **2.2.3 Une offre produits adaptés :**

L'entreprise doit proposer des produits qui répondent aux attentes des consommateurs, ce qui constitue un facteur clé de succès pour elle.

### **2.2.4 Proposer des produits qui répondent aux besoins aux besoins des clients :**

Les attitudes des clients sont en constante évolution, ils demandent des produits des dernières avancées technologiques au meilleur rapport qualité/prix, mais aussi garantissant plus de sécurité. Les entreprises qui sont capables de transformer ces menaces en opportunités, proposent de nouveaux produits et services correspondants aux besoins de leurs consommateurs.

### **2.2.5 Veiller à adapter sa stratégie à chaque phase du cycle de vie de ses produits :**

Le cycle de vie de produit passe par quatre étapes qui sont ; le lancement, le développement, la maturité et le déclin, ce qui oblige les entreprises de faire évoluer leur stratégie, pour que au moment de déclin, l'entreprise ne se risque pas de disparaître du marché.

### **2.2.6 Le positionnement sur le marché :**

#### **❖ Les possibilités offertes par les marchés :**

L'entreprise peut évoluer sur un marché porteur correspond aux activités qu'elle maîtrise où la demande est très élevée.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

Son aptitude au niveau des techniques utilisées, des produits, des canaux de distribution, et sa connaissance des comportements des clients actuels, vont lui confèrent la chance d'obtenir un avantage concurrentiel significatif par rapport à ces concurrents.

Elle peut aussi se distinguer sur les niches de marché, délaissés par la plupart des autres entreprises, qui ne le trouvent pas suffisamment rentable. L'entreprise se spécialise dans un créneau de produit où elle deviendrait leader.

### **2.3 Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel :**

#### **2.3.1 Pour être efficace :**

Pour être efficace l'avantage concurrentiel doit :

- Etre unique, se distinguer de la concurrence, en offrant un avantage unique.
- Difficile à imiter.
- Nettement supérieur.
- Adaptable à diverses situations.

Par exemple

- Une marque connue et inspirant confiance.
- Un brevet donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière.
- Un savoir faire particulier bien maîtrisé par l'entreprise.
- La capacité d'attirer les candidats aux recrutements les plus talentueux.
- L'accès à un réseau de distribution particulièrement efficace auprès des clients visés.

#### **2.3.2 Pour durer :**

Pour durer l'avantage compétitif doit :

- Réduire les coûts relativement à la concurrence où se focalise certains segments.
- Rendre l'imitation difficile par la complexité, l'ambiguïté de la culture.
- Adopter une stratégie hybride, réinvestir les marges pour assurer la différenciation.

#### **2.3.3 Offrir une valeur ajoutée aux clients :**

- Par la meilleure qualité.
- Les prix avantageux.
- La technologie.

# Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel

## 2.4 Les méthodes créatrices de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise :

- SWOT.
- 5 forces de porter.
- PESTEL.
- Facteurs clés de succès FCS.

### 2.4.1 La méthode SWOT :

La méthode SWOT est un outil stratégique qui permet à une entreprise d'évaluer :

- Ses forces (Strengths).
- Ses faiblesses (Weaknesses).
- Ses opportunités (Opportunités).
- Ses menaces (Threats).

Les deux premiers éléments, les forces et les faiblesses, sont tournés vers l'intérieur de l'entreprise, évaluant les aspects suivants tels que :

- ✓ Les ressources.
- ✓ Les compétences.
- ✓ Les processus internes.

Les opportunités et les menaces examinent en revanche, le contexte externe de l'organisation, comme :

- ✓ Le marché.
- ✓ La concurrence.
- ✓ L'environnement économiques.

### 2.4.2 Les cinq forces 05 forces de Michael Porter :

Selon Michael Porter 05 forces, déterminent la structure concurrentielle d'une industrie des biens ou des services.

- ✓ Pouvoir de négociation des clients.
- ✓ Pouvoir de négociation des fournisseurs
- ✓ Menace des produits de substitution.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

- ✓ Menace d'entrants potentiel sur le marché.
- ✓ L'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Le respect de la hiérarchie et de la dynamique de ces forces, permettent d'identifier les factures clés de succès, c'est-à-dire les composants et les éléments stratégique que l'entreprise doit maîtriser afin d'éviter que le profil ne soit capté par les cinq forces au détriment des compagnies en présence, la bonne maîtrise de ses FCS permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.

### **2.4.3 Le PESTEL :**

L'analyse PESTEL est un outil qui permet d'examiner les factures environnementales qui affectent les entreprises, elle prend en compte les factures :

- Politique.
- Économiques.
- Sociaux.
- Technologique.
- Environnementaux
- Légales.

Tous ces éléments peuvent influencer les activités de l'entreprise, en créant des opportunités ou des menaces.

### **2.4.4 Les factures clés de succès (FCS) :**

Les factures clés de succès (FCS) sont les éléments qu'une entreprise doit maîtriser et performer et réussir dans son secteur d'activité, ils stimulent :

- Les compétences.
- Les conditions.
- Les caractéristiques cruciales pour une performance supérieure dans un secteur d'activité spécifique.

Les FCS orientent les entreprises vers les aspects les plus importants, à surveiller et à maîtriser, pour assurer leur succès ainsi leur compétitivité sur le marché.

# **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

## **2.5 L'importance cruciale de la recherche de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise :**

L'avantage concurrentiel est un élément clé de la réussite d'une entreprise, il lui permet de se démarquer des concurrents, d'attirer et de finaliser des clients, d'augmenter sa part de marché et de réaliser des bénéfices.

C'est également un facteur déterminant de la durabilité de l'entreprise,

Donc l'avantage concurrentiel ou compétitif est tout ce que permet à une société de surpasser ses concurrents directs ou indirects en étant plus compétitif. C'est un atout qu'elle seule possède et qui fait que les clients consomment son produit ou ses services plutôt que ceux d'une autre entreprise.

## **2.6 Les types de l'avantage concurrentiel :**

Selon Porter, il existe trois types différents de l'avantage concurrentiel pour une entreprise.

### **2.6.1 La domination par les coûts : Leadership par les coûts (moindre coût) :**

Cette stratégie vise à produire à moindre coût dans tous les secteurs. Le champ d'action est élargi. Cherchant à éviter simultanément différents segments, généralement avec un produit standard, faisant abstraction des éléments essentiels tel que ; le design etc. Les sources de gain de coût même si elles varient entre les secteurs, sont généralement les économies d'échelle et le savoir fait, le profiter de synergie commerciale ou technologique, la facilité d'accès au facteur productifs et au marché de la clientèle, entre eux.

### **2.6.2 La différenciation :**

Lorsque l'entreprise adopte une stratégie de différenciation, cela signifie qu'elle cherche à devenir unique sur son secteur en ce qui concerne certains domaines de la production des biens et services les plus demandés sur le marché. Du domaine d'activité stratégique « DAS » dont lequel l'entreprise agit. Ses champs d'actions pourtant être les caractéristiques du produit ; le type, le design, les garanties, le délai de livraisons, l'image, la diversité et la qualité des produits et services associés, l'innovation, la proximité par rapport aux clients, cette stratégie de différenciation permet à l'entreprise d'exercer un prix plus élevé où fidéliser les clients.

# **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

## **2.6.3 Ciblage de niches :**

Au travers de la stratégie de niches, la société cherche à obtenir un avantage sur un segment ou un groupe de segments de marché visé, excluant ainsi les autres segments.

La stratégie de ciblage de niches peut être divisée en : le ciblage de niches de coût ; lorsque l'entreprise cherche un avantage de coût sur les segments visés ou ciblés, le ciblage de niches de différenciation ; lorsque l'organisation cherche la différenciation sur un segment bien défini.

Le but et l'idée de base de cette stratégie est choisir et sélectionner les segments spécifiques de marché où la concurrence a des difficultés à répondre et à satisfaire de manière efficace les besoins de consommateurs.

## **2.7 Les sources de l'avantage concurrentiel :**

Les principales sources de l'avantage concurrentiel sont :

- ✓ L'innovation.
- ✓ La qualité.
- ✓ Les coûts.
- ✓ La marque.
- ✓ Le service client.
- ✓ L'accès aux ressources.
- ✓ Les capacités organisationnelles.
- ✓ Les technologies.
- ✓ Les capacités d'adaptation, etc.

## **Section 3 : La mise en place d'un avantage concurrentiel :**

### **3.1 Comment maintenir un avantage concurrentiel :**

#### **3.1.1 Grâce à l'innovation :**

On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir aux consommateurs des services objectivement nouveaux ou améliorer.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

L'innovation offre un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise, en différenciant ses produits par rapport à ceux de leurs concurrents, où en lui accordant un monopole temporaire, si le produit nouveau est breveté. Pour accéder à l'innovation l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens créer quelque chose totalement nouveau ou améliorer les produits existants.

### **3.1.2 Grâce à la qualité :**

#### **✓ La recherche de la qualité totale :**

La qualité joue également un rôle important. Le consommateur est sensible au prix, mais aussi la qualité des produits qu'elle achète.

Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'entreprise peut également recourir à la désertification auprès de L'AFNOR (Association Française de Normalisation) ou de L'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité), les plus connus sont les normes ISO (Internationale Standard Organisation).

AFNOR définit la qualité d'un produit comme « son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs. Aujourd'hui, les entreprises vont plus loin, et développent plutôt le concept de la « Qualité totale » d'un produit, il s'agit d'un état d'esprit que l'ensemble du personnel de façon à ce que le client puisse être entièrement satisfait.

Le concept de la qualité totale tend vers la réalisation de « sept zéros, zéro panne » en se dotant d'un processus de fabrication fiable, zéro délai en supprimant les attentes, zéro défaut, en faisant un produit ou un service bien fait de premier coup, zéro stock, en

Livraison en juste à temps, zéro papier, en éliminant les procédures administratives, zéro accident.

La satisfaction que devrait apporter le produit de qualité devrait augmenter la fréquence d'achat des clients, ce qui crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

#### **✓ La mise en place de norme et label :**

Les labels sont des marques commerciales qui attestent de la qualité d'un produit. Ils peuvent être créés par un organisme professionnel, une loi ou un organisme public. Ils ont pour objectif de garantir aux consommateurs des produits de qualité avec un contrôle des pouvoirs publics.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

### **3.1.3 Grâce à la maîtrise des coûts**

Une entreprise qui maintient et qui maîtrise parfaitement ses coûts, va pouvoir acquérir de plus un avantage concurrentiel très fort de celui de ses concurrents, tout en s'appuyant sur des techniques offensives de baisse des prix de ses produits sur le marché, elle pourra également, de se confronter plus facilement par rapport à ses concurrents, par une stratégie de domination par les coûts, en pratiquant des coûts très faibles.

La maîtrise des coûts, peut se réaliser à travers une technique de rationalisation des approvisionnements, de la production, de la commercialisation des produits et services, y compris les charges administratives de l'entreprise.

À ce stade-là, l'entreprise fait recours à la recherche d'économie d'échelle, et des synergies des ressources, à s'avoir :

-L'entreprise réalise de l'économie d'échelle, lorsque l'augmentation de la quantité produite ou vendue permet couvrir les coûts de production unitaires. Grâce à la division des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou vendues plus considérable, ce qui permet à l'entreprise de réduire le coût de revient unitaires, ce qui provoque l'augmentation de la rentabilité, et donc tirer un avantage concurrentiel.

- Les synergies sont maintenues, lorsque la coopération entre plusieurs ressources permet une plus forte efficacité,

### **3.1.4 Un avantage concurrentiel grâce à la veille stratégique et au marketing :**

Le marketing est un outil indispensable et primordiale lors de lancement d'une nouvelle entreprise, marque ou produit afin de lui permettre de décoller plus rapidement sur le marché, également il permet de promouvoir un produit ou un service déjà existant, afin d'augmenter à nouveau le volume de ses ventes et effectivement ses marges bénéficiaires.

Il est nécessaire de tenir compte de l'environnement dans lequel l'entreprise se situe pour élaborer une stratégie pertinente.

Pour chaque segment de marché, il existe un ou plusieurs concurrents, qui essaient toujours de tirer la clientèle à leurs propos profils, pour lutter contre cette concurrence et attirer les clients, l'entreprise doit idéalement disposer dans son portefeuille marketing , d'un

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

élément perçue par le client éventuel comme étant supérieur, cet «élément supérieur» est en fait ce que l'on appelle en marketing «l'avantage concurrentiel», il s'agit de quelque chose qu'est propre à l'entreprise que les concurrents n'ont pas ou ne peuvent se procurer,

Affirmer son avantage concurrentiel, et développer ses produits et services, sont des préoccupations majeures et des éléments centraux dans la stratégie marketing de l'entreprise.

Plusieurs clés sont à la disposition des entreprises pour obtenir et garder durablement et significativement un avantage concurrentiel grâce au marketing, nous citons :

### **❖ Répondre à un réel besoin de consommateurs :**

-Est-ce un besoin matériel : achat ou renouvellement d'un produits, abonnement... ?

-Est-ce un besoin immatériel : reconnaissance, plaisir, sentiment d'appartenance ou d'accomplissement, nouveautés..... ?

-Est-ce les deux ?

Il s'agit de bien comprendre la notion de la valeur perçue par le client, à la fois dans l'ensemble de l'offre proposée et dans son parcours décision achat.

Nous parlons ici, par l'avantage concurrentiel tiré par la marque ou les produits, c'est-à-dire la compétence distinctive, sur lequel le marketing peut agir. Mais bien entendu l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel intrinsèque, matériel ou immatériel : maîtrise d'une technologie, d'un circuit de ventes, d'une stratégie productive.... Décidée et mis en œuvre au niveau de la stratégie générale de l'entreprise.

### **❖ Avoir un positionnement clair :**

Le positionnement détermine une compétence exclusive reconnue par son public cible et différenciée de la concurrence. Bien accéder et valider que son positionnement est bien accepté et souhaité par son public.

### **❖ Proposer une offre globale cohérente :**

L'entreprise doit s'assurer que toutes les composantes de l'offre, sont bien en phase avec le positionnement, et la valeur perçue par les clients, innovations, qualité, rapport client.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

La relation de l'offre peut être traitée au regard des quatre paramètres, les 4 **P** du marketing mixte, à savoir ; produit (Product), prix (Price), distribution (place), communication (Promotion).

### **❖ Vérifier son positionnement concurrentiel :**

Très simplement, il s'agit d'identifier quelques attributs importants pour le consommateur du produit, l'entreprise doit d'abord identifier quel est le meilleur de ses concurrents et noter sa performance d'un score allant de 0 à 10.

Ensuite on fait de même par rapport à sa propre marque, puis on compare les deux scores, celui des concurrents et celui et le sien. Si la marque de l'entreprise est la meilleure, donc elle acquiert un avantage compétitif.

### **❖ Instaurer une dynamique au tour de l'avantage concurrentiel :**

L'entreprise doit créer une dynamique interne et favoriser la synergie entre les équipes marketing, commerciale, relation client, SAV et qualité.

Mener une veille environnementale et sociétale, l'entreprise doit identifier les évolutions fortes, sur lesquelles elle s'appuie dès aujourd'hui pour affirmer son avantage concurrentiel demain.

### **❖ Le service client a comme avantage concurrentiel :**

Le service client joue un rôle de plus en plus important dans les décisions d'achat des consommateurs. Les clients ont un accès facilement à plusieurs produits et services.

Des aspects au-delà du produit et service en lui-même, comme la réputation de la marque et l'expérience d'achat, participant donc aux décisions d'achat. Ceci favorise le fait que les clients échangent leurs expériences avec les amis sur les réseaux sociaux, et à l'inverse, ils cherchent à connaître les expériences d'autres vis-à-vis d'un produit ou un service qui les attirent.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel**

### **Conclusion :**

Selon l'environnement actuel des entreprises, il est devenu nécessaire pour chaque entreprise d'avoir un avantage concurrentiel.

La notion de l'avantage compétitif est parfois est très étendu à un pays, voir une personne très en vue dans son domaine d'activité, les économistes préfèrent toute fois la notion de l'avantage absolu, qui ne conduit pas l'idée trompeuse d'une concurrence directe entre les nations

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **Introduction :**

La présentation de l'organisme d'accueil est une étape importante de l'analyse qui nous permet de prendre connaissance du domaine sur lequel l'organisme souhaite améliorer son fonctionnement. Nous allons commencer par la présentation de l'entreprise d'accueil « **ENIEM** » d'une vue globale sur le domaine d'étude, ensuite nous passerons à l'étude de l'existant entre la contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise « **ENIEM** », ainsi que les recommandations suivies par cette entreprise pour la création et le maintien du l'avantage concurrentiel.

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil ENIEM.**

### **1.1 Historique du L'ENIEM :**

Avec ces quarante ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « **ENIEM** » a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Face aux enjeux économiques, L'ENIEM a mis en œuvre et à développer un système de management qualité basé sur l'amélioration continue, dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le **prix Algérien de la qualité**, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien, constituée le 02 janvier 1983, suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformé juridiquement en société par action le 08 octobre 1989, son capital social est de 10 297 800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC EL DJAZAIR ».

### **1.2 Les missions principales de L'ENIEM :**

Les missions principales de L'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.

Le froid – le cuisson – la climatisation – le lavage – le chauffage ; elles même structurée au centre de profits.

L'ENIEM dépose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une (01) unité de prestation technique, d'une (01) unité commerciale.

### **1.3 Le développement :**

L'ENIEM à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

### **1.4 Garanties et services après-vente :**

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

La garantie et le service après-vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par L'ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de deux cents (200) agents réparateurs agréés implantés à travers le territoire national.

Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur, mais aussi dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur.

## **1.5 La sous-traitance :**

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisés qui lui permettent d'assurer la sous-traitance dans différents domaines de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique, et des essais de produits dans ses laboratoires.

## **1.6 La position sur le marché :**

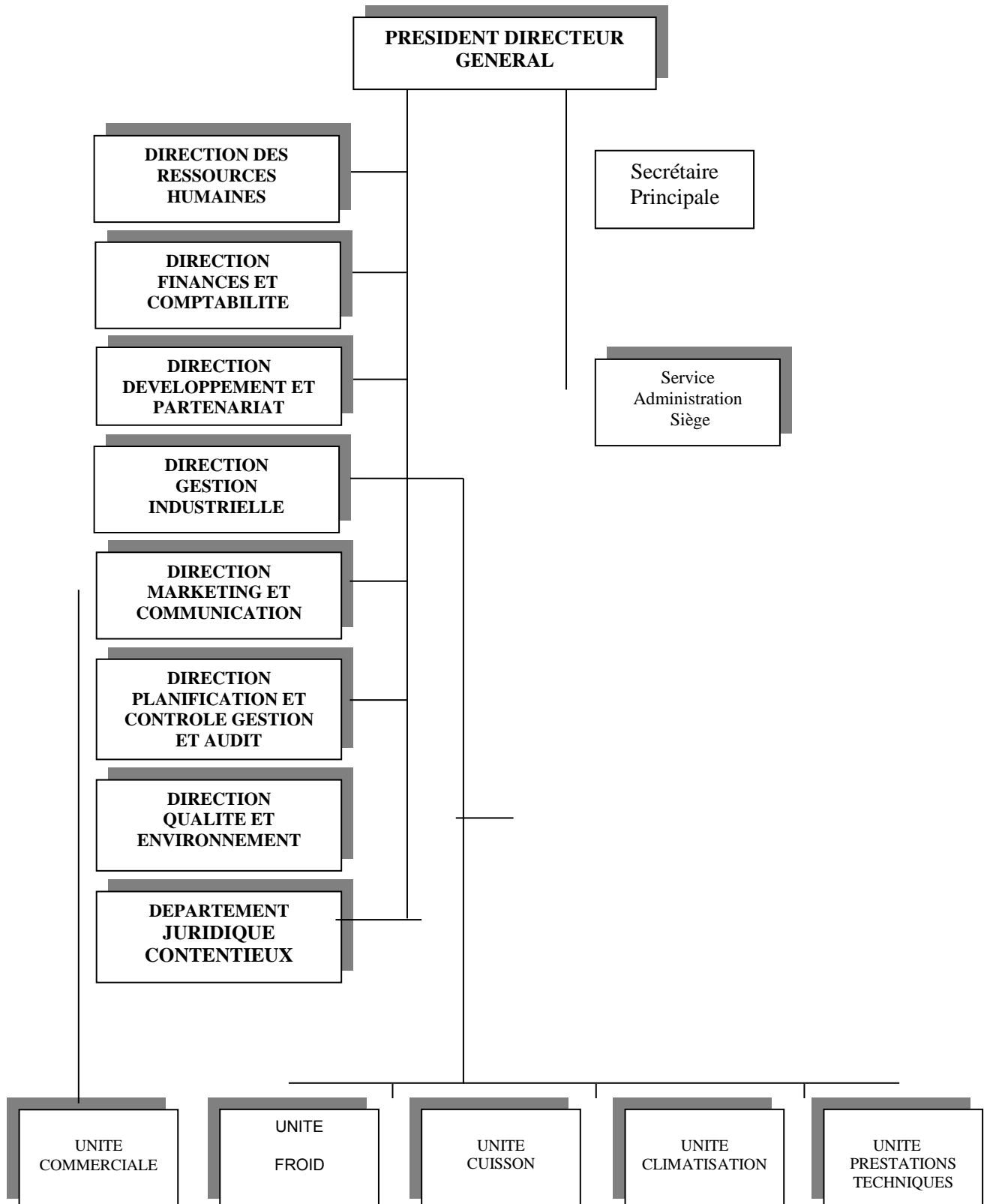
Grâce à une expérience de 40 ans et à ses moyens humains et matériels importants, L'ENIEM est à la fois LEADER et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché National.

Par ces activités et les caractéristiques et sa clientèle, L'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie Nationale. Cette place est confrontée grâce à la qualité de ses produits, de son réseau de vente et après-vente implantés à travers tout le territoire national, de la compétitivité des prix de ses produits et de la garantie effective de ses produits (24 mois).

# Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM

## 1.7 L'organigramme générale de L'ENIEM

### ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENIEM



# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **1.8 Les unités de L'ENIEM :**

Les unités de production et de commercialisation de L'ENIEM sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir au Oued Aissi se trouvant à 15km à l'est du chef-lieu de la wilaya de Tizi Ouzou.

### **1.8.1 Unité Froid :**

L'unité froid est spécialisée dans la fabrication des réfrigérateurs Table TOP, réfrigérateurs grand modèle, de congélateur et de conservateur.

### **1.8.2 Unité Cuisson :**

L'unité cuisson est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinière tout gaz 4 feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 feux en tôle émaillée.

### **1.8.3 Unité climatisation :**

L'unité climatisation est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseur et armoire de climatisation, en plus de ces produits, elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

### **1.8.4 L'unité prestation technique :**

L'unité prestation technique assure les fonctions de soutien aux unités de production, ainsi qu'à l'unité commerciale.

Doté d'une solution logicielle CAO 3D SolidWorks, le bureau d'engineering, est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés, qui assurent et qui développent les moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs.

Outres ces activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externe (publics et privés) des prestations en matière de conception et réalisation d'outils, de moules, et différentes composantes mécaniques, ainsi que les pièces de rechange.

### **1.8.5 L'unité commerciale :**

Mon stage pratique il est effectué au volet commerciale, dite le service commercial, ainsi l'unité commerciale.

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

L'unité commerciale assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportations), et assure aussi le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux, de réseau d'agent agréé réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

## **❖ L'organisation du département commercial :**

Le département commercial et des ventes, appelé la **Direction Marketing et Vente « DMV »**, est nommé sous la nomination la **Direction Marketing et Exportation « DME »**.

En 2024, avec la nouvelle dénomination, est devenu ; la **Direction Marketing et Communication « DMC »**. Ce département est composé de :

- **Le chef du département commercial :**

Le chef du département dirige la direction, c'est le seul responsable sur toute la structure **DMV**. Ensuite, ils se suivent les attachés du département commercial, à s'avoir :

- **Le secrétaire du département commercial :**

Le secrétaire du département commercial est doté d'une fonction principale, qu'est le classement et l'enregistrement chronologique des courriers, sous l'autorité de chef de département commercial. Auquel s'ajoute :

- **Le chargé de communication :**

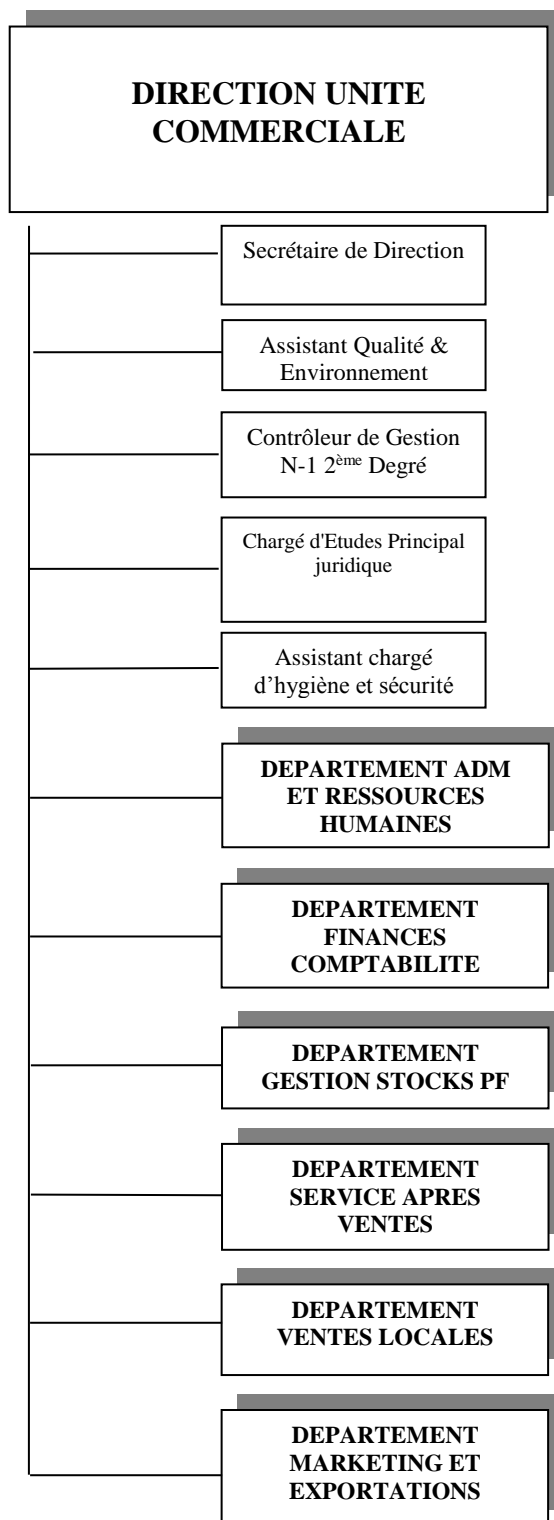
Le chargé de communication est chargé de la communication/produit avec l'extérieur, c'est-à-dire les clients externes.

Il est chargé principalement de :

- ✓ L'élaboration des plans de communication média et hors média.
- ✓ Participation aux différentes foires, expositions et salons.
- ✓ Préparation des cadeaux de fin d'année tels que les agendas, les cahiers...et

# Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM

❖ L'organigramme de l'unité commerciale :



# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **Section 2 : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise ENIEM :**

### **2.1 La combinaison entre la veille stratégique et l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM :**

Les techniques de production et de commercialisation utilisées au niveau de l'entreprise ENIEM, se retrouvent dans des ateliers dépendants, dont :

#### **➤ Les chefs de produits :**

- Chacun se spécialise dans son propre domaine.
- Perception et proception du marché, chacun avec sa propre gamme de produits.
- Élaboration des fichiers techniques de production, le retour au client, ainsi le suivi de toutes les pannes qui comportent les produits, de la production jusqu'à la vente.
- Retour au Service Après-Vente « SAV », si les produits détiennent des défauts. Le SAV ou le département après-vente fait partie de la direction.

#### **❖ Les techniques de la veille stratégique utilisée par l'entreprise ENIEM :**

L'entreprise ENIEM adopte et utilise des techniques classiques dans sa veille stratégique, à s'avoir :

#### **▪ La perception du marché :**

C'est les chefs de produits qui font l'analyse du marché, effectuée grâce aux sorties périodiques, et visiter deux grands marchés concurrents qui sont ; « EL HAMIZ » au niveau d'Alger, et le marché « ELEALMA » à Sétif, afin d'établir des rapports à la concurrence.

Les politiques utilisées par l'entreprise ENIEM, via les espaces commerciaux, afin d'effectuer des rapports sur les disponibilités et les nouveautés dans le secteur de l'industrie et de l'électroménager.

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **2.2 Les résultats et les discussions :**

- ❖ Sélectionner un rapport sur la concurrence.
- ❖ Rédiger deux copies dans le rapport sur la concurrence.
- ❖ Une copie reste au département.
- ❖ Deuxième copie aux structures concernées.
- ❖ Recommandations pour améliorer les produits existants.
- ❖ Proposer une nouvelle position pour améliorer les produits.
- ❖ Stimuler les tendances de marché.

Toutes ces propositions et toutes ces recommandations sont faites d'une manière rationnelle et performante, afin de tirer et de profiter d'un avantage concurrentiel significatif et durable de celui des concurrents

# **Chapitre III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise ENIEM**

## **Conclusion :**

L'Entreprise Nationale de l'Industrie et de l'Electroménager « **ENIEM** », est une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation des produits électroménagers, et elle comporte un nombre important d'employés.

En effet, elle voudrait améliorer la gestion sa position concurrentielle. Dans ce contexte l'entreprise « **ENIEM** », veut faire face à tous les changements environnementaux, et rester en constante surveillance de l'évolution environnementale et concurrentiel.

Pour ce faire, l'entreprise « **ENIEM** » adopte et utilise une multitude des techniques ainsi des politiques de veille qui permettent la collecte, le traitement et la diffusion des informations pertinentes, qui constituent un outil indispensable dans l'élaboration de son plan d'action et de sa stratégie efficace pour tirer et avoir un avantage concurrentiel considérable de celui des entreprises concurrente.

## Conclusion générale

Il est aujourd'hui parfaitement admis que l'information constitue une source vitale pour les entreprises, ainsi, que la qualité des informations fournies, elles doivent être des informations fiables et pertinentes, qui sont la base essentielle de toutes démarches stratégiques, pour élaborer des mécanismes et des processus décisionnels, telle que la veille stratégique, qui est une technique, un processus, un mécanisme et une méthode adéquate de stratégie de base adoptée et recommandée par les entreprises, afin de tirer un avantage concurrentiel.

A travers notre étude, nous avons essayé de comprendre, d'expliquer et de présenter les différentes étapes suivies par les entreprises économiques dans leur processus décisionnel, dont elles doivent rester en constante surveillance permanente de son entourage externe que interne, cela se réalise à l'aide de plusieurs outils ainsi de facteurs clés de succès primordiales et indispensables, qui permettent d'être à jour à l'écoute et le suivi des constantes évolutions de son environnement externe, afin d'élaborer une stratégie efficace, grâce à la récolte et à l'analyse ainsi la diffusion des informations pertinentes sur ses concurrents.

En effet, cela ce maintien afin de se procurer les moyens nécessaires pour mettre en profit toutes les chances de réussite, ainsi de réduire les risques et l'incertitude, surtout suite à l'ouverture qu'a connu le pays au début des années 1990 avec la transition et le passage vers l'économie du marché, cela à constituer un tournant que ce soit pour le consommateur, qui s'aperçoit de la diversité des produits qui s'offrent à lui avec l'arrivée des produits issus de l'importation, ce qui la rendu de plus en plus exigeant sur la marque et la qualité avec des besoins de plus en plus spécifiques.

Quant aux producteurs, leurs tâches deviennent de plus en plus difficiles.

Néanmoins, ceci à contribué à l'émergence d'une nouvelles classes d'entrepreneurs, dotés d'un sens entrepreneurial, forts de leurs qualités et de leurs potentiels en la matière. Investissent leurs efforts afin de concrétiser les différents projets auxquels ils aspirent, ce qui se répercute positivement sur l'accélération des changements qui s'opèrent sur l'environnement globale de plus en plus turbulent et incertain.

Pour mieux anticiper et être plus flexible aux changements environnementaux, les responsables des entreprises possèdent à l'utilisation de plusieurs outils permettant d'établir un diagnostic interne et externe de l'entreprise pour pouvoir définir les objectifs lointains,

## Conclusion générale

tracer les voies qui leurs permettent de les atteindre et cela en élaborant une stratégie efficace adéquate.

Une fois les objectifs à long terme passés en revue, viendrait le tour des objectifs à court terme, qui se traduit sous forme de stratégie marketing, où les dirigeants accélèrent leur connaissance ainsi leur compétence pour pouvoir s'adapter à la demande des consommateurs et répondre à leur besoin, ainsi augmenter les ventes et créer des bénéfices pour leur entreprise.

En fin, chaque entreprise cherche toujours d'une part, satisfaire les attentes de la clientèle toutes en améliorant leur gamme produits, d'autre part, générer des marges bénéficiaires à son profit, toutes en réduisant les coûts de production et de commercialisation de ses produits et services, ainsi de suivre des méthodes et techniques efficaces, et adapter des outils qui lui permet de rester en surveillance continue de l'environnement externe, pour tirer un avantage concurrentiel, et être en compétition permanente sur le marché.

La stratégie de veille dans les entreprises économiques, est souvent focalisé sur des politiques étroite de surveillance continue et de recherche, traitement, diffusion des informations pertinentes sur l'environnement concurrentiel, afin de tirer et répondre aux besoins des clients, et vendre au maximum ses produits, tirer un avantage compétitif et concurrentiel le plus significatif et le plus durable, et prendre place sur le marché, être leader, pour cela une série de suggestions et de recommandations sont portées.

Les suggestions que nous pouvons recommander à l'entreprise sont :

- Investir plus en utilisant les supports médias à travers des spots publicitaires afin de diffuser l'image de l'entreprise, ainsi que les différents produits.
- Améliorer la force de vente avec un personnel qui rend visite ou recevra les clients potentiels ou actuels pour assurer les ventes.
- Aligner les prix à ceux de la concurrence afin de pénétrer d'autres segments.

# BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie

### Les ouvrages :

1. **LESCA.H. et LESCA.E.** « Gestion de l'information : qualité de l'information et performance de l'entreprise », édition LITEC, 1995, Paris.
2. **LESCA.H.** « Veille stratégique, méthode LES Scanning », édition EMS, 2003, Paris.
3. **ROUACH.D.** « La veille technologique et intelligence économique », édition presse universitaire de France, 1996.
4. **PATYRON.E.** « La veille stratégique », édition ECONOMICA, 1998, Paris.

### Les mémoires et les thèses :

1. **GEROUDET.M.** « De la veille métier à la veille stratégique, quel enjeu pour les bibliothèques ? » Diplôme de conservateur des bibliothèques, Université de Lyon 1993.
2. **DIAKHATE.DJ.** « Vielle stratégique » 2010/2011.
3. **LEYMARIE.A.** « La diffusion des résultats de la veille, enjeux méthodes et pratiques, le cas de l'Institut Nationale de l'Environnement Industriel et des Risques (INEIR) », mémoire pour obtenir le Titre Professionnel de Chef de Projet en ingénierie documentaire, 2011.

### Les Revues et les articles :

1. **AMGHAR.M, HASSAINE.A. et MALIKS :** « La veille stratégique et son impact sur l'innovation, cas des opérations téléphonique Algérien », les cahiers de MESCAS N13, décembre 2016. Pages 176-190.
2. **CHARTAND.M.** « La veille stratégique un outil de la décision et du changement », édition Université Québec école nationale d'administration publique, vol 9 numéro 1, février 2003, page 02.

# BIBLIOGRAPHIE

3. **FRANCE.LANOURD.B.** « Information » encyclopédie des sciences de gestion, Pages 812-817, 1992.
4. **TCHOUASSI.G.** « Les besoins en information dans l'entreprise », revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, page 63 -92.

## Les rapports :

1. Ministre de l'Industrie de la Petite et la Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, « Rapport sectoriel de l'Industrie de l'Electroménager », État des lieux, enjeux et tendances lourdes dans le monde et en Algérie, 2011.

## Les sites internet :

1. <http://www.veille-strategique.org>. Consulté le 13/04/2024.
2. [www.performance.zoom](http://www.performance.zoom) consulté le 07/05/2024.
3. [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) consulté le 21/05/2024
4. [http/ : www.doubleveille.com](http://www.doubleveille.com) consulté le 25/05/20

# TABLE DE MATIERES

## Table des matières

Introduction générale.....	01
<b>CH I: Contexte de développement des pratiques de veille stratégique en Algérie.....</b>	<b>06</b>
Introduction de chapitre I .....	06
Section 1 : L'information élément de base de la démarche de la veille stratégique.....	06
1.1. Définition de l'information .....	08
1.2. Typologies de l'information .....	11
Section 2 : Concepts liés à la veille stratégique.....	14
2.1. Historique.....	14
2.2. Élément de définition.....	16
2.3 Définition de la veille stratégique. ....	22
2.4. Caractéristiques de la veille stratégique.....	25
2.5. Les objectifs de la veille stratégique.....	26
2.6. L'importance de la veille stratégique.....	27
Section 3 : La veille stratégique dans les entreprises économiques Algériennes en deux échelles.....	28
3.1. La veille stratégique à l'échelle nationale.....	29
3.2. La veille stratégique à l'échelle international.....	29
3.3. Les programmes qu'ont été faits sur la veille stratégique.....	29
Conclusion .....	31

# TABLE DE MATIERES

<b>CH II : Cadre conceptuel de la veille stratégique et de l'avantage concurrentiel.....</b>	<b>32</b>
Introduction de chapitre II.....	32
Section 1 : Cadre conceptuel de la veille stratégique.....	33
1.1. Types de veille stratégique.....	33
1.2. Outils de la veille stratégique.....	34
1.3. Acteurs de la veille stratégique.....	35
1.4. Processus d'élaboration d'un plan de veille en entreprise.....	36
1.5. Mécanisme de réussite et mise en place de la veille stratégique dans une entreprise.....	37
1.6. Enjeux de la stratégie de veille en entreprise.....	37
Section 2 : L'avantage concurrentiel et les entreprises économiques.....	37
2.1. Définition de l'avantage concurrentiel.....	37
2.2. L'origine de l'avantage concurrentiel.....	38
2.3. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel .....	40
2.4. Les méthodes créatrices de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise.....	41
2.5. L'importance cruciale de la recherche de l'avantage concurrentiel pour les entreprises économiques.....	43
2.6. Les types de l'avantage concurrentiel.....	43
2.7. Les sources de l'avantage concurrentiel.....	44
Section 3 : La mise en place d'un avantage concurrentiel.....	44
3.1. Comment maintenir un avantage concurrentiel.....	44
Conclusion .....	49

# TABLE DE MATIERES

<b>CH III : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel. Etude de cas : la veille stratégique et l'avantage concurrentiel au sein de L'ENIEM, « Focaliser l'échelle nationale »</b> .....	50
Introduction de chapitre III.....	50
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil ENIEM.....	50
1.1. Historique et définition de L'ENIEM.....	50
1.2. Missions de L'ENIEM.....	50
1.3. Développement de L'ENIEM.....	51
1.4. Garanties et services après-vente de L'ENIEM.....	51
1.5. La sous-traitance de L'ENIEM.....	51
1.6. Position de L'ENIEM sur le marché.....	51
1.7. L'organigramme générale de L'ENIEM.....	52
1.8. Les unités de L'ENIEM.....	53
L'unité et service de stage.....	53
L'organigramme commerciale.....	53
Section 2 : La contribution de la veille stratégique dans la constitution de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise ENIEM.....	56
2.1. La combinaison entre la veille stratégique et l'avantage concurrentiel.....	56
2.2 Résultats et discussions.....	56
Conclusion .....	58
Conclusion générale.....	59
Bibliographie.....	61

# TABLE DE MATIERES

# TABLE DE MATIERES

# TABLE DE MATIERES

# TABLE DE MATIERES