

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## *Mémoire de fin d'étude*



En vue d'obtention du diplôme de Master en Management  
Stratégique

### *Thème :*

*La veille concurrentielle et la compétitivité de l'entreprise*

*Cas de ATM Mobilis*

#### *Présenter par :*

*TAHAR CHAOUCHE Bilal*

*AZEB Syfax*

#### *Encadrer par :*

*Mme FERNANE Djamilà*

#### *Membres du jury :*

*Présidente : Mme LAMROUS Katia - MAA*

*Examinatrice : Mme BELAHCENE Tinhinane - MAB*

*Rapporteuse : Mme FERNANE Djamilà - MAA*

*Année universitaire : 2022/2023*



## Remerciement

*En préambule à ce projet, nous remercions tout d'abord Dieu le tout puissant de nous avoir guidé à travers nos choix et notre travail et nous a donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude. Et en deuxième lieu viennent nos chers parents qui ont toujours été à notre disposition.*

*Toute la gratitude à notre promotrice Madame FERNANE qui nous a pris en charge tout au long du parcours ; nous adressons notre plus profonde reconnaissance pour les conseils fructueux qu'elle n'a cessé de nous prodiguer.*

*Nous concentrerons également notre attention sur la directrice de ATM Mobilis Madame BOUKÉZOULA qui nous a offert l'occasion d'effectuer un stage pratique au sein de cette entreprise et plus particulièrement sur notre co-encadrante, Madame KARA qui nous a prodigué son assistance et fourni les informations essentielles pour notre recherche.*

*Que messieurs les membres de jury trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour avoir accepté d'évaluer notre travail.*

*Sans oublier toute personne qui ont contribué, chacune à sa manière, de près ou de loin au bon déroulement de ce travail, qu'elles voient en ces mots l'expression de notre gratitude pour leur présence pour leur dévouement et pour l'aide inestimable qu'elles nous ont apporté tout au long de ce parcours.*

## Dédicace

*Je dédie ce travail à mes chers parents, en témoignage de leur amour indéfectible et de leur soutien inconditionnel tout au long de ce parcours intellectuel. Votre dévouement et vos encouragements ont été des fondations essentielles qui m'ont permis de mener à bien cette recherche.*

*À l'attention des personnes qui me sont chères, Hocine, Samir et Ferial, exemples éminents de persévérance. Votre soutien et vos précieux conseils ont été d'une importance capitale tout au long de cette trajectoire académique. C'est avec une profonde gratitude que je vous dédie ce mémoire.*

*Je le dédie spécialement à la mémoire de mes chers grands-parents, qui nous ont quittés mais demeurent éternellement ancrés dans nos cœurs. Votre amour, votre sagesse et votre bienveillance continuent d'éclairer chacun de mes pas tout au long de ce parcours intellectuel.*

*À mes chers amis, qui ont été mes compagnons de route tout au long de cette expérience. Votre amitié indéfectible, vos encouragements et votre enthousiasme ont rendu ce parcours encore plus significatif.*

*Enfin, je souhaiterais exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.*

*Bilal*

# Dédicace

*Je dédie ce travail à mes chers parents, qui m'ont donné la vie et ont toujours été présents pour moi. Votre amour, votre soutien inconditionnel et vos encouragements ont été une source constante d'inspiration. Ce mémoire est dédié à vous, en témoignage de ma reconnaissance et de mon amour filial.*

*À ma petite sœur Thiziri, je te suis reconnaissante pour ton soutien indéfectible. Ce mémoire t'est dédié avec une profonde gratitude.*

*À mes chers grands-parents, même si vous n'êtes plus physiquement présents, votre héritage et vos valeurs continuent de guider ma vie. Vous m'avez inculqué la détermination, la persévérance et l'amour du savoir. Ce mémoire est dédié à votre mémoire, en reconnaissance de tout ce que vous avez fait pour moi.*

*À mes chers amis, fidèles compagnons tout au long de ce cheminement. Votre amitié inaltérable, vos encouragements constants et votre enthousiasme ont conféré une valeur supplémentaire à cette trajectoire académique*

*À mes proches et à toutes personnes qui ont contribué, de près ou de loin, je vous dédie ce mémoire avec mon estime et ma reconnaissance.*

*Syfax*

# *Le Sommaire*

Introduction Générale.....	1
----------------------------	---

## Cadre Théorique

### Chapitre I : Cadre conceptuelle de la veille et la compétitivité

Section 1: La veille et l'environnement de l'entreprise.....	8
Section 2: La veille un facteur de compétitivité .....	23

### Chapitre II : La veille concurrentielle source de compétitivité de l'entreprise

Section 1: Généralité sur la veille concurrentielle.....	34
Section 2: Veille concurrentielle et compétitivité de l'entreprise.....	53

## Cadre Pratique

### Chapitre III : Les pratiques de la veille concurrentielle de l'entreprise Mobilis pour une meilleur compétitivité

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil .....	64
Section 2: Méthodologie de recherche et Interprétation des résultats .....	71

Conclusion Générale.....	90
--------------------------	----

## *Liste des figures*

N°	Titre	Page
1	L'intelligence économique et veille	16
2	L'environnement géographique de l'entreprise Renault par son cadre géographique	17
3	L'environnement défini par ses composantes	18
4	L'environnement défini par ses émetteurs	19
5	Les quatre types d'environnement	20
6	Les quatre types veilles associées	39
7	L'analyse SWOT	46
8	Le modèle des 5 forces +1 de M. Porter (1982)	47
9	La matrice BCG	48
10	La matrice McKinsey	49
11	La démarche de la veille concurrentielle	50
12	Logo d'ATM Mobilis	64
13	Organisation d'ATM Mobilis	66
14	Organigramme d'ATM Mobilis	70

## *Liste des tableaux*

N°	Titre	Page
1	Les principales phases d'évolution de la veille	09
2	Les acteurs de veille	13
3	Les principales phases d'évolution de la veille	40
4	La Matrice SWOT approprié à Mobilis	85
5	Le marché de la télécommunication en Algérie en chiffre à la fin de 2022	87

## *Liste des abréviations*

**FCS** : Facteur clés de succès

**PDM** : Part de marché

**SCIP** : Society of Competitive Intelligence Professionals

**R&D** : Recherche et développement

**ONS** : Office nationale des statistiques

**RSS** : Really Simple Syndication

**INAPI** : Institut National Algérien de Propriété Industrielle

**SWOT** : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

**FFOM** : Force – Faiblesses – Opportunités – Menaces

**BCG** : BOSTON CONSULTING GROUP

**Matrice ABC** : Matrice Mc Kinsey

**ATM** : Algérie Télécom Mobile

**CA** : Chiffre d'affaire

**PDG** : Président Directeur Général

# Cadre théorique

# **Introduction Générale**

Le monde des affaires est en constante évolution et les entreprises sont confrontées à un environnement économique complexe et en évolution continue. Pour rester compétitives et se développer, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles tendances. Dans ce contexte, la veille concurrentielle se présente comme un outil essentiel offrant aux organisations la possibilité de mieux appréhender leur environnement, d'anticiper les tendances du marché, et de prendre des décisions éclairées afin de préserver ou d'accroître leur position sur le marché.

Le secteur des télécommunications est l'un des domaines les plus dynamiques et compétitifs de l'économie moderne, et l'entreprise ATM Mobilis en est un acteur majeur. En tant que fournisseur de services de télécommunications en Algérie, Mobilis fait face à une concurrence féroce, des évolutions technologiques rapides et des attentes croissantes de la part des consommateurs. Dans ce contexte, la mise en place d'une veille concurrentielle efficace est cruciale pour l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire consiste à sonder le rôle fondamental de la veille concurrentielle dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise Mobilis. Il vise à analyser comment Mobilis peut tirer parti de la veille concurrentielle pour mieux comprendre son environnement concurrentiel, identifier les opportunités et les menaces, et prendre des décisions stratégiques éclairées. Pour ce faire, nous allons examiner en détail les différentes dimensions de la veille concurrentielle, y compris la collecte et l'analyse des informations, la gestion de la connaissance, et la formulation de stratégies compétitives.

Ce mémoire est structuré en plusieurs parties. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel de la veille et la compétitivité. Ensuite, nous aborderons les concepts fondamentaux de la veille concurrentielle et de la compétitivité des entreprises. Nous explorerons également les méthodologies et les outils disponibles pour la mise en place d'une veille concurrentielle efficace. Par la suite, nous nous pencherons sur l'application de ces concepts et outils spécifiquement à Mobilis, en analysant les pratiques actuelles de l'entreprise en matière de veille concurrentielle, tout en présentant le contexte général du secteur des télécommunications en Algérie et la position de Mobilis sur ce marché.

Enfin, nous concluons en mettant en évidence quelques recommandations stratégiques pour améliorer sa compétitivité grâce à une meilleure utilisation de la veille concurrentielle.

Ce mémoire vise à apporter une contribution significative pour une appréhension approfondie de l'importance de la veille concurrentielle au sein des entreprises opérant dans des marchés extrêmement concurrentiels. Il ambitionne également de fournir des perspectives pratiques destinées aux professionnels et aux décideurs évoluant dans l'industrie des télécommunications en Algérie et au-delà.

Nous cherchons donc à répondre à la problématique suivante : **Comment la veille concurrentielle peut contribuer à une meilleure compétitivité de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous allons poser les sous-questions suivantes :

Q1 : Pourquoi la veille concurrentielle est-elle considérée comme essentielle pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise ?

Q2 : Comment la qualité de la veille concurrentielle impacte-t-elle la compétitivité d'une entreprise ?

Afin de répondre à ces sous questions Nous formulons les propositions de recherche suivantes :

H1 : La veille concurrentielle est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

H2 : Avoir une meilleure veille concurrentielle permettra une meilleure compétitivité.

Nous allons donc analyser ces hypothèses à travers une étude approfondie de la littérature existante, ainsi qu'à travers une analyse de cas de l'entreprise ATM Mobilis ayant mené avec succès une veille concurrentielle. Nous espérons ainsi apporter une contribution significative à la compréhension de la veille concurrentielle et de son impact sur l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

### **Choix et Intérêt du Thème**

Le choix de ce thème repose sur l'importance croissante de la veille concurrentielle dans le secteur des télécommunications, un secteur particulièrement dynamique et concurrentiel. L'introduction de nouvelles technologies, les attentes des consommateurs et les actions des concurrents font de la veille concurrentielle un atout stratégique pour les opérateurs comme Mobilis.

### **Objectifs de la Recherche**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser en profondeur le rôle de la veille concurrentielle dans la compétitivité des entreprises. Plus spécifiquement, nous visons à :

- Évaluer l'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision stratégique.
- Analyser les pratiques de veille concurrentielle spécifiques à Mobilis, y compris les sources d'information utilisées et les domaines surveillés.

### **Méthodologie de la Recherche**

- I. **Type d'étude** : Cette étude sera une étude de cas unique utilisant une méthodologie qualitative. Elle visera à définir l'importance d'une veille concurrentielle pour une meilleure compétitivité de l'entreprise à partir d'une analyse approfondie de ses pratiques commerciales et marketing.
- II. **Collecte de données** : Les données seront collectées à partir de sources primaires. Ces dernières seront des questions adressées à certains employés de différents départements de l'entreprise Mobilis.

- III. **Méthode d'analyse des données** : Les données collectées seront analysées à l'aide de méthodes d'analyse qualitative telles que l'analyse de contenu. Cette méthode permettra d'identifier les thèmes clés dans les données collectées, de les catégoriser et de les interpréter afin de sonder le rôle fondamental de la veille concurrentielle dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.
- IV. **Validité de l'étude** : La validité de cette étude sera évaluée à travers la triangulation, en utilisant plusieurs sources de données pour soutenir les résultats et les conclusions de l'étude. Les résultats de l'étude seront présentés de manière transparente, en incluant les limites et les biais possibles, ainsi que les mesures prises pour minimiser ces effets
- V. **Limites de l'étude** : Comme toute étude, celle-ci présente certaines limites. En particulier, cette étude sera limitée à l'analyse d'une seule entreprise, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. De plus, la disponibilité limitée de certaines données peut également affecter la validité des résultats. Enfin, l'objectivité de l'étude pourrait être affectée par le biais de l'investigateur et les perspectives limitées des parties prenantes interrogées.

# Cadre Théorique

# **Chapitre I : Cadre conceptuel de la veille et la compétitivité**

## **Introduction**

L'environnement économique contemporain est caractérisé par une dynamique constante, des évolutions technologiques rapides et une concurrence mondiale sans précédent. Dans ce contexte, la capacité d'une entreprise à anticiper, s'adapter et innover devient impérative pour sa survie et son succès. C'est dans ce contexte que prend tout son sens la mise en place d'un système de veille stratégique et concurrentielle.

Ce premier chapitre est dédié à l'établissement du cadre conceptuel de la veille et de son lien indissociable avec la compétitivité des entreprises. Nous plongerons dans les définitions et les objectifs fondamentaux de la veille, explorant comment cette pratique transcende la simple collecte d'informations pour devenir un outil stratégique au service de la pérennité et de la croissance des entreprises.

De plus, nous nous pencherons sur l'importance capitale de la compétitivité dans le paysage commercial actuel. Nous examinerons les diverses dimensions de la compétitivité et les indicateurs qui permettent de la mesurer, soulignant ainsi son rôle essentiel dans la création d'un avantage concurrentiel durable.

Enfin, nous éclairerons le lien indissociable entre la veille et la compétitivité d'une entreprise. Nous expliquerons en détail comment la mise en place d'une stratégie de veille efficace renforce la capacité d'une entreprise à anticiper les tendances du marché, à comprendre la concurrence, à personnaliser ses offres et à prendre des décisions éclairées.

En combinant la rigueur de la veille à la recherche constante d'une meilleure compétitivité, les entreprises peuvent naviguer avec succès dans un environnement commercial en constante évolution, saisissant ainsi les opportunités et surmontant les défis avec agilité et assurance. Ce chapitre offre ainsi une base solide pour la compréhension et la mise en œuvre de la veille comme un atout stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

## Section 1 : La veille et l'environnement de l'entreprise

Dans un monde en constante évolution, il est impératif pour les entreprises de rester à l'affût des tendances, des opportunités et des menaces qui façonnent leur environnement, la compréhension de ce dernier peut être un élément clés pour une meilleure. Comprendre et anticiper les forces extérieures qui influent sur leur activité, les entreprises peuvent non seulement survivre, mais aussi prospérer dans un paysage commercial en perpétuelle mutation, ce qui pourra lui permettre de se positionner de manière stratégique pour garantir sa pérennité et sa compétitivité sur le marché.

### 1.1. Notion de la veille

La notion de veille ne se limite pas au contexte des entreprises modernes. Elle puise ses racines dans l'histoire, notamment dans le domaine militaire où la notion de "veille stratégique" était utilisée pour anticiper les mouvements de l'ennemi. Au fil du temps, cette approche a été adaptée et adoptée par le monde des affaires.

#### 1.1.1. Historique et évolution de la veille

La veille est une notion importante pour les entreprises dans la gestion de leurs activités. Dans la littérature de gestion, F.J Aguilar (1967)<sup>1</sup>, fut l'un des premiers à étudier ce phénomène. Ce concept n'est pas aussi nouveau qu'on le pense. A l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais et vient de deux mondes très différents que sont les pays anglo-saxons et le Japon.

La veille technologique est pratiquée dès le début des années 1950 par les japonais, et ce n'est que vers la fin des années 1950 que les grandes entreprises américaines ont commencées à implanter des services de veille (Jackobiak, 1998).<sup>2</sup> Contrairement à la France où le l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980.

(Bourthoumieu et al, 1999) ont souligné que le développement et l'évolution de la veille ne sont pas fait avec le même rythme dans tous les pays. Il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence.<sup>3</sup>

Aujourd'hui où la concurrence est rude et où l'environnement est caractérisé par la complexité, l'information et la veille sont devenues comme indispensables et cruciales pour la continuité et la survie des entreprises.

---

<sup>1</sup> Sauvannet, M-C. (2015). La veille au service de réflexion prospective, 14 et 15<sup>e</sup> rencontres sur la prospective des métiers, prospective du management et des formes de gouvernance, nouveaux enjeux, rupture de paradigme, Impact RH, organisationnels, territoriaux, MPE-EMS-Management et avenir, Essec, Paris, France.

<sup>2</sup> Jakobiak, F. (1998). L'intelligence économique en pratique, les Editions d'Organisation, Paris.

<sup>3</sup> Boumertit, A. Bakli, L. (2018). La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises, 131p, Mémoire de master, science économique, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Le tableau ci-dessous illustre les principales phases d'évolution de la veille :

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

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

**Sources** : Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse de doctorat, sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières. Disponible sur : <http://depot-e.uqtr.ca/1309/1/000116305.pdf> consulté le 08/09/2023 à 19h18.

### 1.1.2. Définition de la veille

La veille, en tant que concept fondamental dans le domaine de la gestion et de la stratégie d'entreprise, englobe un ensemble de pratiques, de méthodologies et d'outils visant à collecter, analyser, et exploiter de manière systématique et proactive des informations pertinentes pour l'entreprise. Elle vise à anticiper les évolutions de son environnement, à identifier les opportunités et les menaces, et à prendre des décisions éclairées.<sup>4</sup>

#### 1.1.2.1. Selon AFNOR

Il est habituel de se référer à la définition expérimentale proposée par AFNOR afin de préciser ce qu'est la veille : « Une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. Pour en anticiper les évolutions »<sup>5</sup>

<sup>4</sup> LESCA.H ; « veille stratégique : la méthode L.E.SCaning » ; édition EMS, 2003, paris.

<sup>5</sup> AFNOR. (1998). Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris, Afnor, p.23.

### 1.1.2.2. D'après INTD

On peut compléter cette définition par celle donnée par L'Institut national des sciences et techniques de la documentation français (INTD) dans son vocabulaire de documentation : « Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc. »<sup>6</sup>

**1.1.2.3. Selon GUERY et DELBES :** « La veille est un système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptible d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme »<sup>7</sup>

Ce qui ressort de ces trois définitions est que la veille se caractérise essentiellement par sa finalité : La veille peut servir à l'entreprise comme une alternative qui lui permet de prévenir les menaces et d'anticiper les opportunités afin de mieux s'adapter à l'environnement, et contribuer au processus décisionnel au sein de l'organisation.

### 1.1.3. Les différents types de veille

La veille est un terme générique qui englobe différents types spécifiques en fonction des objectifs de l'entreprise. Les types les plus courantes de la veille comprennent :

**1.1.3.1. La veille technologique :** Cette forme de veille se concentre sur la surveillance des avancées technologiques pertinentes pour l'entreprise. Elle vise à maintenir ou à améliorer la compétitivité en adoptant de nouvelles technologies.

**François Jakobiak** a défini cette dernière comme étant : « L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et opportunités de développements »<sup>8</sup>

**1.1.3.2. La veille concurrentielle :** Elle consiste à surveiller les actions, les stratégies et les performances des concurrents directs. L'objectif est de rester informé des mouvements concurrentiels et d'ajuster la stratégie en conséquence.

---

<sup>6</sup> INTD-ER, Boulogne, A. (2004). (coord.) Vocabulaire de la documentation. Paris : ADDBS, p. 260.

<sup>7</sup> Bulinge, F. (2008). In Guery et Delbes, in Costa, N. Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, p.49.

<sup>8</sup> Costa N., Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris (2008), p.61.

**1.1.3.3. La veille commerciale et marketing :** La veille commerciale est fréquemment mise en œuvre par les entreprises qui comptent un grand nombre de clients et opèrent sur des marchés caractérisés par une forte concurrence.

Selon L. Hermel<sup>9</sup>, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme. La surveillance et la consolidation de la relation clients/entreprise sont déterminantes, dans la profitabilité de ce type de relation.

La veille commerciale est parfois associée à la veille marketing, elles sont complémentaires car cette dernière se base sur les informations relatives au marché de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communications des concurrents, les retombées d'une campagne de communication.<sup>10</sup>

**1.1.3.4. La veille sociétale :** Ce type de veille permet le regroupement et le traitement, ainsi que la diffusion de renseignement relatif aux aspects socio-économiques, culturels, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société.

**1.1.3.5. La veille environnementale :** Elle englobe l'ensemble de l'environnement de l'entreprise et concerne les facteurs qui ne sont pas directement liés à son domaine d'activité.

Ce type de veille n'est pas négligeable puisqu'elle permet de détecter le moindre mouvement de l'environnement.

**1.1.3.6. La veille réglementaire et juridique :** Ce type de veille permet de se tenir au courant des évolutions légales, réglementaires et jurisprudentielles du domaine juridique concerné. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques.<sup>11</sup>

La mise en place d'un système de surveillance juridique revêt une importance capitale pour une entreprise.

Cette initiative lui permettra d'anticiper les évolutions à venir, de guider ses prises de décision internes et d'éviter diverses formes de sanctions.

**1.1.3.7. La veille stratégique :** Cette forme de veille élargit la perspective pour inclure les tendances macroéconomiques, les réglementations et d'autres facteurs qui pourraient avoir un impact sur la stratégie globale de l'entreprise. Selon **H. Lesca (1994)** la veille stratégique « Est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques »<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Hermel, L. (2001). Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, p.12.

<sup>10</sup> Miaux, J. (2012). Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation, p.15. Disponible sur [http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00575043/document](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document) , consulté le 08/09/2023 à 20h07.

<sup>11</sup> Idem, p.16.

<sup>12</sup> Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. In économies et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5, p.33

Nous retiendrons de ces deux définitions que l'activité de veille stratégique est de caractère anticipatif et elle coordonne l'ensemble des veilles dans le but de fournir une synthèse et développer une vision stratégique pour la direction de l'organisation.

#### **1.1.4. Le lien entre les types de veille**

Opter pour un type de veille par rapport à l'autre dépend des besoins de l'entreprise en informations, c'est-à-dire les besoins du destinataire de la veille qui concernent les départements prioritaires définis par l'entreprise. Ces départements relèvent de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la méthodologie de la veille est la même pour tout type de veille.<sup>13</sup>

Si une entreprise se concentre uniquement sur un aspect de la veille concurrentielle ou commerciale tout en négligeant les autres, elle risque de se retrouver avec une stratégie de veille incomplète, ce qui pourrait entraîner des perturbations dans son fonctionnement.

De plus, exercer un type de veille, par exemple la veille technologique, c'est-à-dire veiller sur les autres procédés de fabrication et les nouveaux matériaux y compris ceux qui appartiennent aux concurrents, c'est-à-dire veiller sur l'aspect concurrentiel, débouche d'une façon indirecte sur la veille concurrentielle. En fait les frontières entre ces facettes de veille sont souvent floues (...) et elles sont parfois fortement liées (veille technologique et veille concurrentielle)<sup>14</sup>

#### **1.1.5. Les acteurs de la veille**

Le veilleur joue un rôle essentiel au sein de l'équipe de veille. Sa principale mission est de surveiller en permanence l'environnement de l'entreprise. La veille n'est pas une tâche aisée et ne peut être menée individuellement ou par seulement deux personnes. Elle repose sur des réseaux formels et informels, impliquant plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise, et ce, de manière organisée.

Rouach<sup>15</sup>, classifie les acteurs de la veille en cinq catégories en fonction de leurs caractères offensifs et leurs degrés d'expertise dans la pratique de la veille : (Tableau N°2)

---

<sup>13</sup> Benslimane, M. (2008). ESI Rabat- Maroc, la veille stratégique en entreprise, acte des 2ème Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008.

<sup>14</sup> Riverlli, C. (2000). L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents. DUNOD, Paris, P.14.

<sup>15</sup> Costa, N. op.cit, p.71.

**Tableau N°2 : Les acteurs de veille.**

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

**Sources :** Costa, N., Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris (2008),p.71.

### 1.1.6. Les principaux objectifs de la veille

La mise en place d'un système de veille au sein d'une entreprise vise à atteindre plusieurs objectifs stratégiques essentiels. Ces objectifs guident la collecte, l'analyse et l'exploitation des informations pertinentes.

**1.1.6.1. Anticiper les évolutions du marché :** L'un des objectifs primordiaux de la veille est d'anticiper les évolutions du marché. Cela comprend la surveillance des tendances émergentes, des évolutions technologiques, des changements dans le comportement des consommateurs, des nouvelles réglementations, etc.

L'entreprise cherche à anticiper ces changements pour prendre des décisions proactives et s'adapter rapidement à l'environnement.

**1.1.6.2. Identifier les opportunités :** La veille permet de détecter de nouvelles opportunités commerciales. En surveillant attentivement l'environnement, une entreprise peut repérer des niches de marché inexploitées, des besoins non satisfaits chez les clients, ou des partenariats potentiels. Identifier ces opportunités peut conduire à des innovations stratégiques et à une croissance de l'entreprise.

**1.1.6.3. Gérer les risques :** Outre les opportunités, la veille aide également à gérer les risques. En identifiant les menaces potentielles, telles que la concurrence accrue, les ruptures technologiques ou les crises économiques, l'entreprise peut élaborer des plans d'atténuation et se préparer à faire face à des situations difficiles.

**1.1.6.4. Améliorer la compétitivité :** La veille vise à renforcer la compétitivité de l'entreprise. En surveillant la concurrence, en identifiant les meilleures pratiques de l'industrie et en restant à la pointe des avancées technologiques, une entreprise peut se positionner favorablement sur le marché. Elle peut ainsi offrir des produits ou services de meilleure qualité, à des prix compétitifs.

**1.1.6.5. Prendre des décisions éclairées :** L'objectif ultime de la veille est de permettre à l'entreprise de prendre des décisions éclairées. En s'appuyant sur des informations fiables et actualisées, les dirigeants peuvent élaborer des stratégies solides, allouer efficacement leurs ressources et minimiser les erreurs de jugement.

En somme, la veille vise à doter l'entreprise d'une connaissance approfondie de son environnement, à la fois pour saisir les opportunités et pour faire face aux défis. Elle contribue ainsi à la pérennité et à la croissance de l'entreprise en la maintenant agile et compétitive sur le marché.<sup>16</sup>

### 1.1.7. Les sources d'information en veille

La veille repose sur la collecte et l'analyse d'informations provenant de diverses sources. Ces sources d'information jouent un rôle crucial dans la qualité et la pertinence de la veille.

**1.1.7.1. Les sources internes à l'entreprise :** Les informations internes à l'entreprise constituent une source de données essentielle pour la veille. Elles incluent :

- a. **Les données financières et comptables :** Ces données permettent de suivre la santé financière de l'entreprise, d'identifier les tendances de rentabilité, et de détecter des signaux d'alerte en cas de difficultés.
- b. **Les rapports d'activité et les indicateurs de performance :** Ils fournissent des informations sur les résultats opérationnels, la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes, etc.
- c. **Les retours des clients :** Les commentaires et les réclamations des clients sont une source précieuse pour comprendre les besoins et les attentes du marché.
- d. **Les données sur la production et la chaîne d'approvisionnement :** Elles permettent de surveiller la qualité de la production, les niveaux de stock, et d'anticiper d'éventuels problèmes d'approvisionnement.<sup>17</sup>

**1.1.7.2. Les sources externes :** Les informations provenant de l'environnement externe de l'entreprise sont tout aussi importantes. Parmi les principales sources externes, on trouve :

- a. **Les médias et la presse spécialisée :** Les articles de journaux, les revues professionnelles, les blogs et les sites d'actualités sont des sources d'information utiles pour suivre les évolutions de l'industrie, les tendances du marché et les nouvelles réglementations.
- b. **Les bases de données en ligne :** Les entreprises peuvent accéder à une multitude de bases de données en ligne, certaines payantes et d'autres gratuites. Ces bases de données contiennent des informations sur la concurrence, les brevets, les données économiques, etc.

---

<sup>16</sup> AMGHAR.M, HASSAINE.A et MALIKI.S ; « La veille stratégie et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens » ; Les cahiers du MECAS N° 13/ Décembre 2016 p176-190  
[https://mecas.univtlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article\\_12.pdf](https://mecas.univtlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article_12.pdf)

<sup>17</sup> LAURENT H, « Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », deuxième édition, AFNOR, 2007.

- c. **Les réseaux sociaux et les forums en ligne** : Les discussions et les commentaires sur les réseaux sociaux et les forums peuvent révéler des informations précieuses sur les perceptions des clients, les opinions sur les produits, et les problèmes émergents.
- d. **Les partenaires et les fournisseurs** : Les partenaires commerciaux et les fournisseurs peuvent partager des informations pertinentes sur les tendances du marché, les innovations technologiques, et les opportunités de collaboration.
- e. **Les rapports des organismes gouvernementaux et des agences de réglementation** : Ces rapports fournissent des données économiques, des informations sur les politiques gouvernementales et des statistiques sectorielles.

En résumé, la veille repose sur une multitude de sources d'information, à la fois internes et externes à l'entreprise. Une collecte systématique et une analyse rigoureuse de ces données permettent à l'entreprise de rester informée, d'anticiper les changements et de prendre des décisions éclairées pour maintenir sa compétitivité sur le marché.<sup>18</sup>

### 1.1.8. La veille et l'intelligence économique

#### 1.1.8.1. Définition de l'intelligence économique :

**LEVET J.L.** définit l'intelligence économique comme « La capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles ».<sup>19</sup>

D'après cette définition, l'intelligence économique nous permet de comprendre l'environnement afin de s'adapter au changement, tout en s'appuyant sur la maîtrise de l'information et la création de nouvelles connaissances.

Selon le rapport **MARTRE** l'intelligence économique peut être définie comme « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts »<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> MARTINET B, RIBAUT J.M, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », les éditions d'organisation, France 1989.

<sup>19</sup> Levet, J-L. (2001). L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, collection de l'intelligence économique, édition ECONOMICA, Paris.

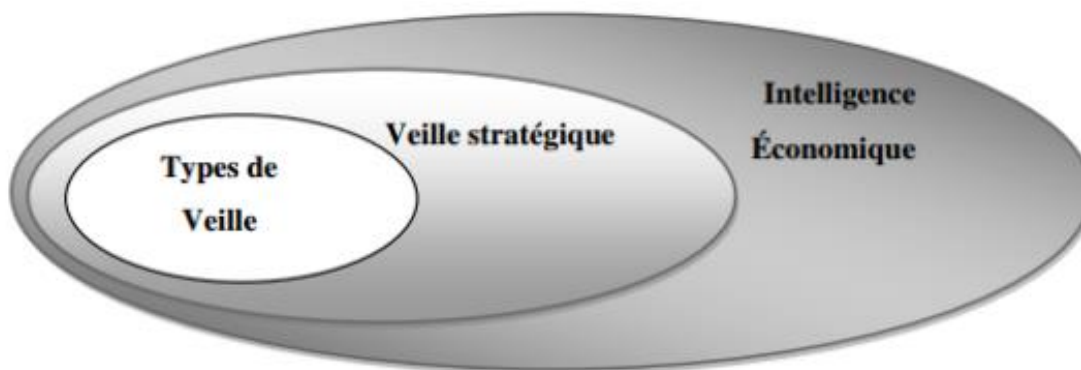
<sup>20</sup> Martre, H. (1999). In Guichardaz, P. Lointier, P. Rose, P. L'info guerre stratégie des contre intelligence économique pour les entreprises, éditions DUNOD, Paris, p.07.

### 1.1.8.2. L'intelligence économique et la veille :

Il est difficile de faire la différence entre la veille et l'intelligence économique. Nous citons comme suit, quelques critères de distinction entre les deux concepts, à savoir :

- La veille est un élément essentiel de l'intelligence économique. L'objectif de l'intelligence économique est de fournir aux décideurs et aux gestionnaires de l'entreprise des informations de grande valeur. En conséquence, elle s'appuie sur le processus de veille ;
- La veille est un élément de l'intelligence économique et elle se concentre sur le niveau micro économique (l'entreprise) ;
- L'intelligence économique englobe la veille, donc elle est plus vaste et se focalise sur le niveau macro-économie (la nation) ;
- Dans la pratique de la veille, le travail collectif n'est pas toujours une obligation, tandis que dans le contexte de l'intelligence économique, le travail en groupe est essentiel pour réussir sa mise en place. L'intelligence économique repose souvent sur une collaboration étroite entre les différents acteurs de l'entreprise ;
- La veille implique de s'informer, d'observer, et de comprendre l'environnement sans le modifier. Tandis que, l'intelligence économique porte sur une méthode plus active à la fois défensive et offensive ; elle exerce une influence sur son environnement.

**Figure N°1 : L'intelligence économique et veille.**



**Source :** Veille stratégique en entreprise. (2008). Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008, p.16.

## 1.2.L'environnement de l'entreprise

### 1.2.1. Définition de l'environnement

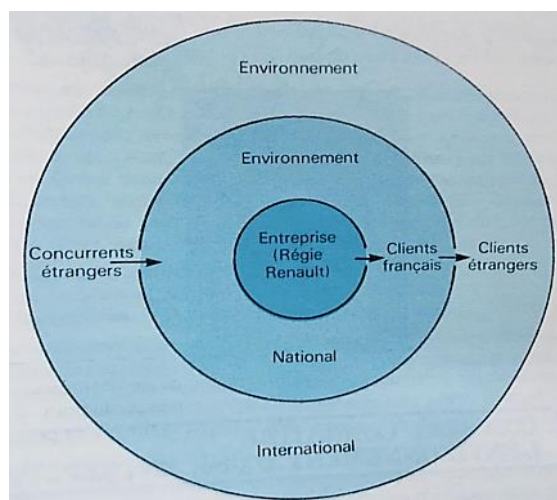
Selon R. DE BRUECKER : l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc...

L'environnement de l'entreprise est composé de l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités<sup>21</sup>. Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision.<sup>22</sup>

Selon Janine Meyer en sa première analyse elle considère que l'environnement de l'entreprise apparait complexe et hétérogène. Pour mieux l'appréhender, elle le définit par rapport à trois critères :

**1.2.1.1. L'environnement défini par son cadre géographique :** Une entreprise peut être portée dans un environnement géographique restreint, qu'il s'agisse d'un niveau local ou régional. Cependant, le plus souvent, son champ d'influence s'étend au-delà de ses limites géographiques, et elle doit prendre en compte les forces extérieures qui peuvent avoir un impact sur ses activités, aussi bien en amont qu'en aval, est beaucoup plus vaste : national ou même mondial. Ainsi, la régie Renault ou Peugeot, entreprise française d'automobiles, réalisent plus de la moitié de leurs chiffres d'affaires en dehors de l'hexagone ; en France, elles se heurtent à la concurrence de voitures étrangères.<sup>23</sup>

**Figure N°2 :** L'environnement géographique de l'entreprise Renault par son cadre géographique



**Source :** Janine Meyer, "Economie d'entreprise : Première G", 1ère édition, Dunod, France, septembre 1990, P.16.

<sup>21</sup> Lavorata L. et all., "Mercatique T le STG", Editions Bréal, 2007, p.27.

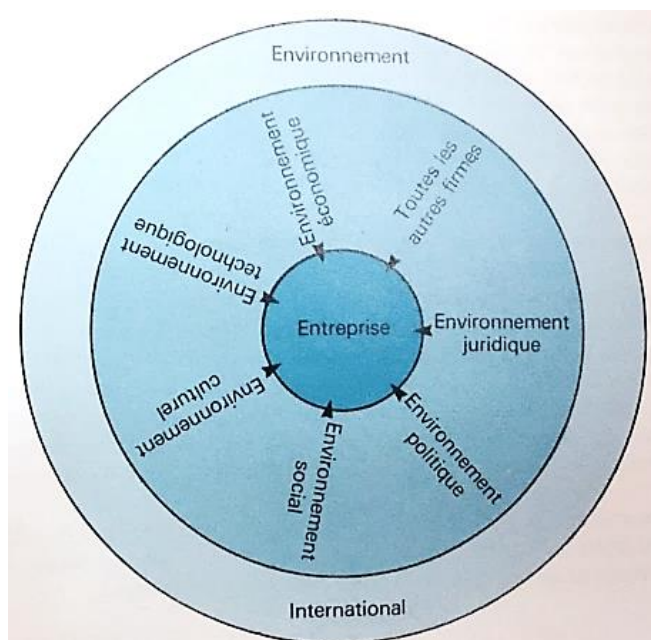
<sup>22</sup> Duncan, R. B, "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", Administrative Science quarterly, Vol°17, 1972.

<sup>23</sup> Meyer Janine, "Economie d'entreprise : Première G", 1ère édition, Dunod, France, septembre 1990. P16

L'exiguïté du marché national peut être une cause de l'expansion de l'entreprise à l'étranger. Si on prend exemple sur l'Algérie, la majorité de nos produits sont importés en raison de manque d'investissement et des blocages qu'à l'Algérie sur le territoire national.

**1.2.1.2. L'environnement défini par ses composantes :** Les faits d'environnement qui influent sur les décisions de l'entreprise peuvent naître dans différents domaines. On le remarque dans le schéma ci-dessous<sup>24</sup> :

**Figure N°3 :** L'environnement défini par ses composantes



**Source :** Janine Meyer ; 'Economie d'entreprise : Première G', 1ère édition, Dunod, France, septembre 1990, P.17.

Quelques exemples permettant de préciser le contenu de ces composantes :

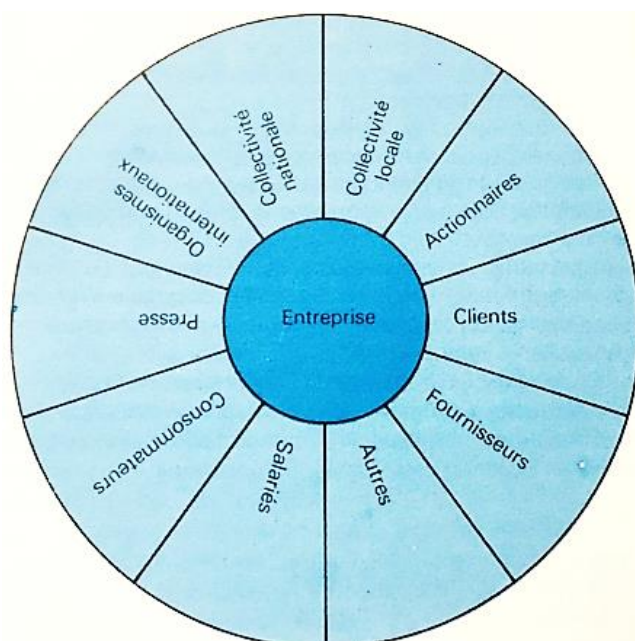
- **Composante politique :** ensembles de décision prises par le pouvoir de gouverner (nationalisation, contraintes imposées aux entreprises travaillant pour la défense nationale, révolution, etc.) ;
- **Composante économique :** décisions de politique économique (encadrement du crédit, politique fiscale, subventions, etc.) ;
- **Toutes les autres firmes :** qu'elles soient fournisseurs de biens (matières premières, énergie, de service (banques, assurances), clients, concurrents ;
- **Composante technologique :** le progrès technique, l'innovation, peuvent remettre en cause les modalités de production, faire progresser certaines techniques, en faire régresser d'autres : la robotisation bouleverse, à la fois, les processus de production et les conditions de travail ;
- **Composante sociale :** elle influe directement sur le climat social de l'entreprise, par l'apparition de tension (conflits, grèves) ou procédures de concertation (négociations actuelles sur la durée du travail) ;

<sup>24</sup> Meyer J., op. cit., p. 16.

- **Composante culturelle** : les changements de modes ou de goûts des consommateurs doivent être pris en compte par les entreprises ;
- **Composante internationale** : elle recouvre tous ces éléments dans le cadre international ; très diffuse et complexe, elle est malaisée à connaître, mais son poids est de plus en plus lourd.

**1.2.1.3. L'environnement défini par ses émetteurs** : Les émetteurs de l'environnement sont centres de décisions externes à l'entreprise qui le créent et le modifient. Ces émetteurs détiennent des pouvoirs, Ils agissent parfois comme « groupes de pression », (exemples : revendications syndicales) ; parfois, ils apportent leur soutien aux entreprises ou certaines d'entre elles (exemples : l'état par ses aides, la presse...).

**Figure N°4** : L'environnement défini par ses émetteurs



**Source** : Janine Meyer, 'Economie d'entreprise : Première G', 1ère édition, Dunod, France, septembre 1990, P19.

Deux idées ressortent de l'analyse des émetteurs d'environnement :

- L'hétérogénéité de ces émetteurs, qui en fait pour l'entreprise des partenaires ou des adversaires plus ou moins efficaces ou pesants.
- La montée, dans l'économie contemporaine, de nouveaux interlocuteurs, de mieux en mieux organisés et de plus en plus exigeants (Etat, groupements de consommateurs, syndicats, opinion publique) ; ces nouveaux pouvoirs, qui véhiculent de nouvelles « attentes », obligent les entreprises à s'adapter, non seulement au plan économique mais aussi au plan social.

### 1.2.2. Les types d'environnement

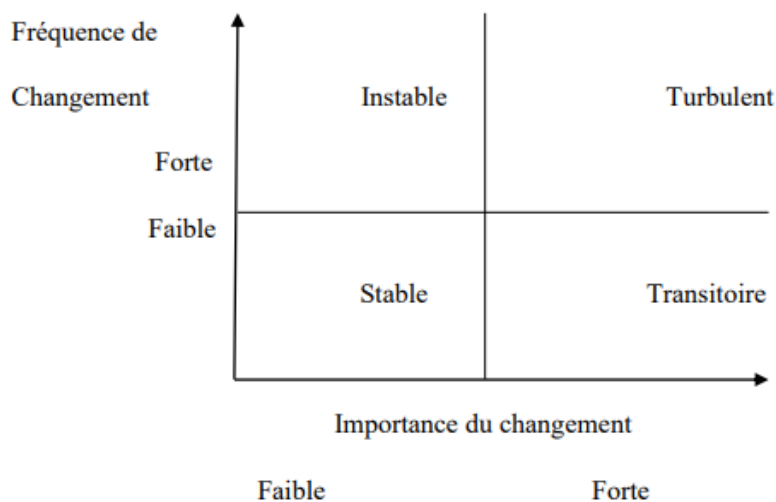
On distingue différents types d'environnement, à savoir :

- 1.2.2.1. Environnement stable :** il se caractérise par une fréquence de changement faible (modifications rares) ; de même, l'importance du changement, quand il se produit, est faible (n'entraîne pas de bouleversement, mais seulement des adaptations progressives). C'est le cas, par exemple, du bâtiment.
- 1.2.2.2. Environnement transitoire :** les changements sont peu fréquents (avec une faible fréquence), mais lorsqu'ils surviennent, ils ont le potentiel de remise essentiellement en question une activité, comme c'est le cas dans le secteur textile, tout comme dans l'industrie de la presse. Une fois que les entreprises du secteur se sont adaptées à cette nouvelle réalité, elles se retrouveront probablement dans un environnement plus stable.
- 1.2.2.3. Environnement instable :** si les changements survenus n'ont pas un impact majeur sur l'environnement externe de l'entreprise, leur fréquence nécessite tout de même des ajustements fréquents de la part de l'entreprise. Exemple : l'automobile, les téléphones portables (changements technologiques, problèmes d'énergie, évolution des goûts et besoin d'utilisateurs).
- 1.2.2.4. Environnement turbulent :** La fréquence et la portée des changements obligent les entreprises concernées à évoluer en permanence (rôle décisif de la recherche, faible durée de vie des produits, coût de l'adaptation élevé ; l'entreprise est constamment remise en question). Exemple : l'informatique.

Il est évident que le comportement de l'entreprise différera selon l'état de l'environnement auquel elle est confrontée. Par rapport à cet environnement, l'entreprise peut avoir trois attitudes différentes : ignorer, s'y adapter, anticiper le changement.

Le schéma suivant caractérise quatre types d'environnement :

**Figure N°5 :** Les quatre types d'environnement



**Source :** Janine Meyer, "Economie d'entreprise : Première G", 1ère édition, Dunod, France, septembre 1990, P.25.

### 1.2.3. Les acteurs de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est peuplé de différents acteurs, chacun ayant un rôle et une influence particuliers. Parmi les acteurs essentiels, on peut citer :

- 1.2.3.1. **Les concurrents** : Les entreprises qui opèrent dans le même secteur d'activité que la société étudiée. La connaissance des stratégies, des forces et des faiblesses des concurrents est cruciale pour la veille concurrentielle.
- 1.2.3.2. **Les clients** : Les individus ou les entreprises qui achètent les produits ou les services de l'entreprise. Comprendre les besoins et les préférences des clients est fondamental pour la veille marketing.
- 1.2.3.3. **Les fournisseurs** : Les entreprises ou les individus qui fournissent des matières premières, des composants ou des services à l'entreprise. La fiabilité des fournisseurs et leur capacité à innover peuvent avoir un impact sur la chaîne d'approvisionnement.
- 1.2.3.4. **Les régulateurs et les autorités gouvernementales** : Les organismes gouvernementaux qui élaborent et appliquent des réglementations et des lois qui peuvent affecter l'entreprise. La veille réglementaire est essentielle pour rester conforme aux normes en vigueur.
- 1.2.3.5. **Les partenaires commerciaux et les alliances stratégiques** : Les entreprises avec lesquelles l'entreprise a des relations commerciales spécifiques, telles que des partenariats, des coentreprises ou des accords de distribution.<sup>25</sup>

### 1.2.4. Le niveau d'étude de l'environnement

L'environnement de l'entreprise est abordé à trois niveaux<sup>26</sup> :

- 1.2.4.1. **Le macro – environnement** : il s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité. Certains auteurs l'appellent l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle<sup>27</sup>.
- 1.2.4.2. **Le micro – environnement** : est constitué de catégories d'acheteurs avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie. Il est composé : Des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des partenaires (parties prenantes).

---

<sup>25</sup> TALMENSSOUR, Kaoutar. La compétitivité des entreprises: revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022.

<sup>26</sup> MELBOUCI L., " L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE FACE À QUEL GENRE D'ENVIRONNEMENT ? ", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234, Stratégie, novembre-décembre 2008, p. 77.

<sup>27</sup> Thompson, J. D. Organisation in action. Mc Graw Hill, New york, 1967. Cité par, MELBOUCI L., idem, p. 77.

**1.2.4.3. Le méso-environnement :** représente les caractéristiques du jeu concurrentiel dans le secteur. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande<sup>28</sup>.

Le méso- environnement met en exergue les interrelations entre les chaînes transactionnelles : des modifications peuvent entraîner des transformations dans d'autres secteurs tout en obligeant les entreprises qui y opèrent à adapter leur comportement<sup>29</sup>.

L'objectif de la méso-analyse est d'expliquer le fonctionnement du système productif en utilisant une méthodologie qui lui est propre, distincte de celle de la microéconomie et de la macroéconomie.

En science de gestion, l'environnement est l'ensemble de facteur socio-économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'Etat, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc.<sup>30</sup>

En somme la mise en place d'une veille et la compréhension de l'environnement de l'entreprise sont des éléments cruciaux pour assurer son adaptation, sa compétitivité et sa pérennité. La surveillance constante des tendances, des changements et des facteurs externes permet à une entreprise de prendre des décisions éclairées et de saisir les opportunités tout en évitant les pièges potentiels. Il est essentiel de reconnaître que dans un monde en constante évolution, la veille et la compréhension de l'environnement sont des atouts majeurs pour une gestion efficace et une croissance durable, ainsi qu'une meilleure évaluation de la compétitivité de l'entreprise.

---

<sup>28</sup> « Ces différences font apparaître comme l'a montré VERNON R. un cycle international des produits et des services qui se trouveront à maturité ou en déclin dans certaines régions du monde, alors qu'ils ne sont qu'à un stade de démarrage ou de croissance dans l'autre ».

<sup>29</sup> La diminution de la natalité influence à court terme le secteur des vêtements, le développement de la restauration hors foyer a conduit les entreprises de la distribution alimentaire à s'adapter à cette nouvelle donnée

<sup>30</sup> Silem A., "Lexique d'économie", Édition, Dalloz, 1999, p 265. Cité par, MELBOUCI L., op. cit., p. 78.

## Section 2 : La veille, un facteur de compétitivité

Dans l'environnement commercial hautement concurrentiel d'aujourd'hui, la compétitivité est un impératif pour toute entreprise souhaitant prospérer. L'une des clés de la compétitivité réside dans la capacité à recueillir, analyser et exploiter de manière proactive les informations pertinentes. La veille, en tant que processus stratégique, joue un rôle essentiel dans cette quête de compétitivité. La mise en place d'une veille efficace peut aider une entreprise à rester agile, à identifier des opportunités et à maintenir ou renforcer sa position sur le marché.

### 2.1. Définition de la compétitivité

Le concept de compétitivité n'a pas de définition standard unique. Il englobe plusieurs définitions associées, d'autant plus qu'il a été initialement formulé et compris au niveau de l'entreprise, puis s'est étendu à l'échelle macroéconomique, englobant des secteurs ou des pays entiers.

La compétitivité est un concept central dans le domaine de la gestion d'entreprise. Elle représente la capacité d'une entreprise à rivaliser efficacement sur son marché, à atteindre ses objectifs et à maintenir ou à améliorer sa position sur le long terme.<sup>31</sup>

**2.1.1. Selon Martinet (1984) :** la compétitivité est « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer (ou entrer en lutte) à ses objectifs, ses projets, et ses opérations ».<sup>32</sup>

**2.1.2. Ainsi selon Koenig (1996) :** « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».<sup>33</sup>

**2.1.3. Selon H. LESCA (2000) cité par J-F. NGOKEVINA,** a donné la définition suivante de la compétitivité : « Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs ».<sup>34</sup>

**2.1.4. La compétitivité en science de gestion :** Peut être définie comme « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger ».<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> MARION, ASQUIN, Alain, et EVERAERE, Christophe. Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes. Dunod, 2012.

<sup>32</sup> Martinet, A-C. (1984). Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise. In colloque I.A.E, édition Economica, Lyon, p.11.

<sup>33</sup> Sauvin, T. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, ellipses, France, p.8.

<sup>34</sup> Ngok Evina, J-F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines, la revue des sciences de gestion, n°267-268, P.52.

<sup>35</sup> Martinet, A-C. Silem, A. (2000). Le lexique de gestion, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, P.91.

D'après ces définitions, on peut préciser que :

- La compétitivité est la possibilité dont dispose une entreprise à affronter et à résister à ses concurrents ;
- L'entreprise, qui vise et cherche à être compétitive, doit avoir un certain nombre de capacités liés à la compétitivité. Donc cette dernière a besoin de :
  - Une flexibilité ainsi qu'une souplesse managériale, pour s'adapter facilement au changement de l'environnement ;
  - Mettre en place un système de management qualité afin de satisfaire et fidéliser les clients ainsi d'attirer des nouveaux pour maximiser les parts de marché ;
  - La gestion de compétences et connaissances ;
  - La culture d'entreprise qui joue un rôle important.
- Pour avoir un avantage compétitif, l'entreprise doit faire attention aux critères suivants<sup>36</sup> :
  - La position sur le marché ;
  - La recherche et l'innovation ;
  - La qualité du service rendu à la clientèle ;
  - La qualité des biens offerts ;
  - Les différents coûts et prix ;
  - La production et la rentabilité ;
  - Le rapport qualité/prix.

## 2.2. Les concepts connexes de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois mots essentiels<sup>37</sup> : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

### 2.2.1. La concurrence

Selon Barreau G-Th, la concurrence est « Une situation de compétition économique qui se caractérise par l'offre, par plusieurs entreprises distinctes et rivales, de produits ou de services qui tendent à satisfaire des besoins équivalents avec pour les entreprises, une chance réciproque de gagner ou de perdre les faveurs de la clientèle ». <sup>38</sup>

### 2.2.2. La relativité

Il est inapproprié de qualifier une entreprise de compétitive si elle n'a pas de concurrents. La compétitivité d'une entreprise se manifeste lorsque celle-ci est confrontée à d'autres acteurs du marché.

---

<sup>36</sup> <http://www.performancezoom.com/competitivite.php>, consulté le 10-09- 2023 à 16h05.

<sup>37</sup> Ternisien, M. Diguët, A-F. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, les éditions de l'industrie, Paris, P.29.

<sup>38</sup> Meddour, A. Lalaoui, Z. (2018). L'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, 120p, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia.

L'entreprise évalue sa position en comparant sa performance à celle des autres entreprises opérant dans le même secteur d'activité, ce qui lui permet de déterminer si elle est plus compétitive ou moins compétitive par rapport à ses concurrents.

### **2.2.3. L'avantage concurrentiel**

Pour parvenir à la compétitivité, l'entreprise doit développer des avantages par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage compétitif comme tout élément qui permet à une entreprise de surpasser et de l'emporter sur ses rivaux.

Pour M. Porter : « Un avantage compétitif d'une nation est sa capacité à stimuler les firmes (tant locales qu'étrangères) à se servir du pays comme d'une plateforme à partir de laquelle doit mener ses affaires ». <sup>39</sup>

Un avantage concurrentiel, est « L'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats ». <sup>40</sup>

## **2.3. Les types de la compétitivité**

La compétitivité d'une entreprise est un concept complexe qui peut être abordé sous différentes perspectives, chacune correspondant à un type spécifique de compétitivité. Ces types de compétitivité sont interdépendants et contribuent à la capacité globale de l'entreprise à réussir sur le marché. <sup>41</sup>

### **2.3.1. Compétitivité prix**

La compétitivité prix se rapporte à la capacité d'une entreprise à offrir ses produits ou services à un coût inférieur ou équivalent à celui de ses concurrents sur le marché. Les entreprises qui se concentrent sur la compétitivité prix visent à attirer les clients par des prix attractifs. Cela peut être un avantage dans les secteurs où les clients sont sensibles aux prix, mais cela nécessite souvent une optimisation constante des coûts de production et de distribution.

### **2.3.2. Compétitivité qualité**

La compétitivité qualité se concentre sur la capacité de l'entreprise à fournir des produits ou services de haute qualité qui répondent aux attentes et aux exigences des clients. Cette forme de compétitivité vise à fidéliser les clients grâce à la satisfaction de leurs besoins en termes de qualité, de durabilité et de performance. Cela peut être particulièrement pertinent dans les industries où la qualité est un facteur déterminant de la décision d'achat.

---

<sup>39</sup> Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris.

<sup>40</sup> Lambin, J. Jet Chpitaz, R. (2002). Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché, édition DUNOD, P.221.

<sup>41</sup> DEJARDIN, Marcus. Compétitivité structurelle. Reflets et perspectives de la vie économique, 2006, vol. 45, no 1, p. 5-013.

### **2.3.3. Compétitivité innovation**

La compétitivité innovation se réfère à la capacité d'une entreprise à innover et à développer de nouveaux produits, services ou technologies qui se démarquent sur le marché. Les entreprises axées sur cette compétitivité investissent dans la recherche et le développement, la créativité et l'adoption rapide des dernières avancées technologiques. Elles visent à devenir des leaders en introduisant des innovations disruptives ou incrémentielles.

### **2.3.4. Compétitivité marketing**

La compétitivité marketing concerne la capacité d'une entreprise à créer une image de marque forte, à promouvoir efficacement ses produits ou services et à influencer favorablement les perceptions des clients. Une stratégie marketing solide peut aider une entreprise à se différencier de la concurrence, à fidéliser les clients et à accroître sa part de marché.

### **2.3.5. Compétitivité réactivité**

La compétitivité réactivité implique la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements du marché, aux demandes des clients et aux évolutions technologiques.<sup>42</sup> Une entreprise réactive est en mesure de prendre des décisions rapides et d'ajuster sa stratégie en conséquence pour rester compétitive.

### **2.3.6. Compétitivité réglementaire**

La compétitivité réglementaire se rapporte à la capacité de l'entreprise à respecter les lois, les réglementations et les normes de l'industrie. Être en conformité avec les réglementations est essentiel pour éviter des sanctions, des litiges et des perturbations dans les opérations.

La compétitivité d'une entreprise peut être abordée sous plusieurs angles, chacun correspondant à un type spécifique de compétitivité. Ces différents types interagissent pour influencer la position de l'entreprise sur le marché. La veille concurrentielle joue un rôle clé en fournissant des informations essentielles pour maintenir et améliorer chaque type de compétitivité.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> MEIER, Olivier. Management interculturel-6e éd: Stratégie. Organisation. Performance. Dunod, 2016.

<sup>43</sup> LACHAAL, L. La compétitivité: Concepts, définitions et applications. Le Futur des Echanges AgroAlimentaires dans le Bassin Méditerranéen: Les Enjeux de la Mondialisation et les Défis de la Compétitivité, 2001, vol. 57, p. 29-36.

## **2.4. Indicateurs de mesure de la compétitivité**

La compétitivité est souvent évaluée à l'aide d'indicateurs spécifiques qui varient en fonction de l'industrie et des objectifs de l'entreprise. Certains indicateurs couramment utilisés pour mesurer la compétitivité comprennent :

### **2.4.1. La part de marché**

La part de marché (PDM) d'une entreprise par rapport à l'ensemble du marché est un indicateur de sa compétitivité relative.

### **2.4.2. La marge bénéficiaire**

Une marge bénéficiaire élevée peut indiquer une compétitivité réussie, car elle signifie que l'entreprise peut maintenir des prix élevés tout en contrôlant ses coûts.

### **2.4.3. La satisfaction client**

La fidélité et la satisfaction des clients sont des indicateurs clés de la compétitivité, car des clients satisfaits sont plus susceptibles de rester et d'acheter davantage.

### **2.4.4. L'innovation**

Le nombre de nouveaux produits, brevets ou technologies introduits par l'entreprise peut refléter sa compétitivité en matière d'innovation.

### **2.4.5. Le temps de mise sur le marché**

Une entreprise capable de lancer rapidement de nouveaux produits ou services peut gagner un avantage concurrentiel.<sup>44</sup>

## **2.5. Les avantages de la compétitivité**

La compétitivité apporte de nombreux avantages à une entreprise, notamment :

### **2.5.1. La croissance**

Une entreprise compétitive se trouve dans une position plus favorable pour augmenter sa part de marché et ses revenus.

### **2.5.2. La pérennité**

Une entreprise compétitive est plus résistante aux chocs économiques et aux changements du marché.

### **2.5.3. L'attraction des talents**

Les entreprises compétitives attirent souvent les meilleurs talents, renforçant ainsi leur avantage concurrentiel.

### **2.5.4. L'innovation continue**

---

<sup>44</sup> LAFAY, Gérard. Avantage comparatif et compétitivité. *Economie prospective internationale*, 1987, vol. 29, p. 39-52.

La compétitivité favorise l'innovation constante, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités de marché

La compétitivité est un concept multidimensionnel qui englobe la capacité d'une entreprise à rivaliser efficacement sur son marché en termes de prix, de qualité, d'innovation, de marketing et de réactivité. Elle est mesurée à l'aide d'indicateurs spécifiques et offre de nombreux avantages pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. La veille concurrentielle est un outil clé pour renforcer la compétitivité en surveillant l'environnement concurrentiel et en identifiant les opportunités et les menaces.<sup>45</sup>

## **2.6.L'importance de la compétitivité pour l'entreprise**

La compétitivité est un élément vital pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle revêt une importance capitale pour plusieurs raisons fondamentales qui influencent la réussite et la survie de l'entreprise.

### **2.6.1. Survie sur le marché**

La compétitivité est essentielle pour la survie de l'entreprise sur un marché concurrentiel. Les marchés évoluent constamment, et les entreprises qui ne parviennent pas à rester compétitives risquent de perdre des parts de marché, de voir leur rentabilité diminuer et, finalement, de disparaître. La compétitivité permet à une entreprise de résister aux pressions concurrentielles et de maintenir sa position.

### **2.6.2. Croissance et expansion**

La compétitivité favorise la croissance de l'entreprise. Une entreprise compétitive est mieux positionnée pour attirer de nouveaux clients, conquérir de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits ou services, et augmenter ses revenus. Elle peut également accéder plus facilement à des financements et à des partenariats stratégiques pour soutenir sa croissance.

### **2.6.3. Maximisation de la rentabilité**

La compétitivité peut contribuer à maximiser la rentabilité de l'entreprise. En étant capable de proposer des produits ou services de qualité à un prix compétitif, l'entreprise peut augmenter ses marges bénéficiaires. De plus, une compétitivité constante permet de réduire les coûts opérationnels, d'optimiser la chaîne d'approvisionnement et d'exploiter les opportunités de marché.<sup>46</sup>

### **2.6.4. Attrait des talents et des investisseurs**

Les entreprises compétitives attirent généralement les meilleurs talents et les investisseurs. Les talents sont attirés par la perspective de travailler pour une entreprise innovante et prospère, tandis que les investisseurs sont enclins à financer des entreprises qui montrent un potentiel de croissance et de rentabilité à long terme. Ainsi, la compétitivité renforce la capacité de l'entreprise à constituer une équipe talentueuse et à obtenir des ressources financières.

---

<sup>45</sup> PARANQUE, Bernard. Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles. Bulletin de la, 1995.

<sup>46</sup> BEN MLOUKA, Selma et SAHUT, Jean-Michel. La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises?. La revue des Sciences de Gestion, 2008, no 5, p. 77-86.

### **2.6.5. Adaptabilité et résilience**

Une entreprise compétitive est plus adaptable et résiliente face aux défis et aux perturbations du marché. Elle est mieux préparée à réagir rapidement aux changements, à anticiper les tendances et à prendre des décisions éclairées. Cette adaptabilité permet de minimiser les risques et d'exploiter les opportunités, ce qui contribue à la pérennité de l'entreprise.

### **2.6.6. Avantage concurrentiel durable**

En investissant dans la compétitivité, une entreprise peut créer un avantage concurrentiel durable. Cet avantage peut provenir de l'innovation, de la qualité, de la réactivité ou d'autres facteurs. Il permet à l'entreprise de se démarquer de manière significative de ses concurrents et de maintenir sa position dominante sur le marché.

La compétitivité est bien plus qu'un simple objectif commercial. Elle est un impératif pour la survie, la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Elle attire les talents, les investisseurs et renforce la capacité de l'entreprise à s'adapter et à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution. La veille concurrentielle joue un rôle essentiel en fournissant les informations nécessaires pour maintenir et améliorer la compétitivité de l'entreprise.<sup>47</sup>

## **2.7. Le rôle de la veille dans la compétitivité**

Il est évident que la veille joue un rôle central au sein de l'entreprise, elle est appuyée par diverses actions et principes qui contribuent à renforcer sa compétitivité. Elle permet à l'entreprise de collecter, d'analyser et d'exploiter des informations clés sur son environnement, ses concurrents, ses clients et ses partenaires. La veille peut améliorer la compétitivité d'une entreprise de plusieurs manières essentielles :

### **2.7.1. Anticipation des tendances du marché**

La veille permet à l'entreprise de surveiller en temps réel les évolutions du marché, les changements de comportement des consommateurs, les innovations technologiques et les tendances émergentes. En anticipant ces tendances, l'entreprise peut adapter ses produits, services et stratégies pour répondre aux besoins changeants de manière proactive.

### **2.7.2. Analyse de la concurrence**

La veille concurrentielle fournit des informations sur les actions, les forces et les faiblesses des concurrents. Cette connaissance approfondie de la concurrence permet à l'entreprise de se différencier en identifiant des opportunités inexplorées, en évitant les erreurs commises par d'autres et en ajustant sa propre stratégie en conséquence.

---

<sup>47</sup> KHAMASSI-EL EFRIT, F. et HASSAINYA, J. Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de. Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, 2001, no 32, p. 223-238.

### **2.7.3. Personnalisation des offres**

En collectant des données sur les clients, la veille permet à l'entreprise de personnaliser ses offres en fonction des besoins et des préférences individuelles. Cela augmente la satisfaction client, favorise la fidélisation et renforce la compétitivité en proposant des produits ou des services mieux adaptés.

### **2.7.4. Gestion des risques**

La veille aide à repérer les menaces potentielles pour l'entreprise, telles que les changements réglementaires, les crises économiques ou les évolutions des comportements des consommateurs. En identifiant ces risques à un stade précoce, l'entreprise peut prendre des mesures préventives pour les atténuer, ce qui contribue à maintenir sa stabilité et sa compétitivité.

### **2.7.5. Innovation continue**

La veille technologique permet à l'entreprise de rester à la pointe de l'innovation. En surveillant les développements technologiques pertinents, elle peut intégrer de nouvelles technologies, améliorer ses produits ou processus, et créer un avantage concurrentiel basé sur l'innovation.

### **2.7.6. Réactivité aux changements**

La veille fournit des informations en temps réel, ce qui permet à l'entreprise d'ajuster rapidement sa stratégie, de prendre des décisions éclairées et de rester flexible face aux évolutions imprévues du marché.

### **2.7.7. Alignement stratégique**

La veille aide l'entreprise à aligner sa stratégie avec son environnement. En comprenant mieux les tendances et les défis, l'entreprise peut orienter ses objectifs et ses actions pour maximiser sa compétitivité.

### **2.7.8. Optimisation des ressources**

La veille permet à l'entreprise de cibler ses investissements et ses ressources de manière plus efficace. Elle peut concentrer ses efforts sur les domaines qui ont le plus d'impact sur la compétitivité, ce qui lui permet de réaliser des économies et de maximiser les bénéfices.

La veille améliore la compétitivité en aidant l'entreprise à rester informée, réactive et proactive. Elle contribue à anticiper les tendances, à réduire les risques, à innover, à personnaliser les offres et à aligner la stratégie sur les objectifs de l'entreprise. La veille est donc un atout essentiel pour maintenir et renforcer la compétitivité à long terme.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> BENABDESLAM, Chafiaa et BOUKRIF, Moussa. Analyse De L Influence De La Veille Stratégie Sur La Compétitivité Des Entreprises Algériennes Exportatrices Hors Hydrocarbures. 2020.

En fin de compte, la veille se révèle être bien plus qu'un simple processus d'acquisition d'informations. Elle est le pilier sur lequel repose la compétitivité des entreprises dans un monde en constante évolution. La capacité à anticiper, à s'adapter et à innover en fonction des évolutions de l'environnement est essentielle pour rester pertinent et prospérer sur le marché. La veille, en tant qu'outil stratégique, offre aux entreprises la possibilité de garder une longueur d'avance, de prendre des décisions éclairées, et de capitaliser sur les opportunités à venir. Elle constitue ainsi un atout indispensable pour celles qui cherchent à maintenir leur position concurrentielle et à se forger un avenir prospère.

## Conclusion

Ce premier chapitre a posé les fondations essentielles pour comprendre la relation intrinsèque entre la veille et la compétitivité des entreprises. Nous avons exploré en détail les concepts clés qui sous-tendent cette relation et démontré comment ils façonnent le paysage commercial moderne.

Tout d'abord, nous avons défini la veille comme un processus systématique de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations pertinentes sur l'environnement externe d'une entreprise. Nous avons mis en lumière les principaux objectifs de la veille, qui vont bien au-delà de la simple acquisition de données, englobant la prise de décision stratégique, l'anticipation des tendances et la gestion des risques.

Nous avons également exploré l'environnement de l'entreprise, soulignant l'importance cruciale des acteurs qui l'entourent, des partenaires aux concurrents qui influencent sa compétitivité. La compréhension de ces éléments est un préalable indispensable pour toute stratégie de veille efficace.

La compétitivité a ensuite pris toute sa place dans notre réflexion. Nous avons examiné les multiples dimensions de la compétitivité, allant de la compétitivité prix à la compétitivité innovation, et nous avons exploré les indicateurs qui permettent de la mesurer. En reconnaissant que la compétitivité est une quête multidimensionnelle, nous avons mis en évidence son rôle central dans la capacité d'une entreprise à réussir sur un marché de plus en plus exigeant et concurrentiel.

Enfin, nous avons abordé le cœur de la question en examinant comment la veille peut améliorer la compétitivité d'une entreprise. Nous avons mis en lumière les avantages essentiels de la veille, notamment la compréhension approfondie de la concurrence, l'identification d'opportunités et de menaces, l'amélioration de la prise de décision, l'innovation, la différenciation sur le marché et bien d'autres aspects.

En conclusion, il est devenu évident que la veille n'est pas simplement une activité annexe, mais plutôt une démarche stratégique essentielle pour prospérer dans un monde commercial en constante évolution.

En somme, ce chapitre a établi les bases conceptuelles cruciales qui serviront de fondement à notre exploration ultérieure de la veille concurrentielle et de son rôle dans la compétitivité des entreprises que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

## **Chapitre II : La veille concurrentielle source de compétitivité de l'entreprise**

## Introduction

Les entreprises opèrent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, où l'information concurrentielle joue un rôle prépondérant dans leurs stratégies. Dans ce contexte, la mise en place d'une veille concurrentielle permet à ces entreprises d'anticiper les évolutions du marché et d'acquérir un avantage concurrentiel. En effet, être le premier à détenir des informations concurrentielles confère un avantage sur les concurrents et renforce la compétitivité de l'entreprise.

La veille concurrentielle est devenue un pilier incontournable de la gestion stratégique des entreprises modernes. Dans ce chapitre, il sera question d'abord de revenir sur le concept de la veille concurrentielle, ses objectifs, ses relations avec les autres veilles dans l'entreprise, ses sources d'informations et ses devers outils. Nous examinerons également les domaines couverts par la veille concurrentielle et les étapes clés de sa mise en place.

Tout au long de ce chapitre, nous mettrons en lumière les nombreuses façons dont la veille concurrentielle impacte positivement la prise de décision au sein de l'entreprise. Nous explorerons en détail le rôle central de la veille concurrentielle en tant que source de compétitivité pour les entreprises.

Ensuite, l'analyse de la contribution de la veille concurrentielle à la compétitivité de l'entreprise clôturera ce chapitre.

En fin de compte, ce chapitre servira de guide complet pour comprendre comment la veille concurrentielle peut être un levier essentiel pour renforcer la compétitivité de l'entreprise et garantir sa pérennité dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

## Section 1 : Généralité sur la veille concurrentielle

Face à un environnement de plus en plus instable et compétitif, la mise en œuvre de la veille concurrentielle est devenue indispensable pour les entreprises. Elle englobe un ensemble de pratiques visant à collecter, analyser et exploiter des informations sur les concurrents d'une entreprise. Comprendre les bases de la veille concurrentielle est un élément clé pour les entreprises souhaitant prospérer et rester en avance sur la concurrence.

### 1.1. Définition et principes de la veille concurrentielle

#### 1.1.1. Définition de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle, également appelée veille compétitive, est une discipline stratégique qui consiste à collecter, analyser et interpréter de manière systématique des informations pertinentes sur les concurrents d'une entreprise, ainsi que sur l'environnement dans lequel elle évolue. Cette pratique vise à fournir à l'entreprise une compréhension approfondie de la dynamique concurrentielle de son secteur d'activité.<sup>49</sup>

La veille concurrentielle peut être considérée comme une surveillance du positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirect, actuels et potentiels, pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise.<sup>50</sup>

**Selon Jonthan L. Calof et William Skinner :** la veille concurrentielle se définit comme : « Une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ». <sup>51</sup>

En combinant ces définitions, on peut conclure que la veille concurrentielle implique la collecte et l'analyse d'informations relatives à la concurrence, notamment en examinant leurs activités, leurs capacités de production, ainsi que leurs projets et intentions futures.

La veille concurrentielle englobe également d'autres acteurs externes susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise, tels que les clients et les fournisseurs. L'objectif est de faire face à la concurrence et de réussir le développement sur le marché.

La veille concurrentielle peut être appliquée aussi bien dans le cadre des opérations de planification stratégique que dans celles liées au développement de produits. En général cette dernière permet au décideur de répondre à un certain nombre de questions comme suit :

- Qui sont nos concurrents actuels ?
- Qui sont nos concurrents potentiels ?

---

<sup>49</sup> BERNAT, Jean-Pierre, BRUFFAERTS-THOMAS, Josette, LIBMANN, Anne-Marie, et al. Les contours de la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, no 4, p. 32-44.

<sup>50</sup> Pelletier, A. Cueno, P. (2013). Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition PEARSON, Paris, p.6.

<sup>51</sup> Calof, J. Skinner, W. La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire, (vol 28), N°02, PP (42-47)

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

### **1.1.2. Les principes de la veille concurrentielle**

Lorry Hathaway dégage plusieurs principes importants de la veille concurrentielle, qui sont les suivants<sup>52</sup> :

- La veille concurrentielle est proactive : son but est de prédire ce qui arrivera et non de ressasser ce qui s'est passé ;
- La veille concurrentielle repose sur l'analyse de l'information, ce qui signifie que la simple collecte d'informations et l'exercice du jugement ne sont pas suffisants ;
- La veille concurrentielle nécessite l'utilisation d'un processus systématique pour recueillir des renseignements, tout en reconnaissant que les informations les plus précieuses peuvent se trouver en interne ;
- Le code d'éthique de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) exige que les membres respectent les lois locales et ne fassent pas de fausse déclaration lorsqu'ils recueillent des renseignements.

## **1.2. Les objectifs de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle est une démarche stratégique qui vise à atteindre plusieurs objectifs spécifiques visant à renforcer la compétitivité d'une entreprise.

### **1.2.1. Comprendre la concurrence**

L'objectif fondamental de la veille concurrentielle est de permettre à l'entreprise de développer une compréhension approfondie de ses concurrents directs et indirects. Cela inclut la connaissance de leurs produits, de leurs stratégies, de leurs forces et de leurs faiblesses. Une telle compréhension est cruciale pour évaluer la position relative de l'entreprise sur le marché.

### **1.2.2. Anticiper les mouvements de la concurrence**

La veille concurrentielle vise à anticiper les actions futures de la concurrence. En surveillant les signaux et les indicateurs, l'entreprise peut prévoir les prochaines étapes de ses concurrents, ce qui lui permet de réagir de manière proactive plutôt que réactive.

---

<sup>52</sup> Lorry cité par Calof, J. op.cit.

### **1.2.3. Identifier les opportunités stratégiques**

En analysant les données collectées, l'entreprise peut identifier des opportunités stratégiques qui se présentent sur le marché. Ces opportunités peuvent inclure des niches non exploitées, des segments de marché en croissance ou des lacunes dans l'offre de la concurrence.

### **1.2.4. Gérer les risques**

La veille concurrentielle permet de repérer les menaces potentielles que la concurrence peut représenter. Cela inclut la détection précoce des mouvements agressifs de la concurrence, des perturbations du marché ou des stratégies qui pourraient nuire à l'entreprise.

### **1.2.5. Adapter la stratégie**

Sur la base des informations collectées, l'entreprise peut ajuster sa propre stratégie. Cela peut inclure des modifications de produits, des ajustements de prix, des campagnes marketing ciblées ou des initiatives de R&D pour maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.

### **1.2.6. Optimiser les ressources**

La veille concurrentielle permet de concentrer les ressources de l'entreprise là où elles auront le plus d'impact. Cela évite les dépenses inutiles et favorise une allocation efficace des ressources en fonction des opportunités et des menaces.

### **1.2.7. Améliorer la réactivité**

En surveillant de près les actions de la concurrence, l'entreprise devient plus réactive aux changements du marché. Elle peut ajuster rapidement ses tactiques pour tirer parti des opportunités ou atténuer les risques.

### **1.2.8. Évaluer la performance**

La veille concurrentielle permet de suivre la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence. Cela inclut la mesure de la part de marché, de la rentabilité, de la notoriété de la marque et d'autres indicateurs clés de performance.

### **1.2.9. Favoriser l'innovation**

La veille concurrentielle peut stimuler l'innovation en identifiant les meilleures pratiques de l'industrie, les tendances technologiques émergentes et les opportunités d'amélioration des produits ou des processus.

Les objectifs spécifiques de la veille concurrentielle vont au-delà de la simple collecte d'informations. Ils englobent la compréhension, l'anticipation, l'adaptation, la gestion des risques et l'optimisation des ressources pour renforcer la compétitivité d'une entreprise sur le marché. La veille concurrentielle est donc un outil stratégique puissant pour atteindre ces objectifs et créer un avantage concurrentiel.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> LESCA, H., Op.cit, 190p, P10.

### **1.3. Les domaines couverts par la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle est un processus holistique qui englobe divers domaines et facettes de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Il est essentiel de comprendre ces domaines pour mener une veille concurrentielle efficace.

#### **1.3.1. Produits et Services**

La veille concurrentielle analyse les produits et services proposés par les concurrents. Cela inclut la gamme de produits, les caractéristiques, la qualité, les innovations récentes, les prix, les conditions de vente, etc.

#### **1.3.2. Stratégies Marketing et Communication**

Cette dimension de la veille examine les stratégies de marketing, de publicité et de communication des concurrents. Elle analyse les campagnes publicitaires, les canaux de distribution, les actions sur les médias sociaux, la réputation en ligne, etc.

#### **1.3.3. Prix et Politiques Tarifaires**

La veille concurrentielle surveille les prix pratiqués par les concurrents, y compris les variations de prix, les promotions, les remises, les conditions de paiement, etc. Elle permet également de déterminer la politique tarifaire globale des concurrents.

#### **1.3.4. Innovations et Recherche et Développement (R&D)**

Cette dimension se concentre sur les activités d'innovation et de R&D des concurrents. Elle analyse les brevets déposés, les produits en développement, les partenariats avec des instituts de recherche, etc.

#### **1.3.5. Distribution et Réseaux de Vente**

La veille concurrentielle examine les canaux de distribution utilisés par les concurrents, leurs partenariats avec des distributeurs, leurs réseaux de vente, les implantations géographiques, etc.

#### **1.3.6. Clients et Segmentation**

Elle se penche sur la clientèle des concurrents, les segments de marché ciblés, les clients clés, les relations clients, la fidélisation, et les commentaires des clients sur les produits et services concurrents.

#### **1.3.7. Ressources Humaines et Compétences**

La veille peut également s'intéresser aux ressources humaines des concurrents, notamment les compétences et les talents clés, les mouvements de personnel, les politiques de formation, etc.

#### **1.3.8. Santé Financière**

Elle évalue la santé financière des concurrents en examinant leurs rapports financiers, leurs marges bénéficiaires, leurs investissements, leur endettement, etc.

### **1.3.9. Environnement Réglementaire et Légal**

Cette dimension s'attache à comprendre l'environnement réglementaire et légal dans lequel évoluent les concurrents. Elle peut impliquer la surveillance des changements législatifs, des litiges en cours, des licences, etc.

### **1.3.10. Image de Marque et Réputation**

La veille concurrentielle analyse la perception de la marque des concurrents et leur réputation sur le marché. Cela inclut les évaluations en ligne, les classements, les commentaires des clients, etc.

### **1.3.11. Partenariats et Alliances Stratégiques**

Elle surveille les partenariats, les fusions, les acquisitions et les alliances stratégiques qui impliquent les concurrents, ce qui peut avoir un impact sur leur position concurrentielle.

Il est important de noter que la veille concurrentielle ne se limite pas à un seul de ces domaines, mais englobe l'ensemble de ces aspects pour offrir une vue globale et approfondie de la concurrence. En intégrant ces informations, une entreprise peut prendre des décisions éclairées et élaborer des stratégies efficaces pour renforcer sa compétitivité sur le marché.<sup>54</sup>

## **1.4. La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'entreprise**

La veille concurrentielle interagit avec d'autres formes de veille au sein de l'entreprise, car elle se concentre sur la collecte d'informations de diverses natures, qu'il s'agisse de concurrents directs ou indirects, actuels ou potentiels, clients, fournisseurs, etc.

MARTINET et RIBAULT<sup>55</sup>, identifient cinq types de veille à partir des cinq forces concurrentielles de Michael PORTER, à savoir : la veille commerciale liée aux clients et aux fournisseurs ; la veille technologique liée à la technologie et la science ; la veille concurrentielle qui tourne vers les différents aspects des concurrents ; et enfin, la veille environnementale qui s'occupe du reste, c'est-à-dire de la société, de la culture et de l'environnement.

Il arrive parfois que la veille technologique inclut en réalité une dimension de veille sur les concurrents, tout comme la veille concurrentielle comporte souvent un volet technologique important.

L'entreprise doit être informée de tout ce qui se rapproche d'elle et pénètre dans son environnement, en répondant de manière précise à toutes les questions posées, dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques.

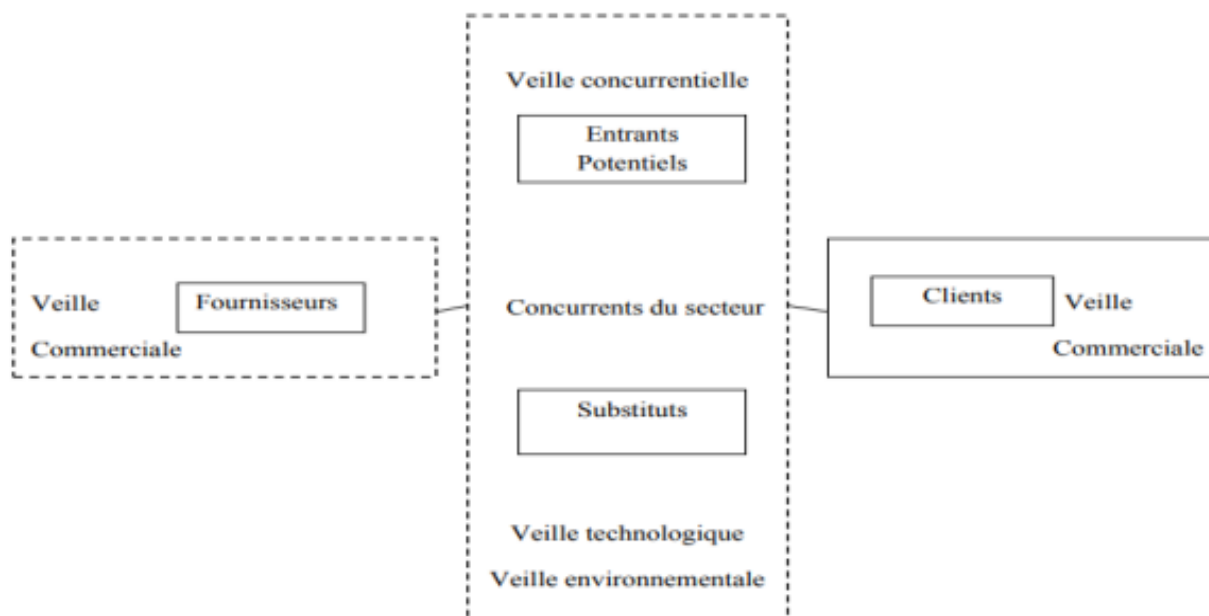
---

<sup>54</sup> LAURENT, H, Op.cit, 102p.

<sup>55</sup> Ribault, J-M. Martinet, B. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, P.24.

La figure suivante nous montre les quatre types de veilles associées dans une entreprise, et qui forment une expression de veille qui est une recherche d'information et une écoute anticipative de l'environnement.

**Figure N°6 : Les quatre types veilles associées**



**Source :** Ribault, J-M. Martinet, B. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, p.67.

## 1.5. Les sources d'informations concurrentielles

Toute démarche de veille concurrentielle commence par une phase de recherche d'informations. Ces informations peuvent être extraites de diverses sources, qu'elles soient formelles ou informelles, internes ou externes, ou bien encore accessibles au public ou restreintes.

### 1.5.1. Les sources formelles et informelles

- **Les sources formelles :** C'est des sources matérialisées qui prennent généralement la forme de documents écrits, représentées par la presse, les ouvrages, les médias, bases de données, les brevets, etc.

Le tableau ci-dessous nous montre les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.

Tableau N°3 : Les principales phases d'évolution de la veille

Les sources formalisées	Avantages (+) et inconvénients (-)
<b>La presse</b> (journaux généralistes ou spécialisés, nationaux ou régionaux)	(+) très accessible (+) très abondante (+) coût relativement faible (par abonnement) (+) information fournies exhaustives (-) manque de confidentialité (-) redondance probable entre divers titres (-) tardive mais plus rapide que les bases de données si la consultation se fait dès la parution (-) peu prospective (-) présentation propre au journal
<b>Les ouvrages</b> (Divers livres, encyclopédies, mémoires, thèses...)	(+) idem presse (+) information plus approfondie (+) à plus forte valeur ajoutée car déjà traitée par l'auteur (-) idem presse
<b>Autres médias</b> (télévision, cinéma, radio)	(-) contenu léger, l'information est déjà connue (+) intérêt des films de relations publiques (présentation des produits, des installations...)
<b>Bases de données, CD ROM</b>	(+) grande exhaustivité (+) couverture mondiale (+) gain de temps (+) coût faible (-) manque de « fraîcheurs » des informations (délai de publication et de saisie des informations déjà publiées). (-) utilisation complexe parfois ; l'interrogation des bases de données demande des compétences de spécialiste. (-) difficultés pour obtenir les documents en texte intégral, notamment leurs illustrations.
<b>Les brevets</b>	(+) grande richesse d'information (ils contiennent 80% des informations scientifiques utiles.) (-) retard de 18 mois par rapport au dépôt (-) la compréhension du texte très technique demande des compétences de spécialistes et nécessite parfois une traduction. (-) ne couvre pas tous les secteurs (les services et l'informatique par exemple).
<b>Les études privées ou publiques</b>	(+) l'information est traitée (analyse/synthèse) et répond à une problématique précise (-) coût potentiel très élevé (-) manque de « fraîcheur » (peu disponible au moment du besoin, délai nécessaire).

<b>Les sources légales (tribunaux de commerce...)</b>	(+) facilement accessibles (+) coût très faible (-) fournissent principalement des informations de nature économique. (-) se rapporte à des périodes passées
<b>Le minitel</b>	(+) source très riche d'information (-) coût potentiel très élevé
<b>L'internet</b>	(+) source d'information la plus riche (-) nécessité de disposer de compétences pour une recherche efficace.
<b>Les rapports d'analyse financiers</b>	(+) sources de très bonne qualité (valeur ajoutée/à l'information brute) (+) objectivité, gain de temps d'analyse.
<b>Les rapports annuels</b>	(+) accessibles (-) discours en faveur de l'entreprise.
<b>L'intranet</b>	(+) source d'information la plus riche (+) coût faible, accès réservé, regroupement d'informations hétérogènes, travail collectif, accès à l'internet, l'actualisation, l'instantanéité, une meilleure communication...

**Source :** Cohen, C. ; Veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, paris (2004).p.163.

- **Les sources informelles :** C'est des sources non matérialisées, qui prennent la forme d'observations, qui sont de nature orale et représentées par des résultats d'entretiens dans les salons, les expositions, les colloques, les organisations professionnelles, et auprès des distributeurs, des clients, des fournisseurs, etc.

#### 1.5.2. Les sources internes et externes

- **Les sources internes :** C'est les informations collectées à l'intérieur de l'entreprise par des informateurs internes, représentées par les chercheurs, les réseaux de vente, les salariés divers, etc.
- **Les sources externes :** C'est des informations transmises par des acteurs extérieurs à l'entreprise, et elles peuvent prendre une forme formelle (étude documentaire), ou informelle (observations et entretiens).  
Les chargés de veille au sein de l'entreprise doivent créer des réseaux de contacts représentés par des journalistes, des clubs professionnels, des clients, etc.

### 1.5.3. Les sources ouvertes et fermées

- **Les sources ouvertes :** C'est des sources d'informations libres ou facilement accessibles, publiques ou semi publiques. Par exemple : les statistiques publiées par l'office nationale des statistiques (ONS), la presse, etc.
- **Les sources fermées :** C'est des sources d'informations non publiques. L'accès à ces informations se fait soit en payant un droit d'accès, soit par des méthodes d'investigation.

## 1.6. Les outils de la veille concurrentielle

Il est essentiel de garder à l'esprit que de nombreuses techniques moins onéreuses peuvent être mises en œuvre. Elles sont généralement considérées comme le minimum requis qu'une entreprise devrait entreprendre pour garantir une prise de conscience de son environnement concurrentiel.

Ces outils sont les suivants<sup>56</sup> :

### 1.6.1. Les salons et expositions

Les salons et les expositions constituent une source riche en informations, car ils réunissent les fabricants, les concurrents, ainsi que les clients et les fournisseurs. Tous ces acteurs sont en contact étroit, avec les stands des concurrents situés à proximité les uns des autres. Les exposants sont généralement disposés à discuter et à fournir autant d'informations que possible sur leurs produits.

Donc le personnel choisi pour un tel événement doit collecter le maximum d'informations qui lui semble utiles puisque c'est facile d'obtenir :

- La liste des prix des concurrents ;
- La documentation promotionnelle telle que des catalogues ;
- Les brochures doivent être saisies.

Aussi, il est facile d'avoir des réponses à des questions simples, mais qui ont un poids important telles que :

- Les conditions de livraisons ;
- Les conditions de paiements.

### 1.6.2. L'appartenance à une association commerciale

L'appartenance à une association offre des avantages particuliers au secteur, car elle permet d'avoir une vision globale de toutes les entreprises opérant dans le même domaine d'activité. De plus, ces associations diffusent des informations destinées à aider les entreprises à renforcer leur compétitivité, allant au-delà de la simple vente de leurs produits.

---

<sup>56</sup> Wright, S. Mc Nidder, S. Pickton, D. (1999). Competitor intelligence for the smaller enterprise, 11p, department of marketing, Montfort university, Leicester.

### 1.6.3. Les rapports annuels des sociétés

Peuvent fournir des informations utiles sur les ventes ainsi que les tendances des ventes, et les stratégies futures envisageables.

### 1.6.4. Embaucher un personnel d'un concurrent

Cette technique offre un aperçu de la manière dont la concurrence aborde son marché. L'entreprise explore en détail les antécédents des anciens employés de ses concurrents afin d'obtenir le maximum d'informations jugées utiles.

Les entreprises de premier ordre sont depuis longtemps un terrain d'entraînement pour les gens du marketing et de la production, ensuite leur impact peut être mieux apprécié dans des petites entreprises.

### 1.6.5. Suivre les offres d'emplois des concurrents et lancer des offres de recrutements

Ces offres d'emploi doivent être ciblées géographiquement pour encourager le personnel des concurrents à postuler. Lors des entretiens qui suivront, des informations précieuses pourront être recueillies.

On trouve aussi des outils sur internet. Celui-ci est devenu aujourd'hui essentiel pour toute entreprise qui souhaite être consciente de sa compétitivité et celle de ses concurrents. Ces outils sont les suivants :

- **Les flux RSS** : est un fichier mis à jour régulièrement qui permet au veilleur, à l'aide d'un lecteur, d'être en permanence au courant des derniers articles disponibles sur le web.
- **Les alertes Google** : L'outil Google Alertes permet de recevoir par mail ou comme flux RSS des alertes pour chaque nouveau contenu référencé contenant un mot clé défini.
- **L'INAPI** : (institut national algérien de propriété industrielle) pour surveiller les dépôts de brevets.
- **Les logiciels spécialisés** : Ils permettent d'analyser les campagnes marketing des concurrents, d'identifier de nouveaux concurrents, de vérifier et d'analyser leurs mots-clefs, d'effectuer des suivis de position et des audits en temps réel et de générer des rapports instantanés.
- **Les newsletters et la presse** : La presse est une mine d'or pour obtenir des informations sur la concurrence, qu'il s'agisse d'une couverture médiatique positive ou négative. Savoir que l'un de vos concurrents est au cœur d'un scandale signifie que vous pouvez en profiter de manière responsable, et ces informations vous aideront à orienter votre propre stratégie.

### 1.6.6. Les éléments à surveiller dans le cadre de la veille concurrentielle

Il existe un certain nombre d'éléments à surveiller pour mettre en place une veille concurrentielle au sein d'une entreprise, qui sont les suivants<sup>57</sup> :

- **Les Produits :**
  - Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur ;
  - Caractères de gamme des produits.
- **Négociations/circuit de distribution :**
  - La qualité et la couverture du circuit de distribution ;
  - La force des relations avec le circuit de distribution.
- **Commercialisation et vente :**
  - Les compétences de chaque domaine du plan de commercialisation ;
  - Les compétences en matière d'étude de marché et développements de produits nouveaux ;
  - Les formations et les compétences de la force de vente.
- **Le fonctionnement :**
  - La complexité technologique de l'installation et de l'équipement ;
  - La propriété du savoir-faire ou l'avantage dans le domaine des ventes ;
  - Les compétences d'extensions de capacités pour un bon contrôle de la qualité.
- **La force financière :**
  - La capacité des emprunts à court et à long terme ;
  - La capacité de l'augmentation du capital dans un avenir prévisible ;
  - La capacité de l'entreprise dans la gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, etc.
- **La capacité de la direction générale :**
  - La qualité de commandement et la capacité du directeur général à influencer positivement les autres dans l'entreprise ;
  - La capacité de coordination des fonctions particulières ou celle du groupe ;
  - La flexibilité et l'adaptabilité des supérieurs.
- **Le portefeuille de la société :**
  - La capacité de la société à soutenir les modifications d'orientations planifiées ;
  - La capacité de la société dans le développement ou le renforcement d'une unité.

Il est essentiel de ne pas oublier aussi les sites Web qui représentent une source primordiale de la surveillance des concurrents sur le net, car ils regroupent l'ensemble des services et offres des concurrents.

---

<sup>57</sup> Martinet, B. Ribault, J-M. (1992). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2eme édition, édition d'organisation, Paris.

## **1.7. La mise en place d'une veille concurrentielle**

Pour les entreprises la pratique de la veille concurrentielle passe généralement par les étapes suivantes :

### **1.7.1. La sélection des informations à rechercher**

La clé d'une veille concurrentielle est d'en savoir assez pour disposer d'une longueur d'avance sur les potentielles évolutions des concurrents, et pour cela il est nécessaire de bien choisir les informations à rechercher, en se basant sur des informations dont l'entreprise a besoin dans son analyse de la concurrence.

### **1.7.2. Collecte de l'information**

La collecte d'informations, qu'elle soit qualitative ou quantitative, requiert la sélection soigneuse d'outils de recherche adaptés aux besoins de l'entreprise. Les équipes commerciales de l'entreprise peuvent s'avérer des outils de collecte d'informations très efficaces, car elles sont en contact direct avec les prospects, les fournisseurs, et parfois même les concurrents. Cela leur permet de recueillir des informations de première main, précieuses pour la veille concurrentielle.

### **1.7.3. Traitement et mise en forme des informations**

Après la collecte de données, et afin d'exploiter les meilleures informations et négliger les moins pertinentes, le traitement de l'information est exigé. Il est recommandé d'utiliser un tableau à plusieurs colonnes. C'est un moyen simple qui permet de classer et comparer les informations par concurrents, filiales, marchés, ou fournisseurs ainsi que de sélectionner les sources d'information à automatiser dans le tableau de bord.

### **1.7.4. L'analyse de la concurrence**

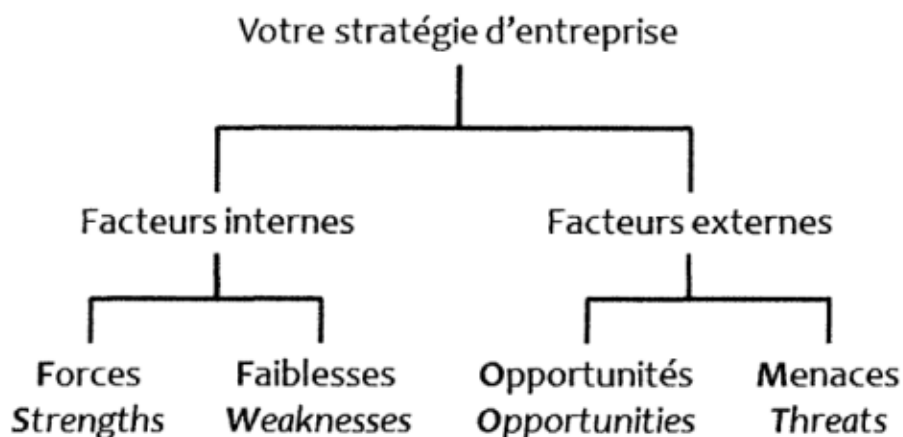
L'analyse ou l'étude des données recueillies des concurrents directs et indirects, peut se faire à l'aide des différents outils suivants :

- **L'analyse SWOT** : Le SWOT est une matrice à double analyse (interne et externe).

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) appelée aussi FFOM (Force – Faiblesses – Opportunités – Menaces) constitue un outil de diagnostic pour les entreprises. C'est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise avec les forces et les faiblesses relevées en interne de l'entreprise.

La démarche d'une analyse SWOT peut se présenter comme suit : en premier lieu une analyse interne de l'organisation, qui permettra de dégager les forces et les faiblesses et par la suite voir et décider ce qu'il est possible de faire. Puis, une analyse externe qui permettra d'examiner l'environnement afin d'en tirer les opportunités et détecter les menaces pour voir ce qu'il convient de faire.

Figure N°7 : L'analyse SWOT



**Sources :** Kotler, Ph. Dubois, B. Manceau, D. (2013). Marketing management, 11ème édition, Pearson Education, Paris.

- **Le modèle de Porter :** Le modèle des cinq forces +1 de M. Porter constitue un modèle analytique développé par Michael Porter, économiste renommé, dans le but d'évaluer l'attrait et la compétitivité d'un secteur industriel donné. Ce modèle permet d'analyser les forces qui façonnent la concurrence au sein d'un marché et d'identifier les facteurs qui peuvent influencer la rentabilité d'une entreprise.

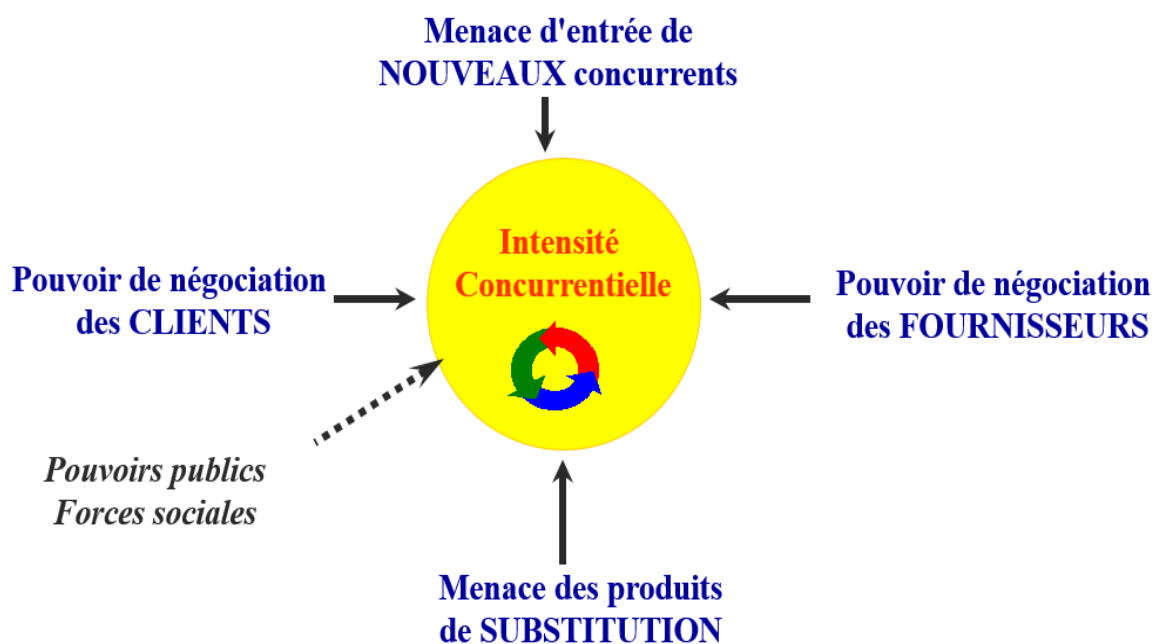
Le modèle des cinq forces +1 de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprises concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle, par exemple celle due à la possibilité de nouveaux entrants ou l'apparition de nouveaux produits de substitution, et une concurrence au sein de la filière, avec les fournisseurs en amont et les clients en aval.<sup>58</sup>

L'analyse du modèle de M. PORTER<sup>59</sup> permet de mesurer l'importance de l'avantage concurrentiel que l'entreprise détient dans les couples produits-marchés et d'apprécier l'attrait potentiel d'un système concurrentiel. Selon Porter, l'attrait dépend de l'intensité concurrentielle résultant de la pression exercée par cinq forces agissant sur la position concurrentielle, à savoir :

- **L'intensité concurrentielle**
- **La menace de nouveaux entrants**
- **La menace des produits de substitution**
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**
- **Le pouvoir de négociation des clients**

<sup>58</sup> Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition Eyrolles, Paris, 2008, p142.

<sup>59</sup> Porter.M, choix stratégiques et concurrence, ECONOMICA 1982

**Figure N°8** : Le modèle des 5 forces +1 de M. Porter (1982)

**Sources** : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

- **La Matrice BCG** : La matrice BCG I est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la prise de décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon, entre autres variables, deux variables-axes :<sup>60</sup>
  - Le taux de croissance du marché ;
  - La part de marché du produit/service face aux concurrents.

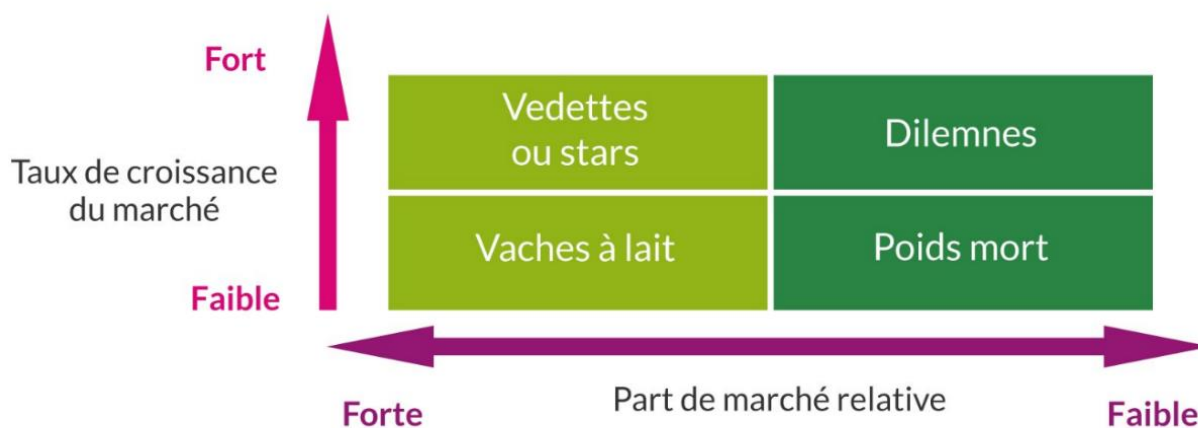
La matrice se structure autour de quatre quadrants, chacun représentant un segment d'activité en fonction de ses caractéristiques distinctives :

- Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.

<sup>60</sup> Bruno Bachy et all, Toute la fonction Management, P58.

- Les dilemmes sont des activités exigeant des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre.<sup>61</sup>
- Les vedettes contiennent les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit)

**Figure N°9 : La matrice BCG**



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/matrice-bcg.html> / consulté le 20/09/2023 à 18h

- **La matrice Mc Kinsey (ABC) :** Cette matrice (figure 9), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)<sup>62</sup>

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2<sup>e</sup>édit, Paris, 1996. p 376

<sup>62</sup> Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J ; « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006,. pages 137.

<sup>63</sup> Thietart.R-A, Xuereb J-M Stratégies, Concepts, Méthodes, Ste Mise en œuvre, Dunod, Paris. 2005, Pages 173.

**Figure N°10** : La matrice McKinsey

**Valeur de l'activité**

<b>POSITION CONCURRENTIELLE</b>		Forte	Moyenne	Faible
	Forte	Maintenir position de leader	Maintenir position et suivre développement	Traire
	Moyenne	Améliorer position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
	Faible	Doubler mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner

Source : ADL

**Source** : COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : « elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.

- La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.

La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence»<sup>64</sup>

### 1.7.5. La diffusion

La diffusion consiste à transmettre pour chaque département, équipe, management les informations. Celles-ci permettront des prises de décisions stratégiques adéquates en fonction de l'état de la concurrence et de l'environnement de l'entreprise.

La figure suivante illustre la démarche de la veille concurrentielle.

<sup>64</sup> Gervais.M, stratégie de l'entreprise, Economica, 2003. p.89.

**Figure N°11** : La démarche de la veille concurrentielle

Source : Réalisation personnelle

## **1.8. Les avantages de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle offre de nombreux avantages à une entreprise, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché. Voici les principaux avantages de la veille concurrentielle :

### **1.8.1. Compréhension approfondie de la concurrence**

La veille concurrentielle permet à l'entreprise de connaître en détail ses concurrents, y compris leurs produits, leurs stratégies, leurs forces et leurs faiblesses. Cette compréhension approfondie est essentielle pour élaborer des plans de contre-attaque et de différenciation.

### **1.8.2. Identification d'opportunités et de menaces**

En surveillant activement la concurrence, l'entreprise peut identifier rapidement les opportunités émergentes sur le marché, ainsi que les menaces potentielles. Cela lui permet de réagir rapidement pour exploiter les opportunités et atténuer les risques.

### **1.8.3. Amélioration de la prise de décision**

Les informations collectées grâce à la veille concurrentielle fournissent une base solide pour la prise de décision stratégique. Les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées en utilisant des données actuelles sur le marché et la concurrence.

#### **1.8.4. Innovation**

La veille concurrentielle stimule l'innovation en identifiant les meilleures pratiques de l'industrie, les nouvelles technologies et les tendances émergentes. Cela permet à l'entreprise de concevoir de nouveaux produits ou services, de moderniser ses processus et d'améliorer son efficacité.<sup>65</sup>

#### **1.8.5. Différenciation sur le marché**

En comprenant les lacunes dans l'offre de la concurrence, l'entreprise peut développer des produits ou des services qui se démarquent et qui répondent à des besoins non satisfaits du marché. Cela renforce sa position concurrentielle.

#### **1.8.6. Optimisation des ressources**

La veille concurrentielle aide à identifier où concentrer les ressources de l'entreprise de manière à maximiser l'impact. Elle évite ainsi la dispersion des ressources sur des projets peu prometteurs.

#### **1.8.7. Meilleure gestion de la réputation**

En surveillant la manière dont la concurrence est perçue sur le marché, l'entreprise peut prendre des mesures pour protéger et améliorer sa propre réputation. Cela est particulièrement important dans l'ère de l'information en ligne où les opinions des clients peuvent influencer fortement l'image d'une entreprise.

#### **1.8.8. Réactivité aux changements**

La veille concurrentielle permet à l'entreprise de réagir rapidement aux changements dans l'environnement concurrentiel. Cela peut inclure des ajustements de prix, des modifications de produits, des campagnes marketing ciblées, etc.

#### **1.8.9. Fidélisation des clients**

En surveillant les actions des concurrents, l'entreprise peut identifier les clients vulnérables à la concurrence et mettre en place des stratégies de fidélisation pour les retenir.

#### **1.8.10. Avantage concurrentiel durable**

En intégrant la veille concurrentielle dans sa culture d'entreprise, une organisation peut créer un avantage concurrentiel durable en restant à l'avant-garde des évolutions du marché et de la concurrence.

---

<sup>65</sup> ZINAOU, Taoufik. Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise. Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion, 2020, no 3.

La veille concurrentielle offre de multiples avantages qui contribuent à renforcer la compétitivité de l'entreprise. Elle fournit des informations essentielles pour la prise de décision, favorise l'innovation, aide à différencier l'entreprise sur le marché et permet de réagir efficacement aux évolutions de la concurrence. Pour ces raisons, la veille concurrentielle est devenue une pratique indispensable dans le monde des affaires moderne.<sup>66</sup>

La veille concurrentielle s'impose indiscutablement comme un élément fondamental de la stratégie d'entreprise dans le panorama concurrentiel contemporain. Elle confère aux entreprises la possibilité de recueillir des informations cruciales sur leurs concurrents, d'approfondir leur appréhension de l'environnement dans lequel elles opèrent, et d'exercer des choix éclairés. Cette pratique octroie un avantage substantiel en matière d'anticipation des évolutions du marché, d'identification des opportunités et des menaces, ainsi que d'optimisation de leur compétitivité globale. En somme, une maîtrise approfondie des généralités de la veille concurrentielle se pose comme une nécessité incontournable pour les entreprises souhaitant pérenniser leur position concurrentielle et prospérer.

---

<sup>66</sup> JULIEN, C. Le cas Danone, un exemple concret de gestion des risques et de veille concurrentielle. Publications Études & Analyses, 2007.

## **Section 2 : Veille concurrentielle et compétitivité de l'entreprise**

Dans un environnement fortement concurrentiel, les entreprises doivent avoir une connaissance approfondie des actions entreprises par leurs concurrents. Cela requiert la mise en place d'une veille concurrentielle, désormais cruciale pour la compétitivité de l'entreprise.

### **2.1.L'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision**

La veille concurrentielle joue un rôle déterminant dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise.

La veille concurrentielle fournit aux décideurs des informations fondamentales sur les concurrents, leur marché et leur environnement. Ces informations servent de base solide pour l'élaboration de stratégies et de plans d'action.

Grâce à la veille, l'entreprise peut anticiper les tendances émergentes du marché et les comportements des concurrents. Cette anticipation permet de prendre des décisions proactives au lieu de réagir de manière passive aux évolutions du marché.

La veille concurrentielle identifie des opportunités que l'entreprise peut exploiter. Par exemple, en repérant une lacune dans l'offre d'un concurrent, l'entreprise peut développer un produit ou un service pour combler ce vide.

En surveillant la concurrence, l'entreprise peut également identifier les menaces potentielles et les risques. Cela lui permet de mettre en place des mesures préventives pour réduire ces risques.

Les informations de veille aident à orienter la stratégie de l'entreprise. Par exemple, si la veille révèle que la concurrence se concentre sur l'innovation technologique, l'entreprise peut décider d'allouer davantage de ressources à la R&D.

La veille concurrentielle permet à l'entreprise de s'adapter en temps réel au contexte concurrentiel. Lorsque de nouveaux concurrents entrent sur le marché ou que d'anciens concurrents changent leur stratégie, l'entreprise peut ajuster ses propres plans en conséquence.

La veille aide à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise. En comprenant comment les concurrents allouent leurs ressources, l'entreprise peut prendre des décisions plus éclairées sur la manière de dépenser efficacement ses propres ressources.

La veille concurrentielle encourage la prise de décision collaborative. Les équipes de gestion, de marketing, de R&D et d'autres départements peuvent partager des informations et des analyses pour prendre des décisions stratégiques éclairées.

La veille concurrentielle permet également de mesurer la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cela aide à identifier les domaines où l'entreprise excelle et ceux où des améliorations sont nécessaires.

En somme, la veille concurrentielle favorise l'agilité et la réactivité de l'entreprise. Elle permet de s'adapter rapidement aux changements du marché et de rester compétitif.

La veille concurrentielle a un impact significatif sur la prise de décision au sein de l'entreprise. Elle fournit les données, les informations et les insights nécessaires pour

prendre des décisions éclairées, anticiper les évolutions du marché et maintenir la compétitivité. Elle est devenue un élément essentiel de la gestion stratégique moderne.<sup>67</sup>

## 2.2. La veille concurrentielle au service de la compétitivité de l'entreprise

La veille concurrentielle est une activité qui peut s'appliquer dans de nombreux domaines<sup>68</sup>. Cette dernière joue un rôle important dans la survie de l'entreprise afin d'accroître sa compétitivité tout en diminuant l'avantage concurrentiel des concurrents.

La veille concurrentielle contribue de manière directe et indirecte à l'amélioration et au renforcement de la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, plusieurs facteurs montrent que les dirigeants d'entreprises ne peuvent pas la négliger s'ils visent réellement la survie et veulent éviter d'être pris au dépourvu par leurs concurrents., comme suit :

- La veille concurrentielle offre la possibilité de prévoir, avec un haut degré de confiance, les évolutions de l'environnement commercial, les actions des concurrents, les attentes des clients, voire même les impacts engendrés par les changements politiques ;
- Aussi, c'est un moyen qui alerte constamment les entreprises sur l'évolution de l'environnement concurrentiel ;
- La veille concurrentielle permet la collecte d'informations utiles pour comprendre les forces et les faiblesses des concurrents et prendre position ;
- En utilisant les informations collectées sur les concurrents, il est possible de réduire au minimum les surprises. Ainsi, la veille concurrentielle peut servir à guider les activités de l'entreprise en découvrant de nouvelles opportunités tout en évitant les éventuelles catastrophes ;
- Le traitement et la combinaison des données et des informations collectées permet de produire de nouvelles connaissances et informations sur les concurrents<sup>69</sup> ;
- La veille concurrentielle produit des renseignements exploitables qui, à leur tour, aident les entreprises dans la prise de décision<sup>70</sup>, ainsi que la diminution du temps de réaction ;
- La veille concurrentielle permet une meilleure compréhension de ce que les concurrents pourraient et veulent faire. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise d'agir de manière appropriée<sup>71</sup> ;

---

<sup>67</sup> HENRY, Veronique et LAINÉ-CRUZEL, Sylvie. Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, 1998.

<sup>68</sup> Tanju Colakoglu, the problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volum 24, 2011, p.1615-1623. Disponible sur :<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X> consulté le 25/09/2023 à 20h.

<sup>69</sup> René, P. Tshilidzi, E. Nenzhelele. (2013). South african journal of gestion de l'information- vers un modele de processus de veille concurrentielle universelle : recherche originale. Journal sud african de gestion de l'information, volume 15, numéro2, janvier 2013, p.1-7.

<sup>70</sup> Idem.

<sup>71</sup> Tanju, C. (2011). The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volume 24, pp (1615-1623)

- De plus, elle permet aux entreprises d'élargir leurs visions. Il est possible que les entreprises atteignent mieux leurs performances dans des zones en jachère<sup>72</sup>, et cela permet :
  - L'acquisition de nouvelles affaires ;
  - Maintenir les affaires existantes et l'amélioration des performances de la force de vente.
- Fournir un meilleur soutien pour le processus de prise de décision stratégique grâce à l'analyse d'informations collectées dans le cadre de la veille concurrentielle, et de fournir un avantage concurrentiel pour l'entreprise ;
- Ainsi elle permet de stimuler la créativité d'une organisation, l'esprit d'innovation et la volonté de changer<sup>73</sup> ;
- La veille concurrentielle permet aussi de suivre le rythme du développement rapide des affaires<sup>74</sup>, et cela permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

### 2.3. Veille et intensité concurrentielle

Le modèle des cinq forces de Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'un modèle de veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la profitabilité de l'entreprise à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle mène à une construction stratégique en ce sens :

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

Selon le modèle des cinq forces de M. Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « forces concurrentielles »<sup>75</sup> venant des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels et des producteurs de produit substitués, qui affectent la profitabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise.

Ces cinq forces de Porter peuvent être analysées comme suit :

- ❖ **L'intensité de la rivalité entre les concurrents**<sup>76</sup> : Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée.

L'intensité de la rivalité fixe les limites de la profitabilité des entreprises. Plus l'intensité est forte, moins les entreprises sont profitables.

---

<sup>72</sup> Idem.

<sup>73</sup> Idem.

<sup>74</sup> Idem.

<sup>75</sup> Rabhi, T. Saoudi, K. (2015). La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille Concurrentielle, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia. P 42

<sup>76</sup> Idem.

L'intensité concurrentielle entre les rivaux directs dépend de plusieurs points importants qui sont :

- Le degré de concentration : plus les concurrents sont concentrés plus la concurrence est vive.
  - Les possibilités de croissance du marché : si le marché est dynamique il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lesquels va s'engager une dynamique entre concurrents ou qu'un marché avec existence de barrière à la sortie. Ceci limite considérablement les possibilités des investissements sur ce dernier et augmente la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser ses produits.
  - La différenciation des produits : plus le produit est différent des autres et difficile à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.
- ❖ **La menace des nouveaux entrants** : Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auxquels l'entreprise doit faire face. Ces nouveaux concurrents potentiels peuvent être les firmes extérieures au secteur qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée, les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leurs stratégies, les firmes pour lesquelles l'entrée constituerait une synergie manifestent, et aussi les clients et les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval.

Plusieurs variables sont examinées pour évaluer la menace d'entrée tel que :

- Les économies d'échelle qui obligent le nouvel entrant à subir un désavantage de coût ;
- L'effet de l'expérience qui donne un avantage de coût aux entreprises dont le volume de production cumulé est le plus grand ;
- L'intensité capitalistique qui élève le niveau des investissements ;
- L'accès aux canaux de distribution ;
- Le coût de transfert de technologie.

Cette nouvelle concurrence avec des entrants potentiels force l'entreprise à investir de nouveaux capitaux pour demeurer dans le marché.

- ❖ **La menace des produits de substitution** : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises peuvent voir leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces derniers ont souvent un meilleur rapport qualité/prix et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

L'analyse de la menace des produits se fonde sur trois points qui se présentent comme suit :

- Identification des produits remplissant les mêmes fonctions de consommation mais provenant de technologies différentes ;
- Analyse des apports performances/prix des substituts par rapport aux produits actuels ;

- Prédiction de l'évolution des rapports performances/prix pour juger si les substituts améliorent leur position.
- ❖ **Le pouvoir de négociation des clients :** Les clients peuvent obliger l'entreprise à consentir des baisses de prix ou exiger des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables, ou en jouant sur un concurrent contre l'autre.

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité.

Les clients utiliseront leur pouvoir de négociation s'ils sont sensibles au prix par rapport à la qualité, aux conditions suivantes<sup>77</sup> :

- Le produit en question représente une part importante de l'achat du client. Dans ces conditions, les clients chercheront les meilleurs prix parmi les concurrents ;
- La rentabilité des clients est faible et donc ils subissent de fortes pressions pour couper les coûts et les achats ;
- La qualité du produit n'influence pas celle du client ;
- Le produit de l'entreprise n'influence pas les coûts ou la performance du produit du client autrement que par le prix direct.

Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

- ❖ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs (coûts de transfert), la présence de matières premières de substitution, ... etc.<sup>78</sup>

## 2.4. Les risques liés à une mauvaise gestion de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle est une ressource précieuse, cependant, une mauvaise gestion de ce processus peut avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise.

### 2.4.1. Les erreurs fréquentes en veille concurrentielle

La veille concurrentielle est une discipline complexe qui peut comporter des pièges si elle n'est pas correctement gérée.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Rabhi, T. op.cit.

<sup>78</sup> Gérard Garibaldi, Toute la fonction Management ; paris, p143.

<sup>79</sup> MACHEK, Martin. LA VEILLE CONCURRENTIELLE—EXEMPLE DES SERVICES DES AGENCES SPECIALISEES. Trends in International Business 2012, p. 273.

**2.4.1.1. Négliger la Veille :**

- Ignorer complètement la veille concurrentielle par manque de ressources ou de temps ;
- Cela peut entraîner une perte d'opportunités et une exposition aux risques concurrentiels non détectés.

**2.4.1.2. Collecte Excessive d'Informations :**

- Collecter une grande quantité d'informations sans établir de priorités ;
- Cela peut submerger les équipes chargées de la veille et rendre difficile l'identification des informations pertinentes.

**2.4.1.3. Manque de Structuration :**

- Ne pas avoir de méthodologie claire pour la collecte, l'analyse et la gestion des informations de veille ;
- Cela peut entraîner une inefficacité dans le processus de veille et une difficulté à tirer des conclusions utiles.

**2.4.1.4. Focalisation Excessive sur la Concurrence Directe :**

- Se concentrer uniquement sur les concurrents directs sans tenir compte de l'environnement global du marché ;
- Cela peut conduire à manquer des tendances émergentes ou des opportunités indirectes.

**2.4.1.5. Sous-Estimation des Sources Ouvertes :**

- Ne pas exploiter suffisamment les sources publiques et ouvertes d'informations ;
- Cela peut entraîner un coût élevé de collecte d'informations privées et manquer des données disponibles gratuitement.

**2.4.1.6. Manque de Communication Interne :**

- Garder les informations de veille uniquement au sein de l'équipe de veille sans les partager avec les décideurs ;
- Cela peut entraîner un manque de compréhension des enjeux concurrentiels au sein de l'entreprise et entraver la prise de décision.

**2.4.1.7. Analyse Superficielle :**

- Ne pas approfondir l'analyse des données collectées ;
- Cela peut conduire à des conclusions erronées ou à une sous-estimation des implications de la veille.

**2.4.1.8. Non-Actualisation des Stratégies :**

- Ne pas ajuster les stratégies de l'entreprise en fonction des informations de veille ;
- Cela peut entraîner une perte de compétitivité à long terme

**2.4.1.9. Manque de Formation :**

- Ne pas former le personnel à la gestion de la veille concurrentielle ;
- Cela peut entraîner une utilisation inefficace des outils de veille et une sous-utilisation des informations disponibles.

**2.4.1.10. Sous-Estimation des Risques Concurrentiels :**

- Ignorer ou minimiser les menaces potentielles identifiées par la veille ;
- Cela peut conduire à des perturbations imprévues dans l'entreprise.

En évitant ces erreurs courantes et en instaurant des pratiques de veille concurrentielle robustes, les entreprises peuvent optimiser les avantages de cette activité essentielle pour leur compétitivité. Une veille correctement gérée favorise une prise de décision éclairée et une anticipation plus efficace des opportunités et des risques.

#### **2.4.2. Les conséquences d'une veille mal exécutée**

Une veille concurrentielle mal exécutée ou négligée peut entraîner des conséquences majeures pour une entreprise. Voici les principales conséquences d'une veille mal gérée<sup>80</sup> :

- L'entreprise risque de devenir moins compétitive sur le marché, car elle ne sera pas en mesure de répondre efficacement aux actions de la concurrence ;
- Une veille insuffisante peut entraîner une perte progressive de parts de marché au profit de concurrents plus réactifs ;
- L'entreprise peut être prise au dépourvu par des tendances émergentes du marché, ce qui peut entraîner un retard dans l'innovation ou la diversification ;
- Les décideurs peuvent prendre des décisions basées sur des informations incomplètes ou obsolètes, ce qui peut entraîner des investissements inutiles ou des choix stratégiques erronés ;
- L'entreprise peut être vulnérable aux actions agressives de concurrents qui exploitent les faiblesses de l'entreprise non détectées ;
- Une veille inefficace peut entraîner des coûts inutiles, par exemple, des investissements dans des projets qui ne sont plus pertinents ;
- Les problèmes non détectés liés à la qualité des produits ou services peuvent affecter la réputation de l'entreprise ;
- L'entreprise peut rencontrer des difficultés pour s'adapter aux évolutions du marché, ce qui peut entraîner une stagnation ou un déclin ;
- Ignorer les actions juridiques des concurrents peut entraîner des litiges coûteux et des problèmes légaux ;
- Une gestion inefficace de la veille concurrentielle peut dissuader les investisseurs, car ils peuvent percevoir un manque de préparation et de compétitivité de l'entreprise ;
- L'entreprise peut cesser d'innover, ce qui peut avoir un impact négatif sur sa croissance à long terme.

Une veille concurrentielle mal exécutée peut entraîner une série de conséquences néfastes pour l'entreprise, notamment une perte de compétitivité, des pertes financières et des difficultés à s'adapter à un environnement commercial en constante évolution. Il est essentiel pour les entreprises de reconnaître l'importance de la veille concurrentielle et de mettre en place des pratiques efficaces pour éviter ces conséquences préjudiciables.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> DELECROIX, Bertrand, GUILLEMIN-LANNE, Sylvie, et SIX, Amandine. Veille concurrentielle et veille stratégique: deux applications d'extraction d'information. Veille Scientifique et Stratégique, Toulouse, 2004, p. 117-128.

<sup>81</sup> JULIEN, C. Op.cit.

Pour conclure, la compétitivité d'une entreprise reflète sa capacité à rivaliser avec la concurrence. Dans cette optique, la veille concurrentielle est incontournable, car elle peut jouer un rôle clé dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise en lui fournissant des informations cruciales pour acquérir un avantage compétitif sur ses rivaux.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons plongé dans l'univers fascinant de la veille concurrentielle et son rôle crucial en tant que source de compétitivité pour les entreprises. Nous avons exploré en détail les multiples facettes de la veille concurrentielle, mettant en lumière son impact sur la prise de décision stratégique et son influence sur la performance globale de l'entreprise.

Nous avons commencé par définir la veille concurrentielle et identifier ses objectifs spécifiques. Nous avons également examiné les domaines couverts par cette pratique, de la collecte d'informations à l'analyse des données, en passant par la prise de décision.

Nous avons illustré certaines sources d'informations concurrentielle ainsi nous avons cité les étapes de la mise en place d'une veille concurrentielle.

Cependant, nous n'avons pas négligé les risques associés à une mauvaise gestion de la veille concurrentielle. Nous avons mis en garde contre des erreurs courantes, telles que le manque de structuration, la focalisation excessive sur la concurrence directe, ou la sous-estimation des sources ouvertes. Nous avons également souligné les conséquences néfastes d'une veille mal exécutée, de la perte de compétitivité à la détérioration de la réputation de l'entreprise.

En fin de compte, ce chapitre a mis en évidence que la veille concurrentielle n'est pas seulement un processus, mais une démarche stratégique essentielle pour les entreprises modernes. Elle offre un avantage compétitif crucial en permettant aux entreprises de prendre des décisions éclairées, de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de capitaliser sur les opportunités. Une veille concurrentielle bien gérée peut être le socle sur lequel repose la compétitivité et la réussite à long terme de toute entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous approfondirons encore davantage notre compréhension de la veille concurrentielle en examinant des études de cas, des stratégies avancées et des meilleures pratiques pour aider les entreprises à optimiser leur veille concurrentielle et à rester à la pointe de la compétition.

# Cadre Pratique

**Chapitre III : Les pratiques de la veille  
concurrentielle de l'entreprise Mobilis  
pour une meilleur compétitivité**

## Introduction

Les précédents chapitres ont jeté les bases conceptuelles et théoriques de notre mémoire, présentant les fondements et concepts clés liées à notre thématique de recherche, ce qui nous a permis de mieux la cerner et de déterminer la méthodologie adéquate pour vérifier la validité de nos propositions de recherche préalablement soumises, et répondre par la suite à notre problématique.

Ce troisième chapitre fait l'objet de la partie empirique de notre étude réalisée tout au long de notre stage pratique, ici il ne s'agit plus de présenter des théories et concepts, mais plutôt d'établir une analyse réelle pour répondre au comment la veille concurrentielle peut contribuer à une meilleure compétitive de l'entreprise, en l'occurrence **ATM Mobilis**.

Nous avons choisi l'entreprise **ATM Mobilis**, entreprise de téléphonie mobile algérienne à la tête de son marché, un marché oligopolistique caractérisé par la présence de deux concurrents, en raison de l'importance qu'elle accorde à la veille concurrentielle qui pourra lui permettre une meilleure compétitive et un bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi donner des éléments de réponse à notre problématique.

Le chapitre est organisé en deux sections, la première dans laquelle nous allons présenter l'organisme d'accueil. La seconde, met l'accent sur notre méthodologie de recherche ainsi que l'analyse des résultats obtenus lors de notre étude et des recommandations nécessaires.

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil pour notre travail de recherche **ATM Mobilis**.

L'entreprise est présentée à travers son historique, son organisation, ses objectifs, ainsi que les chiffres qui lui sont reliés.

### 1.1. Historique et statut juridique

ATM Mobilis, Société Par Actions (SPA), est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, l'entreprise a été créée suite au réaménagement qu'a connu le secteur (loi 2000-03) à l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence.

Le 28 Mars 2018 ATM Mobilis ne devient plus une filiale du groupe Algérie Télécom mais une entreprise indépendante relevant d'un Holding pilote constitué de : Algérie Télécom, Algérie Télécom Satellite, ATM Mobilis, ATE, COMMINTAL et enfin SATICOM.

Depuis sa création, ATM Mobilis s'est fixée des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, ATM Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients, en déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et en créant des produits et services innovants.

ATM Mobilis est positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcée par sa signature institutionnelle : « Ensemble nous construisons l'avenir ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Figure N°12: Logo d'ATM Mobilis



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

### 1.2. Chiffres clés d'ATM Mobilis (au 31/12/2022)

- Capital Social : 100 000 000 000 DA
- Chiffre d'Affaires Annuel (CA): 144 Milliards DA
- Part de marché Chiffre d'Affaires : 44.4%
- Parc Abonnés : 21.5 millions
- Part de marché Parc Abonnés : 43.5 %
- 2G BTS (Base Transceiver Station) : plus de 14.8 mille BTS
- 3G NodeB : 10 mille
- 4G e-NodeB : plus de 8 mille
- Agences Mobilis : 188
- Points de vente indirecte : 77 580
- Effectif total: 5947 employés

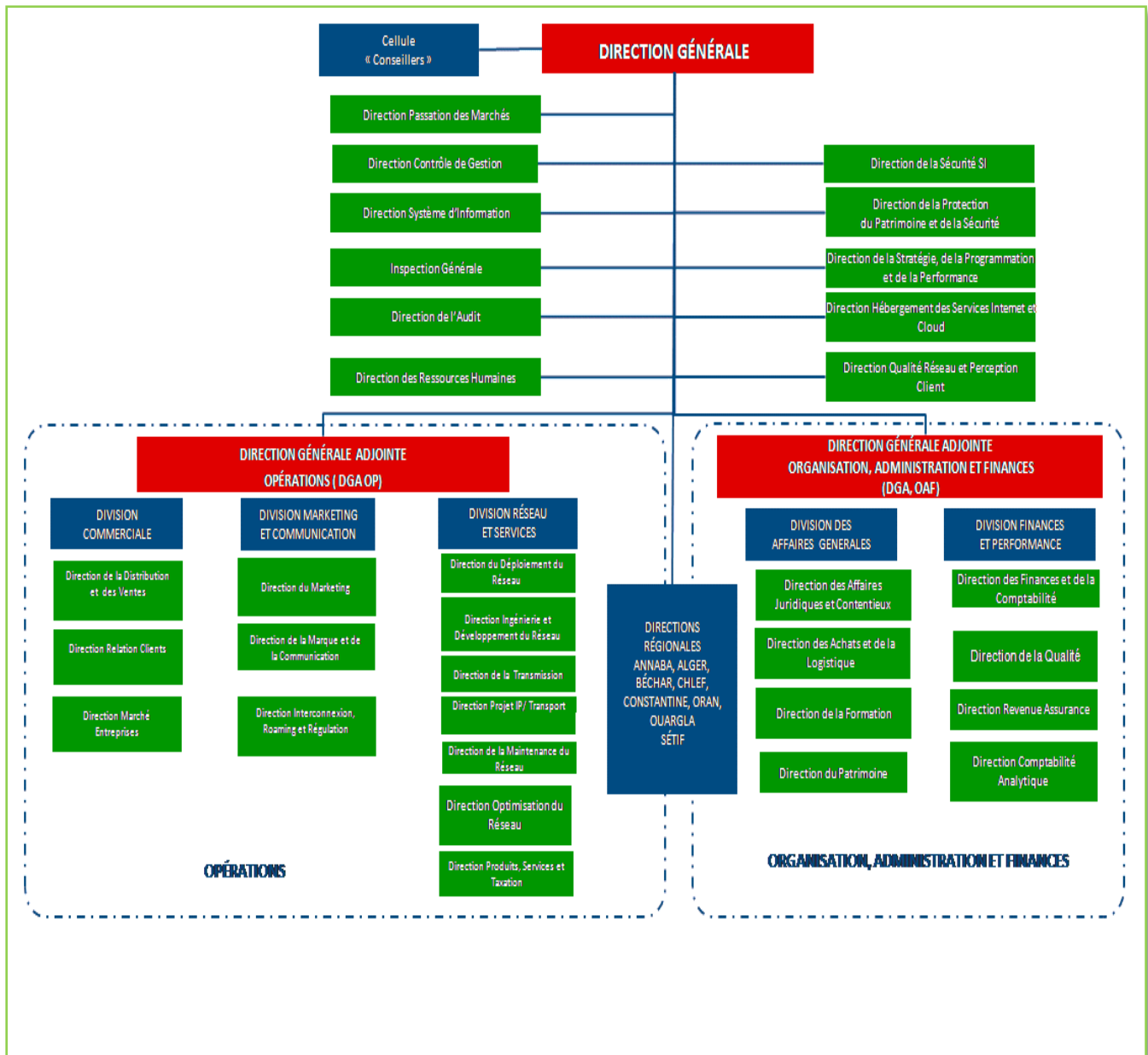
### 1.3. Organisation d'ATM Mobilis

ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigée par un Président Directeur Général (PDG) entouré de Directeurs de Divisions, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels divers, qui valident essentiellement les choix stratégiques de l'entreprise et veillent à la réalisation des objectifs qui en découlent.

La mise à niveau d'ATM Mobilis a été opérée sur tous les plans : technologique, financier, commercial et humain et a nécessité :

- L'introduction de nouveaux outils d'audit, qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique, communication interne on-line et système d'information ;
- Le lancement d'une vaste campagne de recrutement pour renforcer toutes les structures de l'entreprise ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La définition de la vision, de la stratégie et de l'organisation d'**ATM Mobilis**, ainsi que l'élaboration de business plan réaliste ;
- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.

Figure N°13: Organisation d'ATM Mobilis



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Les principes d'organisation adoptés par ATM Mobilis reposent sur la séparation entre les activités opérationnelles (Direction Adjointe Opérations) et les activités fonctionnelles (Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances) en central et la mise en œuvre des activités opérationnelles en régional (Directions régionales).

## 1.4. Missions et valeurs de l'entreprise

Parmi les missions et valeurs de l'entreprise nous retrouvons :

### 1.4.1. Mission

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national.

Mais également :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile;
- Optimiser les ressources, les performances et la rentabilité, préconiser des actions correctives, en enregistrant, contrôlant et vérifiant toutes les opérations effectuées par l'entreprise ;
- Conduire la démarche qualité au sein d'ATM Mobilis en vue de garantir l'amélioration continue des produits et services et la satisfaction du client ;
- Concevoir des offres, services et solutions au profit des clients marché entreprises et grand public, selon les études de marché et les évolutions technologiques ;
- Diversifier les produits et services d'ATM Mobilis en proposant des produits, des services et solutions innovantes ;
- Etablir des relations avec des opérateurs nationaux et internationaux en vue de contracter des accords d'interconnexion et roaming ;
- Développer le réseau de vente directe et indirecte sur le territoire national ;
- Garantir le développement des compétences et valoriser le capital humain (formation, apprentissage, plan de carrière, rétention des talents...).

### 1.4.2. Valeurs d'ATM Mobilis

Les principales valeurs sont :

- **Transparence** : ATM Mobilis travaille à être claire sur ses produits, sur la concordance entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait afin de construire avec ses partenaires une relation solide et durable basée sur la confiance
- **Excellence de la performance** : Il est fondamental pour les équipes d'ATM Mobilis d'être performant et apporter constamment de la valeur. La complexité et l'importance des projets sur lesquels ATM Mobilis travaille lui imposent une rigueur dans l'exécution et un niveau de qualité élevé. L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.
- **Engagement** : ATM Mobilis s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires en vue de garantir une relation saine et durable. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.

- **Agilité** : Persuadée que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, ATM Mobilis œuvre à s'adapter en interne, d'un côté, en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients suite à l'adaptation et l'amélioration des offres et de sa qualité du réseau.

#### 1.4.3. Les objectifs :

- Devenir leader du marché de la téléphonie mobile algérien ;
- Accroître le chiffre d'affaires en continue ;
- Atteindre une notoriété et une image de marque de l'entreprise incomparable dans son secteur d'activité ;
- Assurer la satisfaction clients à travers la mise à leur disposition les produits requis et au traitement des requêtes dans les délais ;
- Veiller à l'amélioration continue de son réseau technique à travers le déploiement, la modernisation et la densification constante de ses équipements ;
- Diversifier les fournisseurs d'équipements tout en exigeant des matériaux haute gamme dans le but de se conformer aux exigences de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques mais aussi pour répondre aux attentes de ces clients.

### 1.5. Les Offres et services

ATM Mobilis s'engage également à assurer une proximité avec ces clients à travers son réseau commercial et ses offres innovantes et diversifiées.

#### a. Les offres Post payées :

- BeKing ;
- Win ;
- Max Libre & Win Max Control.

#### b. Les offres prépayées :

- SAMA ;
- PixX.

#### c. Offres Entreprises :

- Offres spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication ;
- Corporate (téléphonie & internet mobile) ;
- Solutions Entreprise : VPN, MVPN, connectivité B2M & B-SMS.

#### d. Services :

- Mobilis@afe ;
- Service de notification ;
- MeetMob ;
- My Cloud ;
- Plan Roaming ;
- Pass Data roaming ;

- Arsselli via Gab & Arsselli via bureau de Poste ;
- Mobsound ;
- Selekni & Racidi ;
- Naghmati.

## 1.6. Organisation de l'entreprise

ATM Mobilis est pilotée par un Président Directeur Général (PDG), entouré de Conseillers, de Divisionnaires, de Directeurs Centraux et Régionaux. Le conseil d'administration est composé de membres appartenant à de différentes sphères professionnelles, qui valident les choix stratégiques de l'entreprise.

L'organigramme d'ATM Mobilis se décompose en deux Directions Générales Adjointes de laquelle se déclinent cinq principales divisions :

### **a. Direction Générale Adjointe Organisation, Administration & Finances :**

- Division des Affaires Générales ;
- Division Finance & Performance

### **b. Direction Générale Adjointe Opérations**

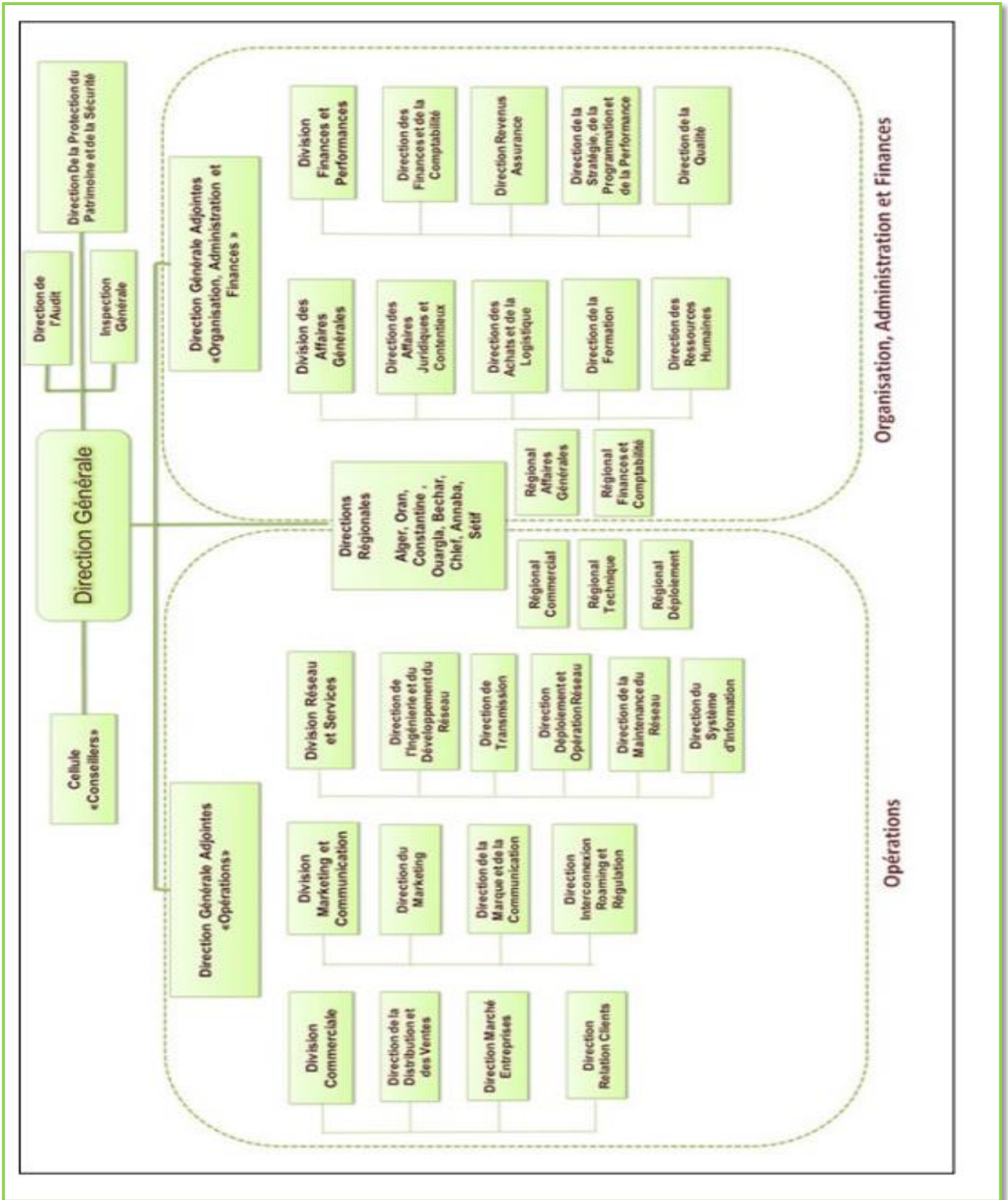
- Division Commerciale ;
- Division Communication & Marketing ;
- Division Réseau et Services

Par ailleurs, on distingue des directions relevant du Président Directeur Général, à savoir : La Direction Stratégie, Programmation et Performance, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction de la Protection du Patrimoine et de la Sécurité, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Sécurité SI, Direction Hébergement des Services Internet & Cloud, Direction de la Qualité Réseau & Perception Client, Direction de l'audit, Inspection Générale.

Une cellule de conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités (technique, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales...)

En outre, on retrouve 08 directions régionales gravitant autour de villes importantes : Alger, Constantine, Chlef, Sétif, Bechar, Annaba, Oran, Ouargla.

Figure N°14: Organigramme d'ATM Mobilis



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

## Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats

### 2.1. Méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche repose sur une approche qualitative intégrant une perspective inductive, une approche fondée sur le développement préalable de propositions de recherche issues du travail de pré-enquête et de cadres théoriques solides, dans l'objectif de démontrer comment la veille peut contribuer à une meilleure compétitivité de l'entreprise ATM Mobilis, ce qui permet le bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour mettre en pratique cette méthodologie, une étude exploratoire est nécessaire, en effet les données sont recueillies à travers des observations, mais aussi elles ont été collectées par le biais d'un questionnaire, qui a été conçu pour être clair et concis.

Ces questions, sont élaborées à partir de notre cadre théorique, adaptées pour permettre l'émergence de nouvelles idées et concepts et formulées sous forme d'un questionnaire. (Voir annexe)

### 2.2. Objectif de la recherche

L'objectif de recherche est d'effectuer une analyse approfondie des stratégies marketing de Mobilis pour attirer de nouveaux abonnés, on collecte des informations cruciales sur les actions de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Cette analyse peut aider à identifier les avantages concurrentiels de Mobilis, à comprendre comment elle se positionne par rapport à ses concurrents, et à anticiper les tendances du marché. La veille concurrentielle consiste à surveiller les actions de l'entreprise et de ses concurrents pour prendre des décisions éclairées ainsi que garantir sa compétitivité sur le marché, ce qui correspond à l'objectif de recherche énoncé.

### 2.3. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête

#### 2.3.1. La structure du questionnaire

Notre questionnaire d'enquête de terrain est composé de quatre axes :

- Le premier axe est consacré à la description de l'échantillon ;
- Le second axe est relatif la veille concurrentielle de l'entreprise Mobilis ;
- Le troisième axe concerne la compétitivité de l'entreprise ;
- Le quatrième axe définit les perspectives futures de l'entreprise ;
- Et en derniers lieux nous avons quelques questions ouvertes.

➤ Tout de même il comprend deux types de questions pour faciliter l'interprétation des résultats à savoir :

**a. Des questions fermées :** Celle-ci donnent au répondeur la possibilité de choisir parmi une série de choix formulés à l'avance, celle qu'il estime plus cohérente.

**b. Les questions ouvertes :** Dans ce cas le répondeur a la liberté de répondre et s'exprimer, ce type de question facilite le recueil de l'information ainsi de mieux comprendre.

L'ensemble des réponses aux questions que contient chaque axe vont nous permettre de répondre à notre problématique de recherche.

### 2.3.2. Le déroulement de l'enquête

Nous avons mené notre enquête sur le terrain utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données durant le mois de septembre 2023. Le questionnaire est adressé à certains employés de différents départements de l'entreprise Mobilis.

Nous avons assuré la distribution de la majorité des questionnaires et assisté aux réponses de quelques employés, cela nous a permis d'un côté de mieux comprendre leur vision vis-à-vis de l'impotence de la veille concurrentielle et d'un autre côté comprendre la relation entre cette veille et la compétitivité de l'entreprise.

A la fin, sur 20 questionnaires distribués dans l'entreprise, nous avons récupéré 17 questionnaires, un retour assez important.

## 2.4. Interprétation des résultats de l'étude empirique

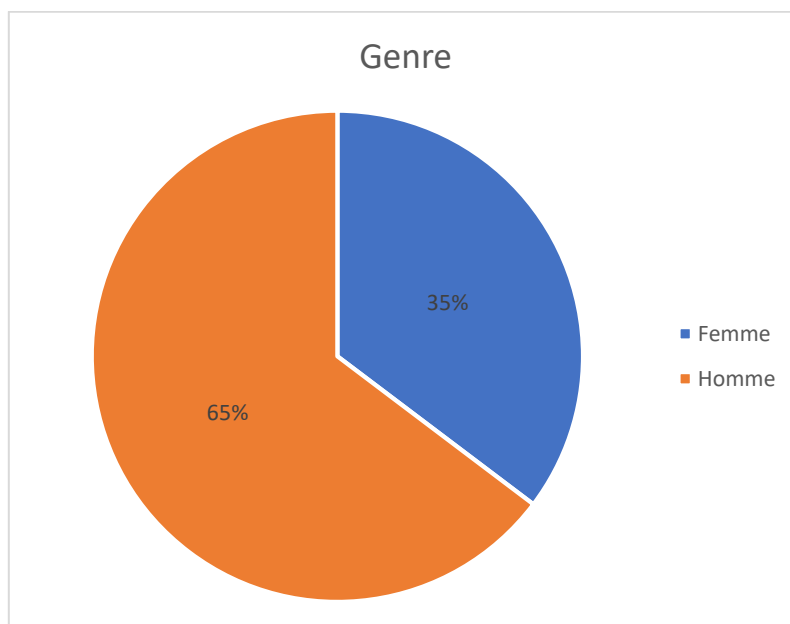
Ci-dessous la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire effectué auprès de l'entreprise Mobilis.

### 2.4.1. La présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Les figures suivantes nous démontrent les résultats de l'enquête par questionnaire obtenus auprès des employés interviewés de Mobilis.

#### 2.4.1.1. La description de l'échantillon

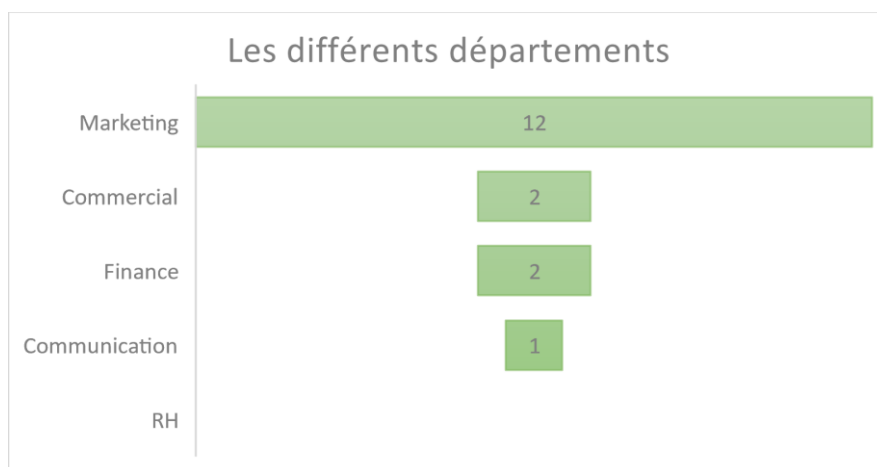
- **Le genre :**



Source : Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure relative au genre nous constatons que les employés masculins interrogés sont avec une fréquence égale à 65 % tandis que les femmes sont minoritaires avec une fréquence de 35 %.

- **La direction :**

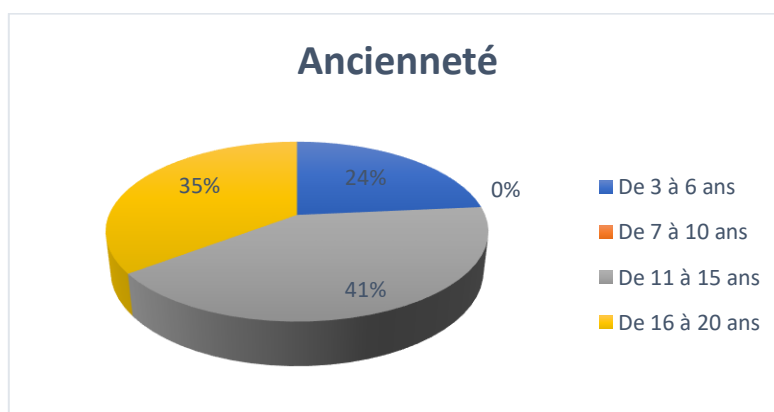


**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Nous constatons d'après la figure ci-dessous que les directions Commercial et Finance comprennent chacune 2 personnes interrogées.

Concernant la direction Commercial, celle-ci comprend une personne interrogée. Cependant la seule direction la plus élevée est celle de la Marketing avec 12 personnes interrogées.

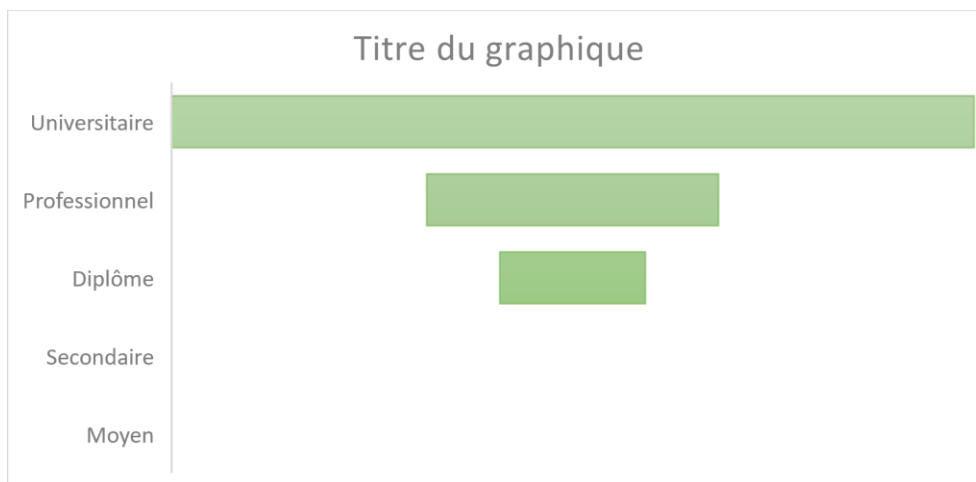
- **L'ancienneté**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la présente figure ci-dessus concernant l'ancienneté de ces employés, nous constatons que la tranche d'expérience la plus élevée est celle de 11 à 15 ans avec une fréquence de 41%, puis vient la tranche de 16 à 20 ans avec une fréquence de 35%. Celle de 3 à 6 ans avec une fréquence de 24%. Enfin parmi les employés interrogés aucun ne fait partie de la tranche de 7 à 10 ans (c'est-à-dire 0%).

- **Niveau d'étude**

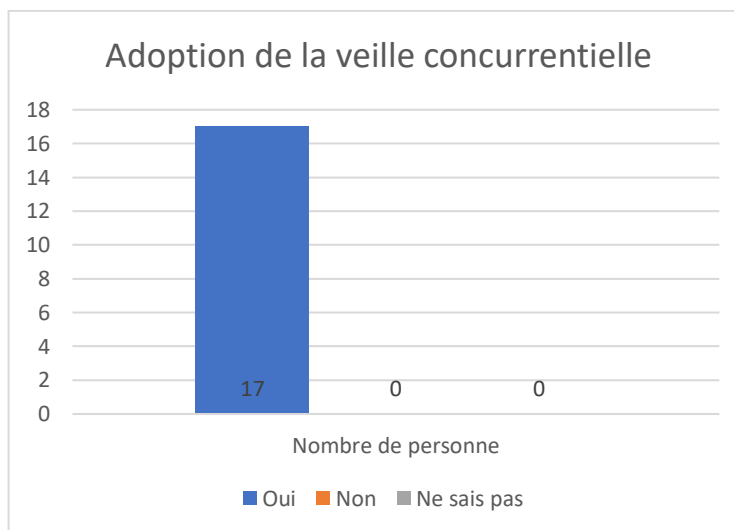


**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Enfin concernant le niveau d'étude et par rapport à la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité et presque la totalité des employés interrogés sont une population universitaire c'est-à-dire 11 employés et pour ceux qui ont des diplômes professionnels ils sont à 4. Cependant, les 2 restants sont des diplômés de formation ou autre.

#### 2.4.1.2. Questions concernant la veille concurrentielle

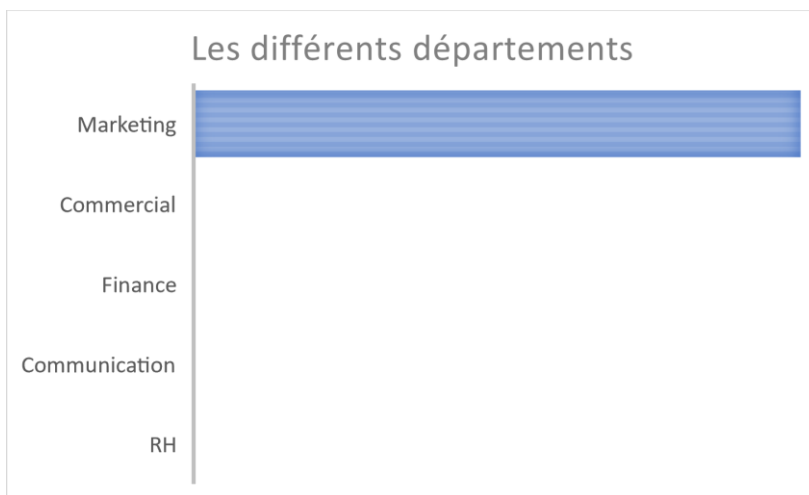
- **L'entreprise Mobilis mène-t-elle une veille concurrentielle**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

La totalité des employés (17 personnes) interrogés ont affirmé que l'entreprise Mobilis mène une veille concurrentielle.

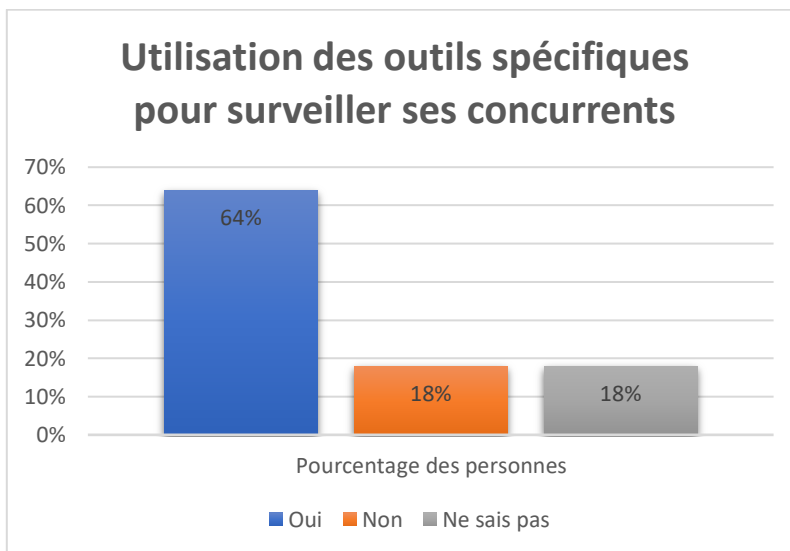
- **Les services qui se charge de la veille concurrentielle**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure ci-dessus, on remarque que le service qui se charge de la veille concurrentielle est le département Marketing.

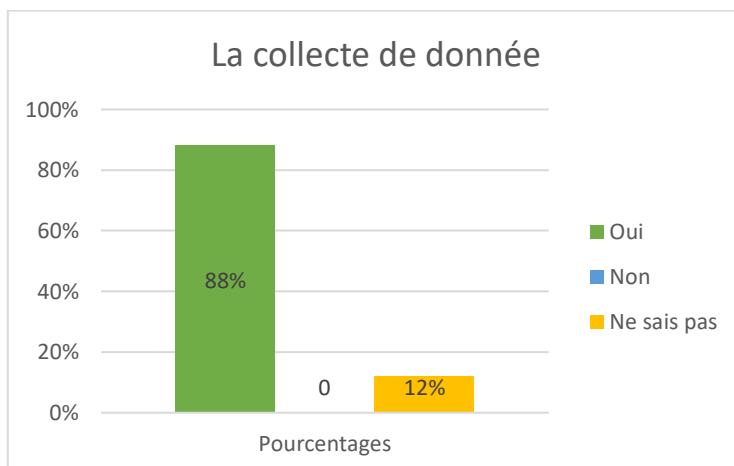
- **Utilisation des outils spécifiques pour surveiller ses concurrents**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure ci-dessus, 64% des employés interviewés affirment qu'ils disposent d'outils spécifiques pour surveiller ses concurrents, alors que ceux qui disent Non et ceux qui ne savent pas représentent 18% pour chacune des deux réponses. On constate alors que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour surveiller ses concurrents.

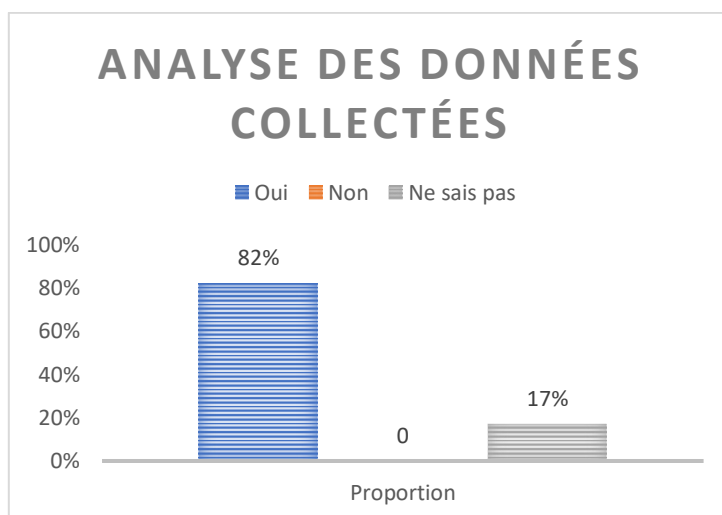
- **La collecte des données sur les concurrents à partir de sources externes**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Pour ce qui concerne la collecte de données sur les concurrents et d'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des responsables interrogés disent que Oui y'a une collecte de données à partir de sources externes cela avec une fréquence égale à 88%, tandis que 12% disent qu'ils ne savent pas.

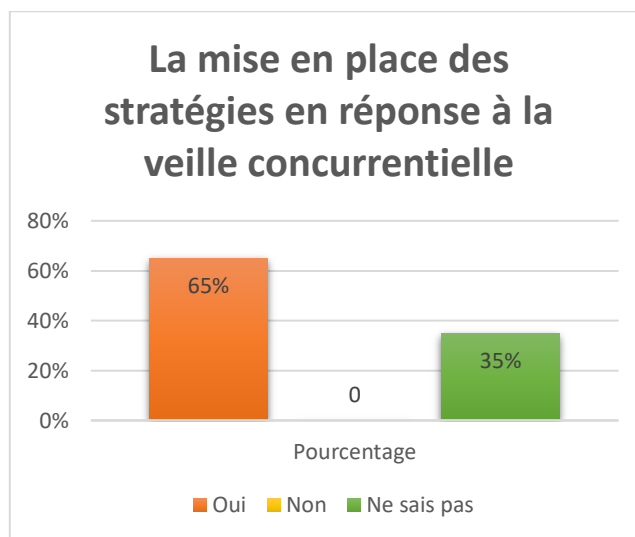
- **Les données collectées sont-elles analysées pour en tirer des informations pertinentes sur les concurrents**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après cette figure les données collectées sont analysées pour en tirer des informations pertinentes sur les concurrents et d'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des responsables interrogés disent que Oui et cela avec une proportion égale à 82%, tandis que 17% disent qu'ils ne savent pas.

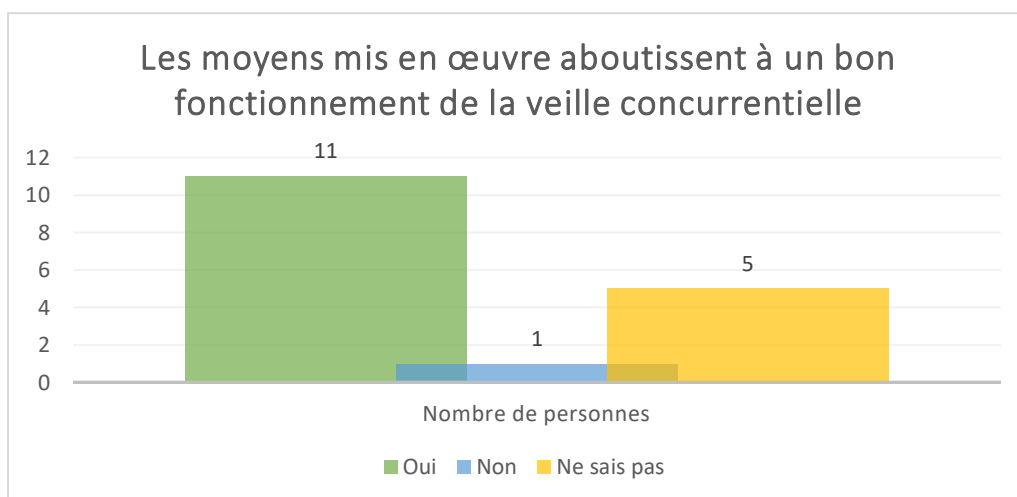
- **La mise en place des stratégies en réponse aux informations obtenues par le biais de la veille concurrentielle de l'entreprise**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Nous remarquons que 65% des interviewés affirment que l'entreprise a mis en place des stratégies en réponse aux informations obtenues par le biais de sa veille concurrentielle. Tandis que 35 % disent qu'ils ne savent pas.

- **Les moyens mis en œuvre aboutissent à un bon fonctionnement de la veille concurrentielle**

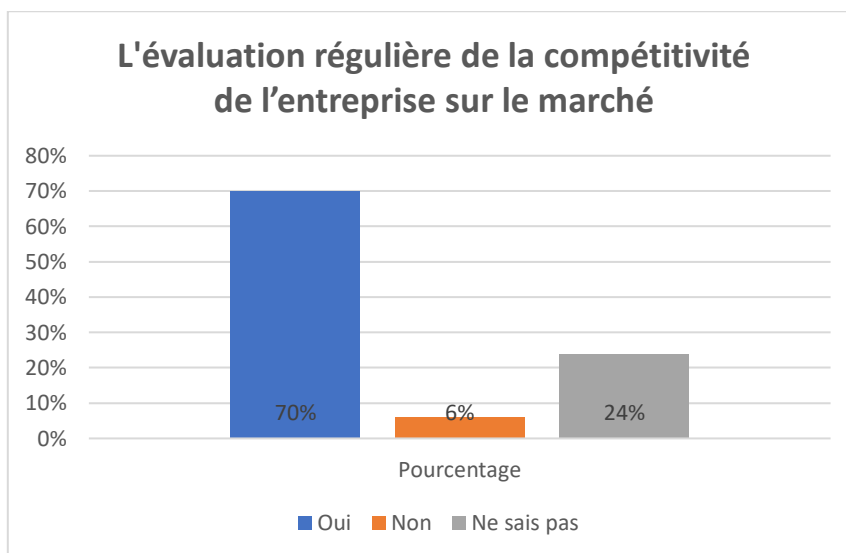


**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Concernant les moyens mis en œuvre, nous constatons d'après les résultats obtenus démontrés dans la figure ci-dessus, que 11 employés interrogés disent que les moyens mis en œuvre peuvent réaliser un bon fonctionnement de la veille, et 5 employés disent qu'ils ne savent pas et enfin seulement une personne dit Non.

**2.4.1.3. Questions concernant la compétitivité de l'entreprise**

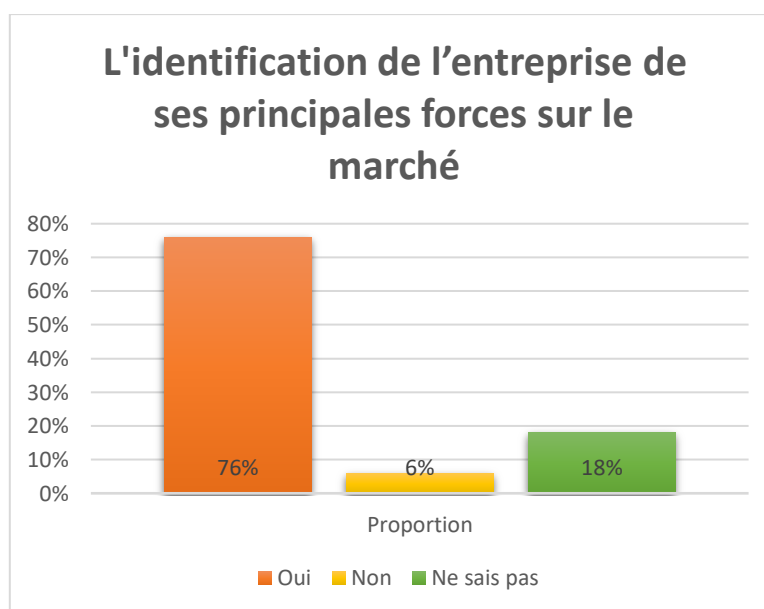
- **L'évaluation régulière de la compétitivité de l'entreprise sur le marché**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

La figure ci-dessus concerne l'évaluation régulière de la compétitivité de l'entreprise, la majorité des employés soit 70% affirment que l'entreprise évalue régulièrement sa compétitivité sur le marché et 6% disent que Non. Tandis que 24% ne savent pas.

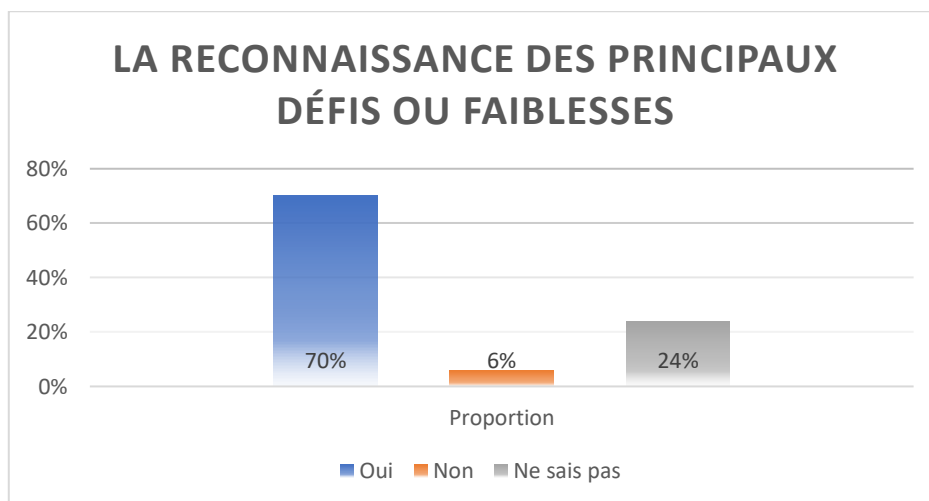
- **L'identification de l'entreprise de ses principales forces sur le marché**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure, 74% des employés disent que Oui, l'entreprise identifie ses principales forces sur le marché. Sauf 6% disent Non et 18% ne savent pas.

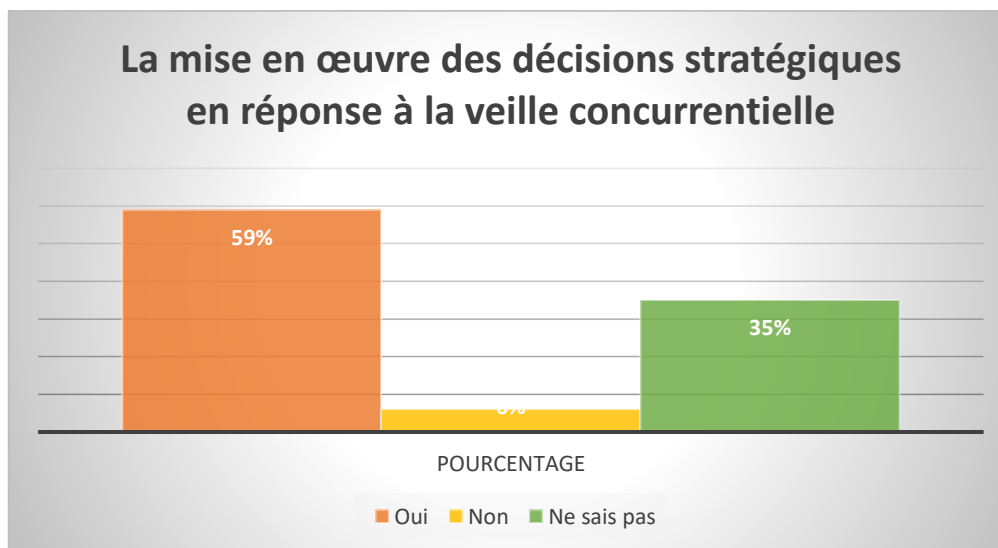
- **La reconnaissance des principaux défis ou faiblesses à surmonter pour maintenir la compétitivité de l'entreprise**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure 70% des employés interrogés affirment que l'entreprise Mobilis reconnaît les principaux défis ou faiblesses à surmonter pour maintenir sa compétitivité, puis 6% disent Non et enfin 24% Ne savent pas.

- **La mises en œuvre des décisions stratégiques en réponse à la veille concurrentielle qui peuvent affecter la compétitivité de l'entreprise**

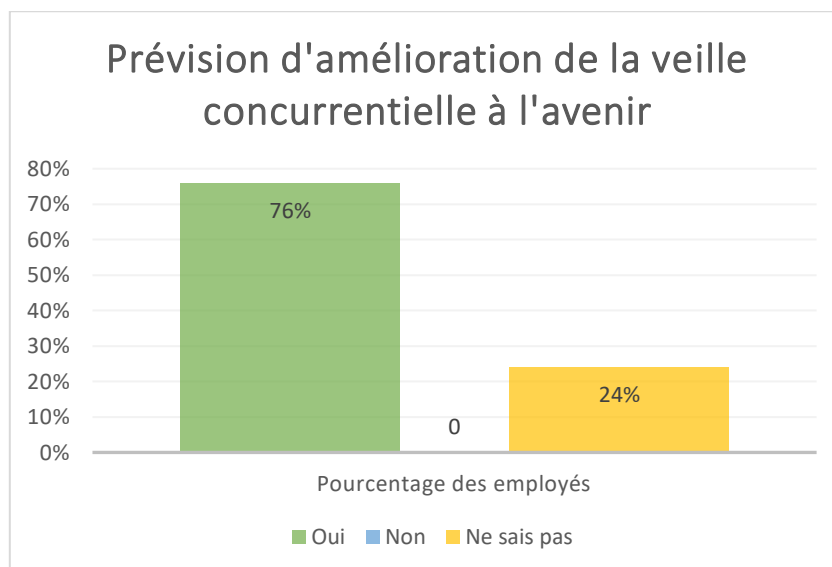


**Source :** Réaliser par nous même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Concernant la mise en œuvre des décisions stratégiques en réponse à la veille concurrentielle, nous constatons d'après les résultats obtenus démontrés dans la figure précédente, que 59% des employés interrogés disent que des décisions stratégiques ont été mises en œuvre en réponse à la veille concurrentielle, et qui peuvent affecter la compétitivité de l'entreprise, et 35% employés disent qu'ils ne savent pas et enfin seulement 6% disent Non.

**2.4.1.4. Questions concernant les perspectives futures**

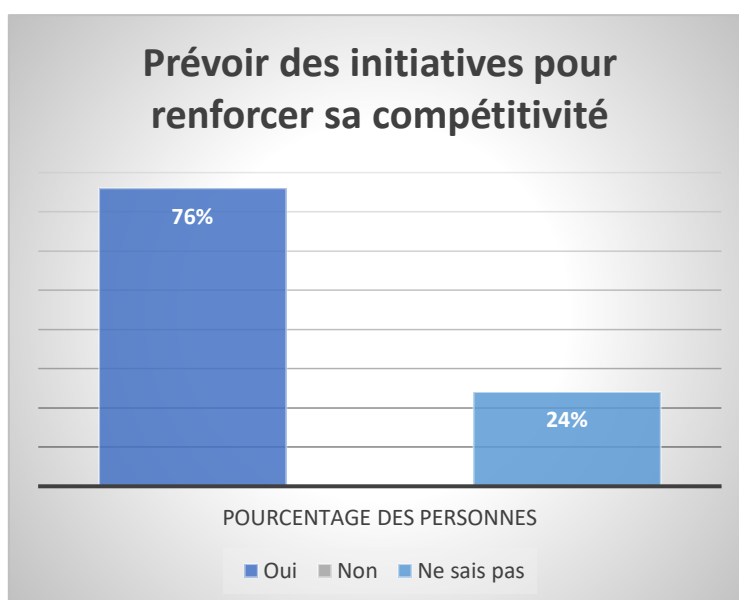
- **L'entreprise prévoit d'améliorer sa veille concurrentielle à l'avenir**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

Les résultats obtenus présenter dans la figure ci-dessus démontrent que 76% des employés interviewés disent que l'entreprise prévoit d'améliorer sa veille concurrentielle à l'avenir et le reste soit 24% disent qu'ils ne savent pas.

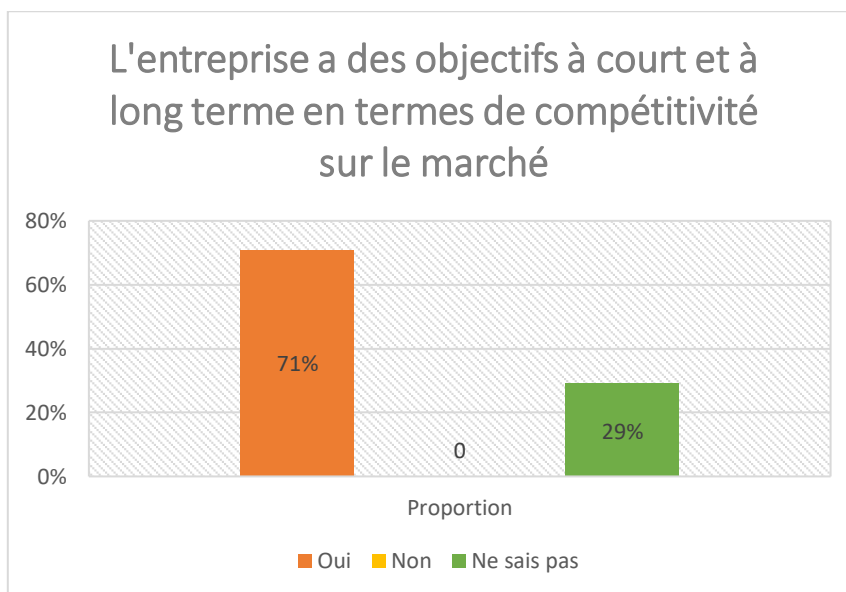
- **L'entreprise prévoit des initiatives pour renforcer sa compétitivité**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

D'après la figure ci-dessus la majorité des employés interrogés soit 76% affirme que l'entreprise Mobilis prévoit des initiatives pour renforcer sa compétitivité, sauf 24% ne le savent pas.

- **L'entreprise a des objectifs à court et à long terme en termes de compétitivité sur le marché**



**Source :** Réaliser par nous-même grâce aux résultats obtenus par l'entreprise ATM Mobilis

La majorité des employés interviewés soit 71% disent que l'entreprise Mobilis a fixé des objectifs à court et à long terme en termes de compétitivité sur le marché. Le reste à 29% disent qu'ils ne savent pas.

#### 2.4.2. L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Selon les conclusions de l'enquête, il apparaît que l'entreprise Mobilis effectue une surveillance active de ses concurrents. C'est le département du Marketing qui est chargé de cette surveillance, utilisant des outils spécifiques dans le but de mener à bien cette veille concurrentielle.

L'entreprise collecte des données sur ses concurrents à partir de sources externes. Ces données seront analysées afin d'extraire des informations pertinentes sur les activités des concurrents. Par conséquent, l'entreprise a mis en place des stratégies en réponse aux informations obtenues par le biais de sa veille concurrentielle. Les moyens mis en œuvre permettent d'assurer un bon fonctionnement de la veille concurrentielle.

L'entreprise Mobilis procède régulièrement à l'évaluation de sa compétitivité sur le marché. Ceci se fait par l'identification de ses principaux atouts sur le marché, tout en reconnaissant les principaux défis ou faiblesses à surmonter pour maintenir cette position compétitive.

Des décisions stratégiques ont été mises en œuvre en réponse à la veille concurrentielle, affectant positivement la compétitivité de l'entreprise.

Des initiatives sont actuellement en cours afin d'améliorer la veille concurrentielle de l'entreprise pour ses projets à venir. Cette dernière envisage des actions concrètes visant à renforcer sa compétitivité face à l'évolution de son environnement concurrentiel.

L'entreprise Mobilis s'est fixé des objectifs à court terme pour s'adapter rapidement, ainsi que des objectifs à long terme pour maintenir et améliorer sa compétitivité sur le marché.

- ❖ La veille concurrentielle consiste à rassembler et analyser des informations sur les actions, stratégies et forces des concurrents, ainsi que sur les tendances du marché. Cela permet de comprendre les positions des concurrents, leurs atouts et faiblesses, en vue de prendre des décisions éclairées pour rester compétitif.
- ❖ Pour repérer ses principaux concurrents sur le marché, l'entreprise Mobilis effectue une analyse approfondie du secteur, consulte des données de marché, participe aux événements, observe activement les mouvements des concurrents et utilise des outils d'analyse comme l'analyse SWOT pour évaluer leurs positions et stratégies.
- ❖ Pour surveiller les actions et les stratégies de ses concurrents, Mobilis peut utiliser diverses méthodes :
  - ✓ **Analyse des données publiques** : Mobilis peut suivre les communications publiques de ses concurrents, y compris leurs annonces, leurs campagnes marketing, leurs rapports financiers et leurs communiqués de presse.
  - ✓ **Veille sur les réseaux sociaux** : En observant les activités des concurrents sur les réseaux sociaux, Mobilis peut obtenir des indications sur leurs interactions avec les clients, leurs nouveaux produits ou services, et leurs campagnes promotionnelles.
  - ✓ **Participation à des événements sectoriels** : En assistant à des conférences, salons professionnels ou forums de l'industrie, Mobilis peut observer les actions et stratégies mises en place par ses concurrents.
  - ✓ **Utilisation d'outils de surveillance** : Mobilis peut également recourir à des outils technologiques spécifiques pour surveiller les mouvements et les stratégies de ses concurrents, tels que les logiciels d'analyse de données ou de veille concurrentielle.

En combinant ces approches, Mobilis peut obtenir des informations précieuses sur les actions et les stratégies de ses concurrents, ce qui lui permet de rester informé et de prendre des décisions stratégiques plus éclairées.

- ❖ Chez Mobilis, les types de compétitivité peuvent être divers :
  - ✓ **Compétitivité des prix** : Mobilis peut chercher à maintenir des tarifs attractifs pour ses services afin d'attirer et de fidéliser les clients.
  - ✓ **Compétitivité en termes de couverture réseau** : En offrant une couverture réseau fiable et étendue, Mobilis peut se positionner comme un acteur fort, répondant aux besoins de communication des clients à travers le pays.
  - ✓ **Compétitivité en termes d'innovation** : En développant de nouvelles fonctionnalités, des services innovants ou des offres différenciées, Mobilis peut se démarquer sur le marché et attirer l'attention des consommateurs.

- ✓ **Compétitivité du service client** : En offrant un service client de qualité supérieure, réactif et attentif, Mobilis peut créer un avantage concurrentiel en fidélisant sa clientèle.
- ✓ **Compétitivité en termes de communication et marketing** : En déployant des campagnes publicitaires efficaces, Mobilis peut renforcer sa notoriété et sa présence sur le marché.

En combinant ces différentes formes de compétitivité, Mobilis peut renforcer sa position concurrentielle, attirer de nouveaux clients et fidéliser sa clientèle existante.

- ❖ Mobilis peut utiliser les informations tirées de sa veille concurrentielle de plusieurs manières pour renforcer sa compétitivité :
  - ✓ **Analyse comparative** : En comparant ses propres performances à celles de ses concurrents, Mobilis peut identifier ses points forts et ses faiblesses, ce qui l'aide à cibler les domaines et offres nécessitant des améliorations.
  - ✓ **Identification des tendances du marché** : En surveillant les évolutions et tendances du marché relevées chez les concurrents, Mobilis peut anticiper les nouvelles demandes et exigences des consommateurs et ajuster sa stratégie en conséquence.
  - ✓ **Adaptation stratégique** : Les informations de la veille concurrentielle peuvent servir à ajuster les stratégies de tarification, les offres de services, voire la communication et le marketing, pour être plus en phase avec les attentes du marché.
  - ✓ **Innovation et développement** : En s'inspirant des meilleures pratiques ou des nouvelles idées provenant de ses concurrents, Mobilis peut développer de nouveaux services ou améliorer ceux existants pour rester compétitif.
  - ✓ **Prise de décisions éclairées** : Ces informations aident les décideurs à prendre des décisions stratégiques basées sur des données réelles, réduisant les risques et favorisant une meilleure compétitivité sur le marché.

En utilisant efficacement les données de sa veille concurrentielle, Mobilis peut se positionner de manière plus solide sur le marché, anticiper les évolutions et améliorer ses performances en réponse aux mouvements de ses concurrents.

- ❖ Voici des exemples généraux de décisions ou de stratégies que l'entreprise Mobilis pourrait mettre en œuvre en réponse à sa veille concurrentielle et comment cela pourrait influencer sa compétitivité :
  - ✓ **Ajustement des offres tarifaires** : Une fois que la veille concurrentielle indique que les concurrents offrent des forfaits plus attractifs, Mobilis devra ajuster ses tarifs ou proposer de nouveaux forfaits plus compétitifs pour attirer et fidéliser les clients.
  - ✓ **Amélioration de la couverture réseau** : La veille concurrentielle révèle que les concurrents investissent dans l'amélioration de leur couverture réseau, Mobilis avait entreprendre des initiatives similaires pour offrir une meilleure expérience à ses utilisateurs et rester compétitif.
  - ✓ **Lancement de nouveaux services ou fonctionnalités** : En réaction à des innovations concurrentielles, Mobilis avait développé de nouveaux services ou même améliorer ses offres existantes pour répondre aux besoins changeants des consommateurs.

### 2.4.3. Interprétation des résultats de l'étude

Dans un marché oligopolistique, caractérisé par la présence de deux concurrents directs à savoir Ooredoo et Djezzy, ATM Mobilis se retrouve devant la nécessité d'établir une veille concurrentielle constante. Surveiller son environnement concurrentiel pour l'entreprise signifie déterminer la concurrence en premier lieu, analyser le profil et le comportement de leur clientèle à travers les réseaux sociaux et autres, mais aussi identifier les différences entre les produits et services offerts à ceux de l'entreprise, dans le but de les améliorer.

La pratique d'une veille concurrentielle repose sur un cycle prédéfini fondé essentiellement sur la collecte d'informations pertinentes relatives à un besoin ou situation donnée. Ces informations sont issues de sources diversifiées : les Google alertes, les sites web des opérateurs concurrents, les médias, les séminaires, foires et colloques et bien d'autres. Elles concernent les actions marketing des concurrents, leurs positionnements, mais aussi les nouveaux entrants potentiels sur le marché et les nouveaux produits, les analyser a pour but de comparer le positionnement de l'entreprise avec celui des concurrents sur :

- Le relation client ;
- La communication sur les réseaux ;
- Les actions de fidélisation ;
- La satisfaction client.

Ainsi, évaluer la concurrence sur le marché fait ressortir les opportunités à saisir et menaces à éviter, afin de pouvoir choisir une approche (stratégie) adéquate parmi :

- La stratégie de différenciation, autrement dit proposer de nouveaux produits et services pour se distinguer.
- La stratégie d'innovation en s'installant sur de nouveaux marchés et segments notamment internationaux.
- La stratégie de spécialisation en identifiant les faiblesses des concurrents sur le marché et les exploiter.
- La stratégie de domination par les coûts en proposant des prix plus compétitifs.

#### ❖ L'analyse SWOT :

La matrice SWOT comprend deux types d'analyse soit interne et externe. Dans l'analyse interne nous allons identifier les forces de l'entreprise et les faiblesses que Mobilis doit supprimer, cette analyse des ressources et des compétences permet d'évaluer les capacités stratégiques d'ATM Mobilis.

**Tableau N°04 : La Matrice SWOT approprié à Mobilis**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un personnel jeune et compétant.</li> <li>- Une bonne santé financière.</li> <li>- Mobilis est une entreprise citoyenne publique.</li> <li>- Mobilis est un opérateur autonome.</li> <li>- Meilleure couverture des zones isolées et désertiques.</li> <li>- Une large gamme de produits et services avec les meilleurs prix de marché.</li> <li>- Leader du marché à l'offre post-payée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le retard de l'adoption des nouveaux techniques marketings (Digital Marketing).</li> <li>- Rémunération peu motivante.</li> <li>- Organigramme complexe.</li> <li>- Baisse de la qualité de prise en charge.</li> <li>- Insuffisance dans la communication.</li> <li>- Faible connaissance du marché.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché au potentiel élevé.</li> <li>- Politique de numération de masse adoptée par l'Etat.</li> <li>- Barriere à l'entrée très élevés.</li> <li>- Le climat difficile des affaires en Algérie décourage les entreprises étrangères à venir s'installer en Algérie.</li> <li>- La portabilité des numéros permet à l'entreprise d'augmenter son parc abonné et d'augmenter son chiffre d'affaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les nouvelles lois de finances approuvées influencent négativement sur l'EBE et le bénéfice de l'entreprise.</li> <li>- La réticence des institutions financières à octroyer des crédits aux entreprises (public et privé) est une menace pour ATM Mobilis dans sa quête de développement et d'innovation.</li> <li>- La portabilité des numéros peut influencer négativement sur la part de marché abonné et le chiffre d'affaires global de l'entreprise</li> <li>- L'itinérance deviendra une menace surtout au niveau de la zone sud ou les clients des concurrents directes peuvent profiter de la couverture réseau assurée par ATM Mobilis considérée comme la meilleure au niveau de cette zone.</li> <li>- Une mauvaise gestion des coûts peut entrainer l'entreprise de vendre ces services (voix ou/et DATA) à perte</li> </ul>

**Source :** Réalisé à l'aide des données remis par l'entreprise.

**❖ Les facteurs clés de succès d'ATM Mobilis :**

Les FCS sont les critères, les caractéristiques et ou les compétences que doit nécessairement avoir toute entreprise pour être compétitive, selon les études et les analyses de l'environnement interne de Mobilis, nous avons conclu que les facteurs de réussite dans le marché de la télécommunication reposent sur les points suivants :

- **Le prix et la diversification des offres :** La maîtrise des coûts jouera un rôle déterminant dans la politique tarifaire à adopter par l'opérateur, pour atteindre des prix compétitifs et rentables. Dans un marché en maturité, l'opérateur doit diversifier ses offres pour toucher le plus de niches possibles.
- **Développement de Solutions :** Pour simplifier le quotidien des particuliers et des entreprises, les opérateurs sont amenés à mettre à leur disposition des solutions permettant l'autonomie pour les particuliers, la productivité et la maîtrise pour les entreprises. Le développement de ce volet nécessite l'existence d'une structure R&D.
- **Pénétration du segment business :** Avec un ARPU mensuel de près de 790 DA en 2017 et un potentiel de nouvelles entreprises créées, estimées à 175 000 entreprises par an, Il demeure un secteur à fort potentiel pour la création de richesse.
- **Couverture et qualité du réseau :** La couverture et la qualité du réseau constituent un avantage concurrentiel et un élément de satisfaction des clients.
- **Expérience client :** L'optimisation du processus de traitement de la relation client de bout en bout ainsi que le développement d'outils pour l'analyse du comportement et sentiments ressentis par les clients, permettant d'améliorer le niveau de satisfaction.

**❖ Les avantages concurrentiels :**

Les avantages concurrentiels sont les suivants :

- Entreprise Nationale, favorisant les échanges commerciaux avec les autres institutions nationale.
- Couverture réseaux notamment dans les régions les plus éloignées.
- Conventions et partenariat avec les grandes entreprises nationales (Sonelgaz et Algérie Post TPE) et institutions étatiques (MDN, DGSN, Ministères et Présidence).
- Offres commerciales
  - Tarification post-payée la moins chère ;
  - Tarification pré- payée la moins chère ;
  - Liens gratuits en illimité (Facebook & Whatsapp) ;
  - Disponibilité de petits forfaits pour les segments à petite bourse (les fonctions libérales, commerçants...).
  - Des gratuités offertes pour les entreprises (Crédit International...).
- Un large catalogue de service à valeurs ajoutée notamment ceux réalisés avec Algérie poste pour les rechargements et les paiements de factures.
- Taux de pénétration très élevé dans les régions du sud.

❖ **La position d'ATM Mobilis sur le marché :**

Sur le marché, il existe toujours une entreprise qui occupe le monopole et d'autres entreprises qui le suivent. Sur le marché de la télécommunication en Algérie, c'est ATM Mobilis qui occupe cette position de « Leader ».

**Tableau N°05 :** Le marché de télécommunication en Algérie en chiffre à la fin de 2022

	<b>Mobilis ATM</b>	<b>Orascom Djezzy</b>	<b>Wataniya Ooredoo</b>
<b>PDM%</b>	43	31	26
<b>Le nombre d'abonnés (millions)</b>	21.36	15.2	12.74

**Source :** réalisé par nous même à l'aide des données présentées sur le site de Mobilis

#### 2.4.4. Comparaison des résultats avec les hypothèses

- La veille concurrentielle est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise Mobilis pour plusieurs raisons :
  - ✓ **Prise de décisions stratégiques :** En surveillant ses concurrents, Mobilis obtient des informations essentielles pour prendre des décisions stratégiques éclairées. Cela inclut des ajustements dans les offres de services, les tarifs, les campagnes marketing, etc.
  - ✓ **Identification des tendances et opportunités :** La veille concurrentielle permet à Mobilis d'identifier les tendances émergentes et les opportunités sur le marché. Cela peut inclure des besoins non satisfaits chez les consommateurs ou de nouvelles technologies à exploiter.
  - ✓ **Anticipation des menaces :** En surveillant les mouvements de ses concurrents, Mobilis peut anticiper les menaces potentielles, comme une baisse de part de marché, une nouvelle stratégie de la concurrence, ou des évolutions du secteur.
  - ✓ **Innovation et différenciation :** Les informations de la veille permettent à Mobilis de s'inspirer des meilleures pratiques du secteur et de développer des services innovants pour se démarquer de ses concurrents.
  - ✓ **Adaptation rapide :** En observant les actions des concurrents, Mobilis peut réagir rapidement aux changements du marché et ajuster ses propres stratégies pour rester compétitif.

La veille concurrentielle fournit à Mobilis des informations clés pour naviguer dans un environnement concurrentiel en constante évolution, lui permettant d'ajuster ses stratégies, d'innover et de maintenir sa compétitivité sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie.

- Effectivement, mettre en place une veille concurrentielle permettrait à Mobilis d'améliorer sa compétitivité sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie de plusieurs manières et cela part :
  - ✓ **Identification des forces et faiblesses des concurrents** : En surveillant les actions de ses concurrents, Mobilis peut analyser leurs stratégies, identifier leurs points forts et faibles, et ainsi affiner ses propres stratégies pour se positionner plus avantageusement sur le marché.
  - ✓ **Adaptation rapide aux évolutions du marché** : La veille concurrentielle permet à Mobilis de rester à jour sur les tendances et évolutions du marché, lui permettant ainsi de s'adapter plus rapidement, de proposer des offres pertinentes et de répondre aux besoins changeants des consommateurs.
  - ✓ **Innovation et différenciation** : En surveillant les pratiques des concurrents, Mobilis peut s'inspirer des meilleures stratégies, améliorer ses services existants et développer de nouveaux produits innovants, ce qui lui permet de se démarquer sur le marché.
  - ✓ **Réduction des risques** : En ayant une vision claire des mouvements concurrentiels, Mobilis peut anticiper les risques et les menaces, lui permettant de prendre des décisions plus informées et de minimiser les éventuels impacts négatifs sur son activité.

En somme, une veille concurrentielle efficace permet à Mobilis d'ajuster ses stratégies, d'innover, de rester informé sur les mouvements du marché et de maintenir ainsi une compétitivité plus forte et pérenne dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie.

## 2.5.Recommandations

Voici quelques recommandations potentielles pour l'entreprise Mobilis basées sur une analyse de sa situation concurrentielle et pour renforcer sa compétitivité sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie :

- ❖ **Renforcer l'innovation produit** : Mobilis peut investir dans le développement de nouvelles fonctionnalités ou services innovants pour se démarquer de la concurrence et répondre aux besoins changeants des consommateurs.
- ❖ **Améliorer l'expérience client** : En mettant l'accent sur un service client de qualité supérieure, Mobilis peut fidéliser sa clientèle et se distinguer de ses concurrents par la qualité de son support client.
- ❖ **Tarification compétitive et offres attractives** : En ajustant ses offres tarifaires pour être plus compétitif et en proposant des forfaits attractifs, Mobilis peut attirer de nouveaux clients et fidéliser sa clientèle existante.
- ❖ **Surveillance continue de la concurrence** : Continuer à investir dans une veille concurrentielle robuste pour rester informé des évolutions du marché, des stratégies des concurrents et des opportunités émergentes.

- ❖ **Mettre en place un système de veille :** Afin d'établir un processus formel pour recueillir, analyser et diffuser des informations pertinentes sur l'environnement concurrentiel, les tendances du marché, les avancées technologiques et les réglementations. Cela permettra à Mobilis de prendre des décisions éclairées et d'anticiper les opportunités et les menaces émergentes.
- ❖ **Former le personnel de Mobilis à la veille concurrentielle :** Investissez dans la formation du personnel chargé de la veille concurrentielle pour améliorer la qualité de la collecte et de l'analyse des données. Ainsi que les sensibiliser à l'importance de cette veille. Encourager une culture d'apprentissage continu, de partage d'informations et de collaboration pour favoriser la collecte et l'analyse d'informations pertinentes. Les employés peuvent jouer un rôle clé dans la surveillance du marché et la détection des opportunités.

# Conclusion Générale

Le présent mémoire a exploré en profondeur le rôle crucial de la veille concurrentielle dans la compétitivité de l'entreprise, en prenant comme étude de cas l'entreprise Mobilis, un acteur majeur du secteur des télécommunications en Algérie. À travers cette analyse, plusieurs enseignements significatifs ont émergé, mettant en lumière l'importance de la veille concurrentielle dans un environnement économique en constante mutation.

Tout d'abord, il est devenu évident que le secteur des télécommunications en Algérie est un domaine hautement concurrentiel, soumis à des pressions constantes liées à l'évolution rapide des technologies et aux attentes croissantes des consommateurs. Dans ce contexte, la mise en place d'une veille concurrentielle proactive est essentielle pour permettre à Mobilis de rester compétitif et de répondre efficacement aux défis du marché.

La veille concurrentielle, telle qu'elle a été explorée dans ce mémoire, englobe diverses facettes, de la collecte et de l'analyse des informations à la gestion de la connaissance en passant par la formulation de stratégies compétitives. Mobilis doit s'efforcer de maîtriser ces différentes dimensions pour maximiser les avantages qu'elle peut en retirer.

L'analyse des pratiques de veille concurrentielle actuelles de Mobilis a révélé des points forts, mais aussi des lacunes potentielles. L'entreprise a montré une certaine capacité à collecter des informations sur son environnement concurrentiel, mais il existe un potentiel d'amélioration dans la manière dont ces informations sont analysées et transformées en actions stratégiques.

De plus, la gestion de la connaissance au sein de l'entreprise peut être optimisée pour faciliter la prise de décision.

Enfin, ce mémoire a mis en évidence l'importance de l'alignement entre la veille concurrentielle et la stratégie globale de l'entreprise. La veille concurrentielle doit être intégrée de manière transversale dans les processus de prise de décision de Mobilis pour être réellement efficace.

La veille concurrentielle continuera d'évoluer avec les avancées technologiques et les changements dans les modèles commerciaux. Les entreprises devront rester flexibles et proactives pour tirer pleinement parti de cette discipline stratégique.

Toutefois, la veille concurrentielle est vitale pour le bon fonctionnement de l'entreprise Mobilis, car elle fournit des informations cruciales pour la prise de décisions stratégiques éclairées. En surveillant ses concurrents, Mobilis peut ajuster ses offres de services, tarifs, campagnes marketing, et anticiper les tendances émergentes ainsi que les opportunités du marché. La veille permet également d'anticiper les menaces potentielles, telles qu'une baisse de part de marché ou des évolutions concurrentielles, et d'innover en s'inspirant des meilleures pratiques du secteur, différenciant ainsi Mobilis de ses concurrents. En observant les actions des concurrents, Mobilis peut réagir rapidement aux changements du marché, assurant ainsi une adaptation dynamique de ses stratégies pour rester compétitif.

## Conclusion générale

---

Cependant, mettre en place une veille concurrentielle serait bénéfique pour améliorer la compétitivité de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Cela se traduirait par l'identification des forces et faiblesses des concurrents, permettant à Mobilis d'affiner ses propres stratégies pour un positionnement plus avantageux. La veille concurrentielle faciliterait également une adaptation rapide aux évolutions du marché, assurant la pertinence des offres et la réponse aux besoins changeants des consommateurs. En surveillant les pratiques concurrentielles, Mobilis pourrait s'inspirer des meilleures stratégies, améliorer ses services existants, et développer des produits innovants pour se démarquer. De plus, cette démarche contribuerait à la réduction des risques en permettant à Mobilis d'anticiper les menaces et de prendre des décisions informées pour minimiser les impacts négatifs potentiels sur son activité.

En conclusion, la veille concurrentielle demeure un pilier fondamental pour la compétitivité des entreprises évoluant dans un marché concurrentiel, leur permettant de rester vigilantes, réactives et visionnaires dans un environnement commercial dynamique. En l'adoptant de manière stratégique, les entreprises pourront mieux naviguer dans les eaux agitées du marché et rester en tête de la course à la compétitivité.

Ce mémoire a offert un aperçu approfondi des principes, des méthodes et des enjeux liés à la veille concurrentielle, tout en fournissant des recommandations spécifiques pour Mobilis afin d'améliorer sa compétitivité grâce à une veille concurrentielle plus efficace. La capacité de Mobilis à s'adapter aux changements, à innover et à anticiper les mouvements de ses concurrents sera essentielle pour maintenir et renforcer sa position sur le marché des télécommunications en Algérie.

# *Bibliographie*

## Bibliographie

---

1. Benslimane, M. (2008). ESI Rabat- Maroc, la veille stratégique en entreprise, acte des 2ème Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008.
2. BERNAT, Jean-Pierre, BRUFFAERTS-THOMAS, Josette, LIBMANN, Anne-Marie, et al. Les contours de la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, no 4, p. 32-44.
3. Bruno Bachy et all, Toute la fonction Management, P58.
4. Bulinge, F. (2008). In Guery et Delbes, in Costa, N. Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, p.49.
5. Calof, J. Skinner, W. La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire, (vol 28), N°02, PP (42-47).
6. Cohen, C. ; Veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, paris (2004) ; p.163.
7. Costa N., Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris (2008), p.61.
8. DEJARDIN, Marcus. Compétitivité structurelle. Reflets et perspectives de la vie économique, 2006, vol. 45, no 1, p. 5-013.
9. DELECROIX, Bertrand, GUILLEMIN-LANNE, Sylvie, et SIX, Amandine. Veille concurrentielle et veille stratégique: deux applications d'extraction d'information. Veille Scientifique et Stratégique, Toulouse, 2004, p. 117-128.
10. Duncan, R. B, "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", Administrative Science quarterly, Vol°17, 1972.
11. Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, paris, 2008, p142.
12. Gérard Garibaldi, Toute la fonction Management ;paris, p143.
13. Gervais.M, stratégie de l'entreprise, Economica, 2003. p.89.
14. Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J ; « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006.,. pages 137.
15. Hermel, L. (2001). Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, p.12.
16. INTD-ER, Boulogne, A. (2004). (coord.) Vocabulaire de la documentation. Paris : ADBS, p. 260.
17. Jakobiak, F. (1998). L'intelligence économique en pratique, les Editions d'Organisation, Paris.
18. Janine Meyer, « Economie d'entreprise » Première G, imprimerie Jean Lamour à Maxéville, septembre 1990, imprimé en France, P.16.
19. JULIEN, C. Le cas Danone, un exemple concret de gestion des risques et de veille concurrentielle. Publications Études & Analyses, 2007.
20. Kotler, Ph. Dubois, B. Manceau, D. (2013). Marketing management, 11ème édition, Pearson Education, Paris.
21. LACHAAL, L. La compétitivité: Concepts, définitions et applications. Le Futur des Echanges AgroAlimentaires dans le Bassin Méditerranéen: Les Enjeux de la Mondialisation et les Défis de la Compétitivité, 2001, vol. 57, p. 29-36.
22. LAFAY, Gérard. Avantage comparatif et compétitivité. Economie prospective internationale, 1987, vol. 29, p. 39-52.
23. Lambin, J. Jet Chpitaz, R. (2002). Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché, édition DUNOD, P.221.
24. LAURENT H, « Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », deuxième édition, AFNOR, 2007.
25. Lavorata L. et all., "Mercatique T le STG", Editions Bréal, 2007, p.27.

## Bibliographie

---

26. LESCA.H ; « veille stratégique : la méthode L.E.SCaning » ; édition EMS, 2003, paris.
27. Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. In *économies et sociétés, série science de gestion*, n°20, vol.5, p.33.
28. Levet, J-L. (2001). *L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action*, collection de l'intelligence économique, édition ECONOMICA, Paris.
29. MACHEK, Martin. LA VEILLE CONCURRENTIELLE–EXEMPLE DES SERVICES DES AGENCES SPECIALISEES. *Trends in International Business 2012*, 2012, p. 273.
30. MARION, ASQUIN, Alain, et EVERAERE, Christophe. *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Dunod, 2012.
31. Marmuse.C, *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques*, Economica, 2<sup>e</sup>édit, Paris, 1996. p 376
32. Martinet, A-C. (1984). *Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise*. In colloque I.A.E, édition Economica, Lyon, p.11.
33. Martinet, A-C. Silem, A. (2000). *Le lexique de gestion*, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, P.91.
34. Martinet, B. Ribault, J-M. (1992). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2<sup>eme</sup> édition, édition d'organisation, Paris.
35. MARTINET B, RIBAUT J.M, « *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*», les éditions d'organisation, France 1989.
36. Martre, H. (1999). In Guichardaz, P. Lointier, P. Rose, P. *L'info guerre stratégie des contre intelligences économique pour les entreprises*, éditions DUNOD, Paris, p.07.
37. Meyer Janine, "Economie d'entreprise : Première G", 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, France, septembre 1990. P16.
38. MEIER, Olivier. *Management interculturel-6<sup>e</sup>-éd: Stratégie. Organisation. Performance*. Dunod, 2016.
39. Ngok Evina, J-F. (2014). *La compétitivité des entreprises africaines*, la revue des sciences de gestion, n°267- 268, P.52.
40. PARANQUE, Bernard. *Compétitivité des entreprises et forces concurrentielles*. Bulletin de la, 1995.
41. Pelletier, A. Cueno, P. (2013). *Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, édition PEARSON, Paris, p.6.
42. Porter.M, *choix stratégiques et concurrence*, ECONOMICA 1982
43. Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris.
44. Ribault, J-M. Martinet, B. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris, P.24.
45. Riverlli, C. (2000). *L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web*. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents. DUNOD, Paris, P.14.
46. Sauvannet, M-C. (2015). *La veille au service de réflexion prospective*, 14 et 15<sup>o</sup> rencontres sur la prospective des métiers, prospective du management et des formes de gouvernance, nouveaux enjeux, rupture de paradigme, Impact RH, organisationnels, territoriaux, MPE-EMS-Management et avenir, Essec, Paris, France.
47. Sauvin, T. *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée*, ellipses, France, p.8.
48. Silem A., "Lexique d'économie", Édition, Dalloz, 1999, p 265.

## Bibliographie

---

49. Tanju, C. (2011). The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volume 24, pp (1615-1623)
50. Ternisien, M. Diguët, A-F. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, les éditions de l'industrie, Paris, P.29.
51. Thietart.R-A, Xuereb J-M Stratégies, Concepts, Méthodes, Ste Mise en œuvre, Dunod, Paris. 2005, Pages 173.
52. Thompson, J. D. Organisation in action. Mc Graw Hill, New york, 1967. p. 77.

## Mémoires et thèses

1. Boumertit, A. Bakli, L. (2018). La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises, 131p, Mémoire de master, science économique, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
2. Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse de doctorat, sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières.
3. Meddour, A. Lalaoui, Z. (2018). L'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, 120p, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia.
4. Miaux, J. (2012). Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation, p.15
5. Rabhi, T. Saoudi, K. (2015). La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille Concurrentielle, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia. P 42.
6. Wright, S. Mc Nidder, S. Pickton, D. (1999). Competitor intelligence for the smaller enterprise, 11p, department of marketing, Montfort university, Leicester.

## Articles de Revue

1. AFNOR. (1998). Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris, Afnor, p.23.
2. AMGHAR.M, HASSAINE.A et MALIKI.S ; « La veille stratégie et son impact sur l'innovation, cas des opérateurs téléphoniques Algériens » ; Les cahiers du MECAS N° 13/ Décembre 2016 p176-190
3. BENABDESLAM, Chafiaa et BOUKRIF, Moussa. Analyse De L Influence De La Veille Stratégie Sur La Compétitivité Des Entreprises Algériennes Exportatrices Hors Hydrocarbures. 2020.
4. BEN MLOUKA, Selma et SAHUT, Jean-Michel. La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? La revue des Sciences de Gestion, 2008, no 5, p. 77-86.
5. COURS LES ECOLES DE LA PENSEE STRATEGIQUE MASTER I

## Bibliographie

---

6. HENRY, Veronique et LAINÉ-CRUZEL, Sylvie. Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, 1998.
7. KHAMASSI-EL EFRIT, F. et HASSAINYA, J. Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de. Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, 2001, no 32, p. 223-238.
8. MELBOUCI L., " L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE FACE À QUEL GENRE D'ENVIRONNEMENT ?" , La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 234, Stratégie, novembre-décembre 2008, p. 77.
9. René, P. Tshilidzi, E. Nenzhelele. (2013). South african journal of gestion de l'information- vers un modele de processus de veille concurrentielle universelle : recherche originale. Journal sud african de gestion de l'information, volume 15, numéro2, janvier 2013, p.1-7.
10. TALMENSSOUR, Kaoutar. La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2022.
11. Tanju Colakoglu, the problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volum 24, 2011, p.1615-1623.
12. Veille stratégique en entreprise. (2008). Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008, p.16.
13. ZINAOUI, Taoufik. Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise. Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion, 2020, no3.

## Site Web

1. [https://mecas.univlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article\\_12.pdf](https://mecas.univlemcen.dz/assets/uploads/Archives/.../Article_12.pdf)
2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X>
3. <http://www.performancezoom.com/competitivite.php>
4. <https://www.marketing-etudiant.fr/matrice-bcg.html>

# *Annexe*

**Figure :** Le changement du logo d'ATM MOBILIS.



**Source :** Le site officiel de l'opérateur ATM MOBILIS, [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

**Tableau :** Fiche présentatrice de l'entreprise Mobilis.

<b>Date de création</b>	2003
<b>Dates clés</b>	Janvier 2003 Création d'Algérie Télécom à partir des PPT Août 2003 : Création de Mobilis.
<b>Fondateur</b>	Algérie Télécom
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Slogan</b>	« Partout Avec Vous » (français)
<b>Siège social</b>	Quartier d'affaires de Bab Ezzouar 16000, Alger
<b>Direction</b>	Sid Ahmed Zaidi 2018.
<b>Actionnaires</b>	Algérie Télécom (100%).
<b>Activités</b>	Opérateur de télécommunications. Opérateur de téléphonie mobile.
<b>Société mère</b>	Algérie Télécom.
<b>Sociétés sœurs</b>	Algérie Télécom Djaweb.
<b>Effectifs</b>	4700 (au 31/12/2012).
<b>Site Web</b>	Mobilis.dz
<b>Chiffre d'affaire</b>	275.6 millions dollar (2016)
<b>Le nombre d'abonnés</b>	..

**Source :** le site officiel d'ATM Mobilis : [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz), 2021

## 1. La description de l'échantillon :

- Le genre

Genre	Homme	Femme
Nombre	11	6

- La direction

La direction	Commercial	RH	Communication	Marketing	Finance
Nombre	2	-	1	12	2

- L'ancienneté

L'ancienneté	De 3 à 6 ans	De 7 à 10 ans	De 11 à 15 ans	De 16 à 20 ans
Nombre	4	-	7	6

- Niveau d'étude

Niveau d'étude	Moyen	Secondaire	Diplôme	Professionnel	Universitaire
Nombre	-	-	2	4	11

## 2. Questions concernant la veille concurrentielle :

- L'entreprise Mobilis mène-t-elle une veille concurrentielle ?

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	17	-	-

- Les services qui se charge de la veille concurrentielle

La direction	Commercial	RH	Communication	Marketing	Finance
Nombre	-	-	-	17	-

- Utilisation des outils spécifiques pour surveiller ses concurrents

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	11	3	3

- La collecte des données sur les concurrents à partir de sources externes

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	15	-	2

- Les données collectées sont-elles analysées pour en tirer des informations pertinentes sur les concurrents

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	14	-	3

- La mise en place des stratégies en réponse aux informations obtenues par le biais de la veille concurrentielle de l'entreprise

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	11	-	6

- Les moyens mis en œuvre aboutissent à un bon fonctionnement de la veille concurrentielle

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	11	1	5

### 3. Questions concernant la compétitivité de l'entreprise :

- L'évaluation régulière de la compétitivité de l'entreprise sur le marché

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	12	1	4

- L'identification de l'entreprise de ses principales forces sur le marché

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	13	1	3

- La reconnaissance des principaux défis ou faiblesses à surmonter pour maintenir la compétitivité de l'entreprise

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	12	1	4

- La mise en œuvre des décisions stratégiques en réponse à la veille concurrentielle qui peuvent affecter la compétitivité de l'entreprise

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	10	1	6

#### 4. Questions concernant les perspectives futures :

- L'entreprise prévoit d'améliorer sa veille concurrentielle à l'avenir

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	13	-	4

- L'entreprise prévoit des initiatives pour renforcer sa compétitivité

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	13	-	4

- L'entreprise a des objectifs à court et à long terme en termes de compétitivité sur le marché

Réponse	Oui	Non	Ne sais pas
Nombre	12	-	5

## Questionnaire

### 1. La description de l'échantillon :

- Genre : Femme  Homme
- La direction : Commercial  Ressource Humaine   
Communication  Marketing  Finance
- L'ancienneté : De 3 à 6 ans  de 7 à 10 ans   
De 11 à 15 ans  de 16 à 20 ans  de 21 à 25 ans
- Niveau d'étude : Moyen  Secondaire  Diplôme   
Professionnel  Universitaire

### 2. Questions concernant la veille concurrentielle :

- L'entreprise Mobilis mène-t-elle une veille concurrentielle ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- Quel sont les services qui se charge de la veille concurrentielle ?  
Commercial  Ressource Humaine   
Communication  Marketing  Finance
- L'entreprise utilise-t-elle des outils spécifiques pour surveiller ses concurrents ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise collecte-t-elle des données sur ses concurrents à partir de sources externes ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- Les données collectées sont-elles analysées pour en tirer des informations pertinentes sur les concurrents ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise a-t-elle mis en place des stratégies en réponse aux informations obtenues par le biais de sa veille concurrentielle ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- Les moyens mis en œuvre peuvent-ils réaliser un bon fonctionnement de la veille concurrentielle ?  
Oui  Non  Ne sais pas

**3. Questions concernant la compétitivité de l'entreprise :**

- L'entreprise évalue-t-elle régulièrement sa compétitivité sur le marché ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise identifie-t-elle ses principales forces sur le marché ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise reconnaît-elle les principaux défis ou faiblesses à surmonter pour maintenir sa compétitivité ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- Des décisions stratégiques ont-elles été mises en œuvre en réponse à la veille concurrentielle, et ont-elles affecté la compétitivité de l'entreprise ?  
Oui  Non  Ne sais pas

**4. Questions concernant les perspectives futures :**

- L'entreprise prévoit-elle d'améliorer sa veille concurrentielle à l'avenir ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise a-t-elle des initiatives prévues pour renforcer sa compétitivité dans un environnement concurrentiel en évolution ?  
Oui  Non  Ne sais pas
- L'entreprise a-t-elle des objectifs à court et à long terme en termes de compétitivité sur le marché ?  
Oui  Non  Ne sais pas

**5. Comment pourrez-vous définir l'activité de veille concurrentielle ?**

**6. Comment l'entreprise identifie elle ses principaux concurrents sur le marché ?**

**7. Comment l'entreprise surveille elle les actions et les stratégies de ses concurrents ?**

**8. Quels sont les types de compétitivité chez Mobilis ?**

**9. Comment l'entreprise utilise-t-elle les informations tirées de sa veille concurrentielle pour renforcer sa compétitivité ?**

**10. Pouvez-vous donner des exemples concrets de décisions ou de stratégies mises en œuvre par l'entreprise en réponse à la veille concurrentielle, et comment ces décisions ont affecté sa compétitivité ?**

# Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux et des figures

Introduction Générale..... 1

## Cadre Théorique

### Chapitre I : Généralités sur les stratégies de l'entreprise

Introduction..... 7

Section 1 : La veille et l'environnement de l'entreprise..... 8

1.1. Notion de la veille..... 8

1.1.1. Historique et évolution de la veille..... 8

1.1.2. Définition de la veille..... 9

1.1.2.1. Selon AFNOR..... 9

1.1.2.2. D'après INTD..... 10

1.1.2.3. Selon GUERY et DELBES..... 10

1.1.3. Les différents types de veille..... 10

1.1.3.1. La veille technologique..... 10

1.1.3.2. La veille concurrentielle..... 10

1.1.3.3. La veille commerciale et marketing..... 11

1.1.3.4. La veille sociétale..... 11

1.1.3.5. La veille environnementale..... 11

1.1.3.6. La veille réglementaire et juridique..... 11

1.1.3.7. La veille stratégique..... 11

1.1.4. Le lien entre les types de veille..... 12

1.1.5. Les acteurs de la veille..... 12

1.1.6. Les principaux objectifs de la veille..... 13

1.1.6.1. Anticiper les évolutions du marché..... 13

1.1.6.2. Identifier les opportunités..... 13

1.1.6.3. Gérer les risques..... 13

1.1.6.4. Améliorer la compétitivité..... 13

1.1.6.5. Prendre des décisions éclairées..... 14

1.1.7. Les sources d'information en veille..... 14

1.1.7.1. Les sources internes à l'entreprise..... 14

1.1.7.2. Les sources externes..... 14

1.1.8. La veille et l'intelligence économique..... 15

1.1.8.1. Définition de l'intelligence économique..... 15

1.1.8.2. L'intelligence économique et la veille..... 16

1.2.L'environnement de l'entreprise.....	17
1.2.1. Définition de l'environnement.....	17
1.2.1.1. L'environnement défini par son cadre géographique.....	17
1.2.1.2. L'environnement défini par ses composantes.....	18
1.2.1.3. L'environnement défini par ses émetteurs.....	19
1.2.2. Les types d'environnement.....	20
1.2.2.1. Environnement stable.....	20
1.2.2.2. Environnement transitoire.....	20
1.2.2.3. Environnement instable.....	20
1.2.2.4. Environnement turbulent.....	20
1.2.3. Les acteurs de l'environnement.....	21
1.2.3.1. Les concurrents.....	21
1.2.3.2. Les clients.....	21
1.2.3.3. Les fournisseurs.....	21
1.2.3.4. Les régulateurs et les autorités gouvernementales.....	21
1.2.3.5. Les partenaires commerciaux et les alliances stratégiques.....	21
1.2.4. Le niveau d'étude de l'environnement.....	21
1.2.4.1. Le macro – environnement.....	21
1.2.4.2. Le micro – environnement.....	21
1.2.4.3. Le méso–environnement.....	22
 Section 2 : La veille, un facteur de compétitivité.....	 23
2.1.Définition de la compétitivité.....	23
2.1.1. Selon Martinet (1984).....	23
2.1.2. Ainsi selon Koenig (1996).....	23
2.1.3. Selon H. LESCA (2000).....	23
2.1.4. La compétitivité en science de gestion.....	23
2.2.Les concepts connexes de la compétitivité.....	24
2.2.1. La concurrence.....	24
2.2.2. La relativité.....	24
2.2.3. L'avantage concurrentiel.....	25
2.3.Les types de la compétitivité.....	25
2.3.1. Compétitivité prix.....	25
2.3.2. Compétitivité qualité.....	25
2.3.3. Compétitivité innovation.....	26
2.3.4. Compétitivité marketing.....	26
2.3.5. Compétitivité réactivité.....	26
2.3.6. Compétitivité réglementaire.....	26
2.4.Indicateurs de mesure de la compétitivité.....	27
2.4.1. La part de marché.....	27
2.4.2. La marge bénéficiaire.....	27
2.4.3. La satisfaction client.....	27
2.4.4. L'innovation.....	27
2.4.5. Le temps de mise sur le marché.....	27

2.5. Les avantages de la compétitivité	27
2.5.1. La croissance	27
2.5.2. La pérennité	27
2.5.3. L'attraction des talents	27
2.5.4. L'innovation continue	27
2.6. L'importance de la compétitivité pour l'entreprise	28
2.6.1. Survie sur le marché	28
2.6.2. Croissance et expansion	28
2.6.3. Maximisation de la rentabilité	28
2.6.4. Attrait des talents et des investisseurs	28
2.6.5. Adaptabilité et résilience	29
2.6.6. Avantage concurrentiel durable	29
2.7. Le rôle de la veille dans la compétitivité	29
2.7.1. Anticipation des tendances du marché	29
2.7.2. Analyse de la concurrence	29
2.7.3. Personnalisation des offres	30
2.7.4. Gestion des risques	30
2.7.5. Innovation continue	30
2.7.6. Réactivité aux changements	30
2.7.7. Alignement stratégique	30
2.7.8. Optimisation des ressources	30
Conclusion	31

## Chapitre II : La veille concurrentielle source de compétitivité de l'entreprise

Introduction	33
Section 1 : Généralité sur la veille concurrentielle	34
1.1. Définition et principes de la veille concurrentielle	34
1.1.1. Définition de la veille concurrentielle	34
1.1.2. Les principes de la veille concurrentielle	35
1.2. Les objectifs de la veille concurrentielle	35
1.2.1. Comprendre la concurrence	35
1.2.2. Anticiper les mouvements de la concurrence	35
1.2.3. Identifier les opportunités stratégiques	36
1.2.4. Gérer les risques	36
1.2.5. Adapter la stratégie	36
1.2.6. Optimiser les ressources	36
1.2.7. Améliorer la réactivité	36
1.2.8. Évaluer la performance	36
1.2.9. Favoriser l'innovation	36

1.3. Les domaines couverts par la veille concurrentielle .....	37
1.3.1. Produits et Services .....	37
1.3.2. Stratégies Marketing et Communication .....	37
1.3.3. Prix et Politiques Tarifaires .....	37
1.3.4. Innovations et Recherche et Développement (R&D) .....	37
1.3.5. Distribution et Réseaux de Vente .....	37
1.3.6. Clients et Segmentation .....	37
1.3.7. Ressources Humaines et Compétences .....	37
1.3.8. Santé Financière .....	37
1.3.9. Environnement Réglementaire et Légal .....	38
1.3.10. Image de Marque et Réputation .....	38
1.3.11. Partenariats et Alliances Stratégiques .....	38
1.4. La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'entreprise .....	38
1.5. Les sources d'informations concurrentielle .....	39
1.5.1. Les sources formelles et informelles .....	39
1.5.1.1. Les sources formelles .....	39
1.5.1.2. Les sources informelles .....	41
1.5.2. Les sources internes et externes .....	41
1.5.2.1. Les sources internes .....	41
1.5.2.2. Les sources externes .....	41
1.5.3. Les sources ouvertes et fermées .....	42
1.5.3.1. Les sources ouvertes .....	42
1.5.3.2. Les sources fermées .....	42
1.6. Les outils de la veille concurrentielle .....	42
1.6.1. Les salons et expositions .....	42
1.6.2. L'appartenance à une association commerciale .....	42
1.6.3. Les rapports annuels des sociétés .....	43
1.6.4. Embaucher un personnel d'un concurrent .....	43
1.6.5. Suivre les offres d'emplois des concurrents et lancer des offres de recrutements .....	43
1.6.6. Les éléments à surveiller dans le cadre de la veille concurrentielle .....	44
1.7. La mise en place d'une veille concurrentielle .....	45
1.7.1. La sélection des informations à rechercher .....	45
1.7.2. Collecte de l'information .....	45
1.7.3. Traitement et mise en forme des informations .....	45
1.7.4. L'analyse de la concurrence .....	45
1.7.5. La diffusion .....	49
1.8. Les avantages de la veille concurrentielle .....	50
1.8.1. Compréhension approfondie de la concurrence .....	50
1.8.2. Identification d'opportunités et de menaces .....	50
1.8.3. Amélioration de la prise de décision .....	50
1.8.4. Innovation .....	51
1.8.5. Différenciation sur le marché .....	51
1.8.6. Optimisation des ressources .....	51

1.8.7. Meilleure gestion de la réputation.....	51
1.8.8. Réactivité aux changements.....	51
1.8.9. Fidélisation des clients.....	51
1.8.10. Avantage concurrentiel durable.....	51
Section 2 : Veille concurrentielle et compétitivité de l'entreprise.....	53
2.1.L'impact de la veille concurrentielle sur la prise de décision.....	53
2.2.La veille concurrentielle au service de la compétitivité de l'entreprise.....	54
2.3.Veille et intensité concurrentielle.....	55
2.4.Les risques liés à une mauvaise gestion de la veille concurrentielle.....	57
2.4.1. Les erreurs fréquentes en veille concurrentielle.....	57
2.4.1.1. Négliger la Veille.....	58
2.4.1.2. Collecte Excessive d'Informations.....	58
2.4.1.3. Manque de Structuration.....	58
2.4.1.4. Focalisation Excessive sur la Concurrence Directe.....	58
2.4.1.5. Sous-Estimation des Sources Ouvertes.....	58
2.4.1.6. Manque de Communication Interne.....	58
2.4.1.7. Analyse Superficielle.....	58
2.4.1.8. Non-Actualisation des Stratégies.....	58
2.4.1.9. Manque de Formation.....	58
2.4.1.10. Sous-Estimation des Risques Concurrentiels.....	58
2.4.2. Les conséquences d'une veille mal exécutée.....	59
Conclusion.....	60

## Cadre Pratique

### Chapitre III : Les pratiques de la veille concurrentielle de l'entreprise Mobilis pour une meilleur compétitivité

Introduction.....	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
1.1.Historique et statut juridique.....	64
1.2. Chiffres clés d'ATM Mobilis.....	65
1.3.Organisation d'ATM Mobilis.....	65
1.4.Missions, valeurs de l'entreprise et objectifs.....	67
1.4.1. Missions.....	67
1.4.2. Valeurs d'ATM Mobilis.....	67
1.4.3. Les objectifs.....	68
1.5.Les Offres et services.....	68
1.6.Organisation de l'entreprise.....	69

Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats .....	71
2.1.Méthodologie de recherche.....	71
2.2.Objectif de la recherche.....	71
2.3.La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête.....	71
2.3.1. La structure du questionnaire.....	71
2.3.2. Le déroulement de l'enquête.....	72
2.4.Interprétation des résultats de l'étude empirique.....	72
2.4.1. La présentation des résultats de l'enquête par questionnaire.....	72
2.4.1.1. La description de l'échantillon.....	72
2.4.1.2. Questions concernant la veille concurrentielle.....	74
2.4.1.3. Questions concernant la compétitivité de l'entreprise.....	78
2.4.1.4. Questions concernant les perspectives futures.....	80
2.4.2. L'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	81
2.4.3. Interprétation des résultats de l'étude.....	84
2.4.4. Comparaison des résultats avec les hypothèses .....	87
2.5.Recommandations.....	88
 Conclusion Générale.....	 90
 Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	