

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economique, des sciences Commerciales et des sciences de
Gestion
Département des Sciences économiques

Mémoire de Fin de Cycle

En Vue de l'Obtention du Diplôme de Master en sciences économiques

Option : économie industrielle

THEME

**La mise en place d'une pratique de veille
stratégique au sein des entreprises
Etude de cas : SPA PROFERT de Bejaia**

Présenter par :

BOUMERTIT AMIROUCHE

BAKLI LYES

encadrer par :

M^{me} ZAIDI ZAKIA

Membre de jury :

Président : Mr OUABBAS

Encadreur : Mme ZAIDI

Examineur : Mr YESSAD

SESSION JUIN 2018

*Louange à Dieu le tout puissant pour nous avoir
donné la force et la volonté Au terme de ce mémoire
nous tenons a vivement remercier Notre encadreur
Mme ZAIDI Zakia pour ses précieuses orientations
Mr BAKLI Lyes et BOUMERTIT Amirouche pour nous
avoir ouvert les portes afin d'assimiler comment se
passe en pratique notre tache
Tous nos enseignants de cursus
Ainsi que toute personne nous ayant soutenus*

Lyes , Amir

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Nous tenons à remercier en premier, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction commerciale de l'entreprise PROFERT. Notre encadreur Mr BOUMERTIT Idir de manière exceptionnelle, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'entreprise

Nous exprimons également notre gratitude à notre encadreur ZAIDI Zakia pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants

Aussi, nous remercions tous ce qui a ont contribué à ce travail de près ou de loin, notamment nos familles et nos amis.

Espérons que ce modeste travail sera un guide pour les étudiants à venir

Je dédie ce travail :

*A mes chers parents pour leurs amours, soutien et
encouragement durant tous mon parcours*

*A mes chers frères:
Yacine, Nassim,
Mazigh , Sicham
Salim et
SANAANE*

A ma

*Très chère sœur: Dida,
Moma et sa famille.*

*Mes dédicaces sont également adressées
à tous les membres de ma grande famille
et tous mes amis(es);*

A mon binôme ainsi que toute sa famille

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A mes chers parents pour leurs amours, soutien et
encouragement durant tous mon parcours*

WELCOME

*A mes chers frères:
fouad, hani et hamo*

Ama

Très chère sœur

*Mes dédicaces sont également adressées
à tous les membres de ma grande famille
et tous mes amis(es);*

A mon binôme ainsi que toute sa famille

Liste des abréviations

N°	Abréviations	significations
1	AC	Agriculture
2	VS	Veille Stratégique
3	VC	Veille concurrentielle
4	VE	Veille Environmental
5	VT	Veille Technologique
6	SI	Systeme d'Information
7	VI	Veille Stratégique
8	VS	Veille Sociétal
9	DC	Direction Générale
10	DRH	Direction des Ressources Humaines
11	Md	Milliards
12	N°	Numéro
13	NC	Nombre cité
14	%	Pourcentage
15	PV	Promotion des ventes
16	PC	Direction technique contrôle de qualité
17	DA	Dinar Algerian
18	CA	Chiffre d'Affaire

N°	Titre	page
1	Processus linéaire de construction d'une information	12
2	Les caractéristiques d'une information pertinente	17
3	Rôles de l'information	18
4	Cycle de renseignement	21
5	Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau).	22
6	Les composantes d'un système d'information	24
7	Le modèle SWOT	26
8	Diagramme Des Cinq Forces De Porter	27
9	Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances	28
10	La pyramide des connaissances	30
11	Cycle de connaissance	32
12	La problématique de la capitalisation des connaissances	34
13	Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement	43
14	Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'AP. Jakobiak)	44
15	Les quatre grands types de veille	47
16	Les veilles commerciales	53
17	Les quatre grands types de veille juridique	57
18	Règle des 4B	62
19	Les étapes de la veille active	63
20	Lesca et Blanco (2002) d'après : Degré d'information – Ansoff	66
21	Model référentiel de la méthode L.E.Scanning	68
22	Organigramme PROFERT SPA	78
23	Organigramme de la direction commercial PROFERT SPA	76
24	Décomposition des activités de PROFERT SPA	80
25	L'évolution de chiffre d'affaire	88
26	La Taille de l'entreprise	89
27	Le marché de l'entreprise	90
28	La situation de l'entreprise	90
29	La surveillance des nouveaux produits de substitution sur le marché	91

30	Faire face à des nouveaux entrant	91
31	Disposition d'une cellule d'information	92
32	La représentations de terme « <i>Veille Stratégique</i> » au sein de l'entreprise	93
33	Source d'information	93
34	Identification le besoin d'information	94
35	Protection d'information	95
36	L'évolution de la concurrence	96
37	L'objet de la veille concurrentielle	96
38	La pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise	97
39	Qualification des veilleurs	97
40	La nature d'information sur les concurrents	98
41	Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle	98
42	La réussite de l'activité de veille concurrentielle	99
43	L'utilisation de l'information collectée	99
44	Veille et avantage concurrentiel	100

N°	Titre	page
01	Les différents types d'informations gérées par une entreprise	14
02	L'information en Entreprise	16
03	Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise	35
04	Evolution du concept de veille stratégique	39
05	Modalités de fonctionnement de la veille active et passive	59
06	Segments stratégiques de PROFRT	69
07	Concurrents de PROFRT par métier	72

Introduction générale	01
CHAPITRE I : généralité sur le système d’information	
Section 01 : besoin d’information	08
Section02 :le système d’information	23
CHAPITRE II : la mise en place d’une pratique de la veille stratégique	
Section 01 :généralité sur la veille stratégique	39
Section 02 :la mise en place d’une pratique de la veille stratégique	60
CHAPITRE III : étude de cas de l’entreprise « PROFERT » de Bejaia	
Section 01 : présentation de l’entreprise « PROFERT »	73
Section 02 : la mise en place d’une pratique de la veille concurrentielle au sien de l’entreprise « PRFERT »	82
Conclusion général	103

Dans l'entreprise comme de toutes autres structure-t-il y a un besoin d'information. Cette information permet à l'entreprise d'agir, de réagir, de se positionner et de s'évaluer. Le plus souvent, elle n'est pas acquise de manière ordonnée et structurée. Il faut bien comprendre qu'elle est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des bonnes informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, analyser et diffuser la masse d'information qui gravite autour d'elle.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi. Dans ce contexte, les Etats réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive. On réalité, dans la compétition internationale actuelle, la capacité de l'entreprise à développer et valoriser les bases de connaissances stratégiques, autrement dit, à maîtriser l'information, constitue un avantage concurrentiel décisif et durable, car ces entreprises évoluent dans un environnement caractériser par l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité, les bouleversements, l'accélération des flux d'informations, les nouvelles technologies d'information et de communication, la forte concurrence et bien d'autre défis, le chose qui rend l'information pertinente une source indispensable pour s'adapter et comprendre ce nouveau environnement. Alors que la mondialisation s'impose depuis maintenant comme une donnée incontournable, il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée, libre de toutes entraves, même si les

Etats auront de plus en plus leur mot à dire après la crise financière internationale¹.

Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquies l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger. C'est à ce niveau que s'impose la veille stratégique dans le but de recueillir des renseignements sur l'environnement de manière à diminuer l'incertitude, en collectons les informations utiles pour préparer l'avenir, détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ce qui permettra de mieux analyser l'état d'un marché, les technologies émergentes, le positionnement de la concurrence et l'évolution de la législation. L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. Pour cela « Surveiller l'évolution de l'environnement est essentiel afin que l'entreprise puisse s'y adapter le mieux possible »². Mais en s'est rendu compte vite fait que être à l'écoute de son environnement reste insuffisant, c'est la chose qui a donner la naissance d'un nouveau terme, il s'agit de l'intelligence économique qui englobe la veille stratégique comme le précise Alain BLOCH « *En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille* »³, car l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique qui sont d'une part la capacité d'influence (l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés) et d'autre part la protection du patrimoine informationnel (la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques...). Pour les entreprises qui sont confrontées à la complexité et à l'incertitude croissante de l'environnement, la maîtrise de l'information devient stratégique. En fait celle-ci intègre tous les processus de la chaîne de valeur et constitue un élément fondamental de la prise de décision, comme elle confère souvent à ces dernières des avantages

¹ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, *Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie*, Document de référence, 2010, p12.

² Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Politique générale de l'entreprise Strategor*, DUNOD, 4^{ème} édition, 2004, p65.

³ Alain BLOCH, *L'intelligence économique*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 1999, p5, p6.

concurrentiels. Or, dans un contexte de Big Data⁴, de surabondance de l'information et de changement, maîtriser les connaissances et le savoir nécessaire au développement n'est pas aisé pour les entreprises. Delors, analyser et comprendre l'environnement pour en anticiper les mutations et prendre les décisions pertinentes, dans une perspective proactive et prospectiviste, s'impose comme le facteur le plus crucial pour leur pérennité. D'où la nécessité pour elle de s'approprier à un certain nombre d'outils et de techniques informationnelles comme la veille et l'intelligence économique.

Les spécialistes parlent de veille pour désigner la capacité des entreprises à identifier les risques et les opportunités dans le cadre de leur environnement. Dans ce sens, observer le comportement des concurrents, devancer les innovations technologiques, surveiller les stratégies commerciales, détecter les nouvelles tendances de la consommation sont des activités indispensables à la survie de l'entreprise⁵. Selon Humbert LESCA « *La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général* »⁶.

La veille permet à l'entreprise de prendre la bonne décision, de la mettre en œuvre et d'être capable d'en évaluer les résultats et d'être toujours à l'écoute de son environnement pour mieux saisir ses opportunités et minimiser les risques qu'elle peut rencontrer sur le marché. Ainsi elle permet d'appréhender les situations d'urgence concurrentielle auxquelles les entreprises sont confrontées, de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence. Il n'existe pas une veille, mais des veilles dont la réalité dépendra des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués. Selon le champ d'application, on distingue divers types de veilles :

⁴ Ensemble de données.

⁵ REIX.R, *système d'information et management des organisations*, édition VUIBERT, 6^{ème} édition, Paris, septembre 2011, p 260.

⁶ LESCA.H, *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise* : Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p 27.

scientifique, technologique, commerciale et concurrentielle, etc.

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

Ces bouleversements économiques qui secouent le monde des affaires, n'ont pas épargné les pays en voie de développement comme l'Algérie. En effet les entreprises algériennes se retrouvent dans un environnement concurrentiel exacerbé, suite à l'ouverture de l'économie et doivent faire face à de nouveaux défis bouleversements qui se traduisent par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé. Par ailleurs, avec l'ouverture du marché algérien aux produits et investissements étrangers l'ouverture économique a imposé aux entreprises algériennes de mettre à niveau leurs pratiques de gestion pour les aligner sur les normes internationales afin de pouvoir rivaliser avec la concurrence. Or cela, doit passer par une surveillance active de leur environnement au moyen d'acquisition, d'exploitation et de diffusion de l'information via la mise en place d'une veille efficace.

Dans cette perspective, ce n'est qu'à partir de 2004⁷ que les entreprises algériennes ont commencé à apercevoir l'intérêt de la veille et de la maîtrise de l'information dans une logique de veille et d'intelligence économique.

⁷ DJEFLAT.A, « *La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en œuvre ou effet de monde ?* », revue veille magazine N°35, novembre/décembre 2008, Alger, PP (33-35), disponible sur <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>, consulté le 19-04-2018 à 17h18.

La pratique de la veille en Algérie représente une activité implicite et non structurées de gestion de l'information pour les entreprises ; et reste l'apanage des grandes entreprises et est presque méconnue des petites. Dès lors, nous avons jugé pertinent de nous pencher sur cette question, dans le cadre de notre travail, en analysant la problématique de la maîtrise de l'information pertinente, dans le processus de veille au niveau des entreprises, et cela, à travers la question suivante :

Dans un contexte d'ouverture et de concurrence, comment l'entreprise PROFERT réussit-t-elle à maîtriser l'information dans le cadre de son activité de veille concurrentielle ?

A partir de cette question principale découle les questions spécifiques suivantes

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

Pour répondre à cette problématique nous nous fondons sur les trois hypothèses suivantes :

Hypothèse I : L'entreprise PROFERT centre son activité de veille concurrentielle sur le cycle de l'information.

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

Hypothèse III : La veille stratégique au sein de l'entreprise PROFERT est réduite à un processus informationnel statique, sans une vision prospective et anticipative des changements, et beaucoup plus axée sur l'aspect commercial.

Notre travail est structuré comme suite :

Chapitre I : Ce premier chapitre porte sur le «**Système d'information** » et sera réservé à l'étude de la notion d'information, tel que les types et les sources d'information, ainsi l'importance de ces informations dans la création des connaissances, la réalisation des stratégies et la compréhension de l'environnement.

Chapitre II : Dans ce chapitre intitulé « **la veille stratégique** » nous mettrons l'accent sur la veille stratégique car nous traiterons les origines, les différentes définitions et les principales types de cette dernière et nous y présenterons le processus de veille stratégique ainsi le système de veille stratégique.

Chapitre III : Ce dernier chapitre est consacré à notre enquête de terrain. Nous allons voir le contexte général de la veille concurrentielle, puis faire un état des lieux de la pratique de veille stratégique au sein de l'entreprise PROFERT de la wilaya de Bejaia.

Introduction du chapitre

A l'ère de la nouvelle économie, la compétitivité des entreprises passe par leur capacité à maîtriser l'information qui devient désormais un capital immatériel stratégique pour le développement. En effet, l'information comme actif devient partie intégrante des activités de l'entreprise, de ses processus, de ses produits et de toute sa chaîne de valeur. Dès lors, la maîtrise de cette dernière est déterminante pour le développement de l'entreprise. Or, dans un contexte d'hyper concurrence cette dernière doit surveiller l'évolution de son environnement pour en anticiper les événements susceptibles de bouleverser son développement. Ce qui requiert une maîtrise infaillible de l'information, par le biais d'une veille tous azimut.

Ce chapitre présente d'abord les concepts de d'information L'entreprise entretient des relations avec son environnement, donc son activité est conditionnée par le milieu dans lequel elle s'insère. Elle est confrontée à cet environnement qui connaît une profonde mutation, particulièrement depuis le début des années 1980.¹ Elle doit lui faire face que ce soit sur le plan local ou international.

Ce sont ces divers environnements qu'il va falloir prendre en compte à travers étant entendu que c'est à l'intérieur du secteur économique que se focalisent toutes les tendances affectant l'entreprise. Un ensemble de sections feront l'objet de discussion au long de ce présent chapitre :

- La première section « **Besoin d'information** » ;
- La deuxième section « **Système d'information** ».

¹ http://www.webreview.dz/IMG/pdf/el_gasmi.pdf, consulté le 05-03-2018 à 17h18.

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus dure, une globalisation et une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire ou économique, une accélération des flux d'information, une transformation des modes de fonctionnement et une obligation d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de prise de décision rapide.

L'information a toujours joué un rôle important dans la performance des entreprises, mais aussi dans la puissance des nations. L'exemple attestant de l'importance et le rôle de l'information est celui du JAPON. S'il a réussi à s'imposer la comme l'une des puissances économiques actuelles, c'est surtout grâce à son système de recueil de l'information mondiale, dont l'origine remonte à l'époque de l'empereur Meiji ,qui en 1868 ouvre son pays au monde et au commerce avec l'étranger, en mettant en place, des réformes, parmi lesquelles se trouve l'obligation : « *Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier à fin de renforcer les fondements de la règle impériale* ». ¹

I. Besoin d'information

I.1. L'information, matière première stratégique

L'information est un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie. Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital².

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile. Etre à l'écoute de son environnement concurrentielle (le connaître et le comprendre pour s'y adapter) est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de décision l'information intelligente est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action.

¹ Cohen corine, *la vielle et intelligence stratégiques*, sciences hermés edition lavoisier paris, 2004,.p .35

²-Djaozi S, *Mise en place d'un outil informatisé de consultation des dossiers de veille technologique et informative*, Rapport du DEA, Université Aix-Marseille III, 1995.

Alors que la guerre de l'information doit se concevoir comme une stratégie menée dans un rapport du faible face au fort, la veille stratégique vient pour se positionner comme une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontrôlables, et puisque l'information représente la matière première de cette veille alors elle devient une source primordiale pour les entreprises. Et comme le souligne les acteurs économique japonais « *l'information appartient à celui qui l'exploite* »³. Donc l'information constitue une matière première stratégique pour :

➤ **Agir**

Il s'agit de construire des analyses permettant de disposer d'arguments de décision dans le cadre de projets stratégiques ou opérationnels de l'entreprise (développer un nouveau produit, exporter sur une nouvelle zone géographique, moderniser l'outil de production, etc.).

➤ **Anticiper**

Il s'agit d'appréhender les évolutions et changements futurs de l'environnement de l'entreprise -à partir d'une détection de signaux faibles- afin de détecter les menaces ou opportunités qui se profilent et d'alimenter ainsi sa réflexion prospective.

➤ **Réagir**

Il s'agit enfin pour l'entreprise d'être alerté en temps opportun des événements importants auxquels elle se doit de réagir rapidement.

I.2 Définition de l'information

Claude Channon définit l'information comme : « *La mesure quantitative de l'incertitude d'un message en fonction du degré de probabilité de chaque signal composant ce message* »⁴. A ce contexte, l'information est un message qui constitue le répertoire de l'émetteur et la probabilité que ce message apparaisse faible pour le récepteur. Cette approche propose une vision quantitative de l'information et l'homme ne constitue pas une variable déterminante. La quantité d'information devient, du côté de l'émetteur, une mesure de son degré de liberté dans le choix des signaux et, du côté du récepteur, une mesure de l'effet de surprise du message.

³-Guillaume Ebelmann, *Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes*, 2003, p5.

⁴-Channon.C in BIZOT.E, CHIMISANAS.M, PIAU.J, *La communication*, édition DUNOD, Paris 2012, p. 321.

Selon Franck Bulinge: « Une information est le résultat d'un processus intellectuel de mise en forme d'une représentation factuelle (événement) dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision) »⁵. Cette définition signifie qu'une information n'est pas un fait en lui-même car elle est un résultat, celui de la mise en forme d'un fait (événement). Ce dernier transforme un élément de la réalité et permet ainsi de la représenter. L'information est un processus qui permet de résoudre une question ou de connaître une situation pour aider à la prise de décision.

Selon Robert Reix: « L'information est ce qui nous apporte une connaissance qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude vis-à-vis d'un phénomène ; c'est un renseignement »⁶. Qualifie l'information comme un élément porteur de connaissances qui nous éclaire nos intuitions, un renseignement susceptible de réduire notre incertitude même avec des informations obtenues, car le renseignement est ressorti du secret, autrement dit, son accès est très difficile, n'est pas à la portée de tout le monde. Elle ne peut être que d'une manière illégale. Cette information doit être porteuse de sens pour celui qui la reçoit.

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

➤ Une donnée

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données sont faciles à manipuler et à stocker sur des ordinateurs ou des serveurs⁷. C'est une observation qui se rapporte habituellement à un phénomène physique ou une opération. Plus précisément, les données sont des mesures des caractéristiques d'entités⁸ (les tiers, le personnel, les lieux, les produits) dont on ne connaît pas les liens qui les unissent ni la signification.

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

⁵- Bulinge.F in GUERY et DELBES, in COSTA Nathalie, *Veille et benchmarking*, édition ellipses, Paris, 2008, p.11.

⁶-REIX.R in KEUMOE GANDJOUNG.I, *analyse et stratégie de renforcement du système d'information de planification de l'éducation du niveau départemental des enseignements secondaire*, mémoire delicence, Université De YAOUNDI, 2009 .

⁷- CARLIER.A, *intelligence économique et knowledge management*, édition AFNOR, Paris 2012, p. 09.

⁸- ANGOT.H, *Système d'information de l'entreprise*, édition De Boeck, Bruxelles, 2006, p. 108.

➤ **Une connaissance**

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

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

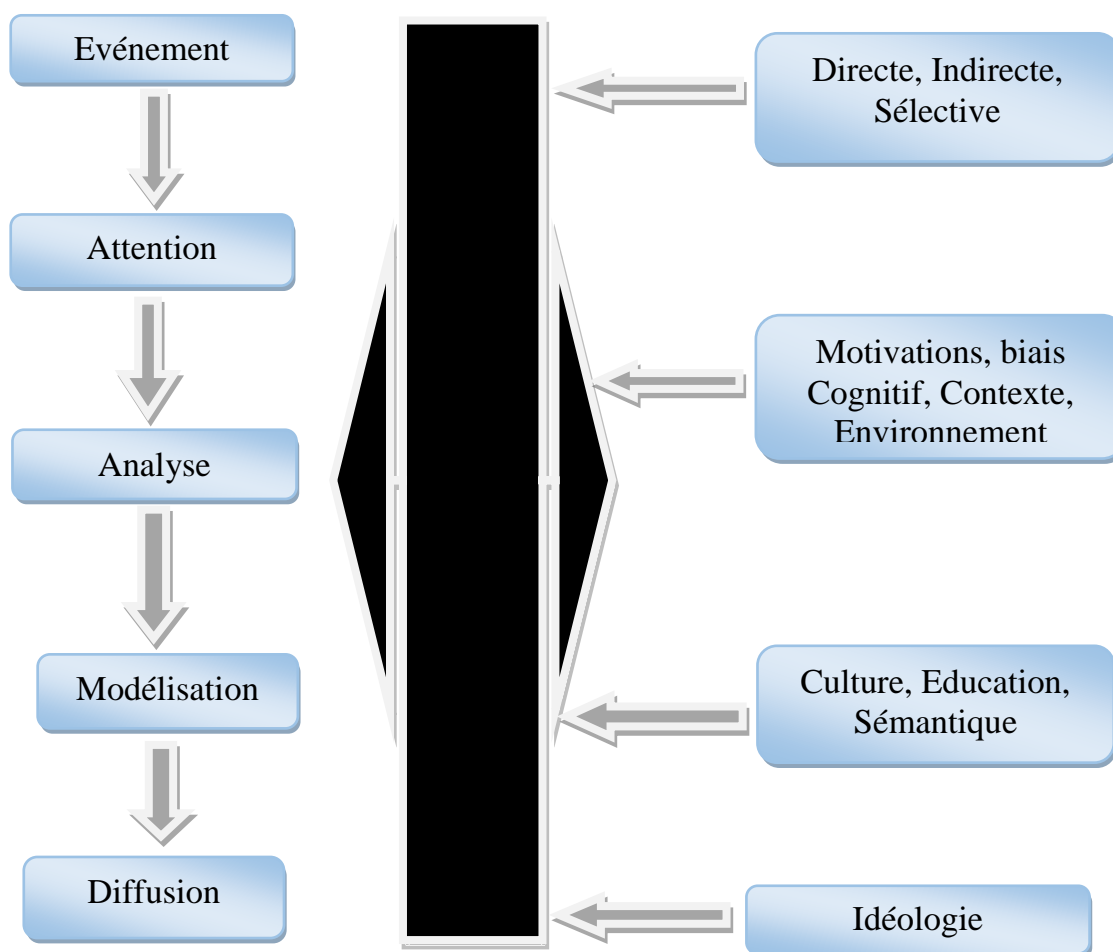
➤ **Donnée - information – connaissance**

L'information réunit des données existant sous forme numériques, alphabétiques, images, qui auront été validées et confrontées entre elles pour prendre un sens pour l'utilisateur. Mais ce n'est pas encore une connaissance. La différence entre information et savoir est que le savoir est « *un stock* »⁹ qui est une accumulation d'informations stabilisées. Le savoir d'aujourd'hui sera modifié par les informations de demain.

La connaissance est le résultat d'un projet, des acquis antérieurs comme la culture, l'expérience, l'apprentissage et les qualités intellectuelles ainsi que des méthodes de traitement de l'information. Donc, elle est de l'information analysée, réfléchie et opérationnelle. En effet, l'information ne peut revêtir sa forme stratégique seule, qu'après avoir été transformée en connaissance opérationnelle, prête à être mise à profit dans une fonction spécifique. En résumé, pour accéder à la connaissance, il faut disposer d'un ensemble d'informations qui sont l'objet d'interprétations et qui permettront ainsi de prendre des décisions. Le schéma ci-dessous montre la manière d'émergence d'une information. Il indique que l'information n'est pas la finalité de l'entreprise en elle-même, car l'obtention d'information n'est pas la valeur ajoutée, la collecte ne doit pas être la partie essentielle ; c'est le traitement qui doit être efficace, c'est donc la connaissance qui est le bien qui devrait être encore plus convoité

⁹-MASSE.G, THIBAUT.F, *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p.175.

Figure N°01: Processus linéaire de construction d'une information



Source : <http://slideplayer.fr> consulté le 10 /03 /2018 à 15h00

I.3 Gestion de la connaissance (Knowledge Management)

Aujourd'hui, la création du savoir, sa gestion en l'occurrence, sa capitalisation, sa circulation par le biais d'infrastructures humaines et matérielles constitue une nécessité dans l'entreprise comme l'en atteste l'émergence du Knowledge Management. Ce dernier est défini selon le CIGREF¹⁰ comme «*l'ensemble des modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes ou externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs ou experts d'un domaine*». La gestion des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'organiser la collecte d'information sur l'environnement économique

¹⁰-Rapport de CIGREF, *gérer les connaissances, défis, enjeux et conduite de projet*, octobre, 2000, p.12,

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

Knowledge Management est articulé autour de cinq phases qui consistent à délivrer la bonne information à la bonne personne au bon moment, qui sont¹¹ :

- Le repérage des connaissances
- La préservation des connaissances
- La valorisation des connaissances
- La création et le partage des connaissances
- L'actualisation des connaissances
- Les divers types d'information

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

I.3.1 Selon leur nature

Selon ROUIBAH .K¹² toute organisation gère trois types d'informations et trois types de flux d'informations (tableau N°01). Les trois types d'informations sont les suivants :

➤ Les informations de fonctionnement

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

➤ Les informations d'influence

Elles ont pour but d'influer sur les acteurs internes et externes de l'entreprise afin de les rendre aussi coopératifs que possible. Elles permettent de coordonner les comportements des

¹¹- PELLETIER.A, CUENOT.P, *intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, édition PEARSON, Paris 2013, p.161.

¹²-ROUIBAH.K, ROUIBAH.A et OULD-ALIS, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise », in revue d'Information Scientifique & Technique (RIST), N° 1-2, 2000, PP (139-156).

individus au sein de l'organisation et qu'ils agissent dans le sens des objectifs fixés par la direction générale.

➤ **Les informations d'anticipation**

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

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

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

Source : <https://www.memoireonline.com> consulté le 11/03/2018 à 10h00

➤ **Les informations d'anticipation**

L'accessibilité de l'information s'effectue en trois niveaux :

✓ **L'information blanche**

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

entrée en possession et sa diffusion sont tout à fait légales.

✓ L'information grise

Représente 20% de l'information disponible, se trouve sur des sources d'accès restreint, (intranet, bases de données, etc.), protégées par des procédés divers (paiement, autorisation, code d'accès, mots de passe, etc.) et n'est donc accessible que par des personnes dûment sélectionnées. Son entrée en possession et sa diffusion peuvent être légales ou illégales¹³.

✓ L'information noire

Elle n'est quasiment pas disponible (5%) est donc inaccessible¹⁴, elle relève du secret professionnel et n'est donc pas rentable puisque son obtention comporte un risque particulièrement élevé.

Tableau N°02 : L'information en entreprise

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

Source : <https://www.cairn.info> consulté le 15/03/2018 à 23h00

¹³ -PELLETIER.A, CUENOT. p. 98

¹⁴-COSTA.N, veille et innovation "informer pour conquérir de nouveaux territoires" 20011,p.25.

1.3.1 Caractéristiques de l'information

Représente l'outil ou le moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. Cette information doit revêtir un certains nombres de caractéristiques comme la pertinence qui rend son utilisation utiles à l'entreprise. La pertinence d'une information est directement liée à son utilisation, à la qualité et au contexte de son utilisation¹⁵. Donc on peut la qualifier de pertinente si elle permet de prendre la bonne décision. Les informations pertinentes peuvent être représentées par :

I.3.2 Leur caractère exhaustif

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

➤ Le respect des contraintes de temps

L'environnement de l'entreprise est dynamique et en évolution permanente ce qui amène à des phénomènes évolutifs, et par conséquent l'information est difficilement appréhendable. Lorsque l'information décrit des situations évolutives, la qualité de son obtention est en fonction des délais de l'obtention. Donc, on peut dire que le caractère d'actualité est un facteur essentiel de sa pertinence.

I.3.3 Leur fiabilité

La fiabilité de l'information est traduite par son exactitude²⁷ qui est souvent liée à sa source. Si on reconnaît que la source est fiable donc on peut considérer l'information vraie.

I.3.4 Leur forme

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

I.3.5 Leur accessibilité

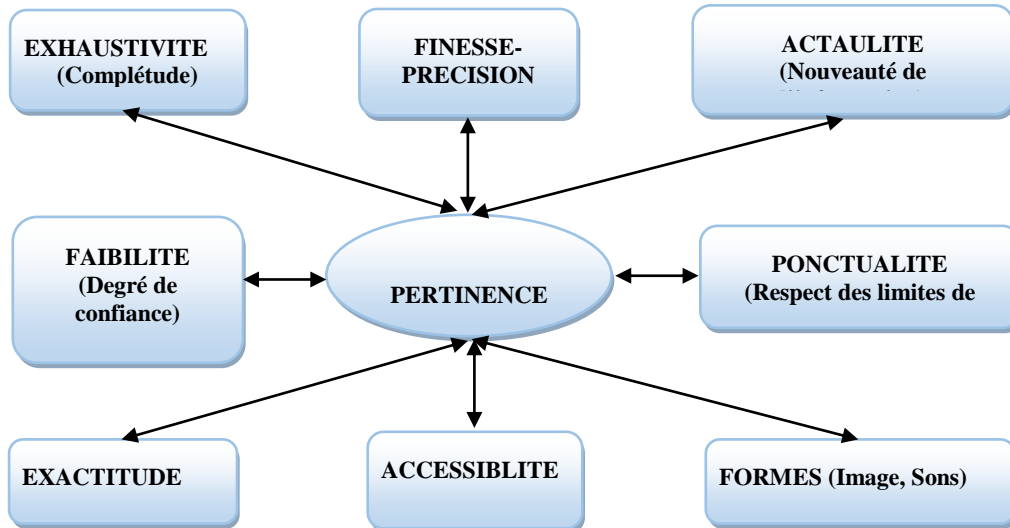
Dans un environnement caractérisé par une surabondance d'information, la notion

¹⁵-REIX.R, *Système d'information et management des organisations*, édition Vuibert, Paris, 2005, p.20.

²⁷Idem, p.24

d'accessibilité fait appel à des questions d'espace et du temps²⁸ : où se trouve l'information? combien de temps faut-il pour trouver l'information ? Et comment trouver l'information utile ? Ce schéma résume toutes les caractéristiques de l'information :

Figure N°02 : Les caractéristiques d'une information pertinente

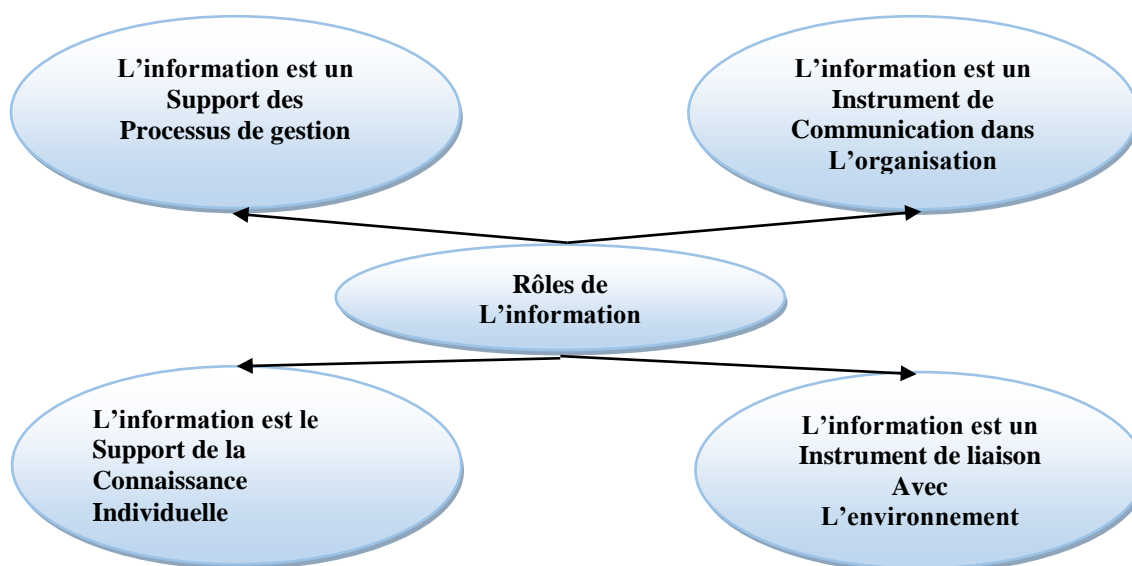


Source : <http://slideplayer.fr> consulté le 20/03/2018 à 16h15

I.4 Rôle de l'information

L'information dans une entreprise est considérée comme la matière première de la décision et un instrument de la cohésion et lui permet d'assurer son adaptation avec les changements de son environnement. Chabron et Robert Reis distinguent quatre usages possibles de l'information :

Figure N°03 : Rôles de l'information



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

I.4.1 L'Information, support des processus de gestion

Processus qui permet aux acteurs de se coordonner (processus d'approvisionnement, de gestion de commande, etc.). Ce dernier est un ensemble d'activités et des décisions combinées pour réaliser les objectifs de l'organisation. Donc un processus est lui-même créateur d'informations¹⁶.

I.4.2 L'information, instrument de communication dans l'entreprise

L'information est considérée comme un instrument de communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Les échanges d'information permettent d'assurer la coordination¹⁷ entre les différentes activités de l'entreprise surtout avec l'émergence des NTIC qui facilitent le stockage et le transfert des informations d'un niveau à un autre comme : les bases de données, la bureautique(les courriers électroniques, systèmes de messageries, etc.) et la télématique.

I.4.3 L'information, support de la connaissance individuelle

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la compose,

¹⁶-DARBELET.M et al, *l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007, p.319.*

¹⁷-Idem, p.319.

qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information, une entreprise ne peut pas fonctionner dans ce monde où l'information est en surabondance.

I.4.4 L'information, instrument de liaison avec l'environnement.

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

I.5 Les sources de l'information

L'information que l'entreprise collecte pour sa prise de décision peut être de sources différentes selon sa disponibilité, son intérêt et sa nature.¹⁸

I.5.1 Selon sa disponibilité et son intérêt

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

➤ Les sources formelles

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

➤ Les sources informelles

Les sources informelles sont des sources externes à l'entreprise, elles ne sont pas matérialisées et sont représentées soit oralement ou visuellement. Elles sont plutôt fermées et plus au moins accessibles. Ce genre d'information concerne les concurrents, les clients, les fournisseurs, les distributeurs. L'avantage de cette source d'information est relativement la confidentialité qui se trouve dans sa valeur par rapport aux informations publiées, connues par tout le monde.

¹⁸-COHEN.C, *veille et intelligence stratégiques*, édition Lavoisier, Paris, avril 2004, p.159.

I.5.2 Selon sa nature

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

➤ **Les informations internes**

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

➤ **L'information descendante**

Qui est transmise d'un supérieur à un subalterne, ce genre d'informations correspond généralement à des décisions stratégiques et opérationnelles.

➤ **L'information ascendante**

Qui est transmise d'un subalterne vers un supérieur, cette information doit remonter à la direction générale pour que ce dernier puisse tenir compte des critiques, des observations qui proviennent directement du terrain.

➤ **L'information latérale**

C'est l'information qui est transmise entre les travailleurs du même rang hiérarchique.

➤ **Les informations externes**

Ce sont toutes les informations qui proviennent des tiers qui ont des relations directes ou non avec l'entreprise et qui peuvent être nombreuses, inutiles, anciennes et redondantes. C'est pour cela qu'il faut bien trier l'information pertinente¹⁹.

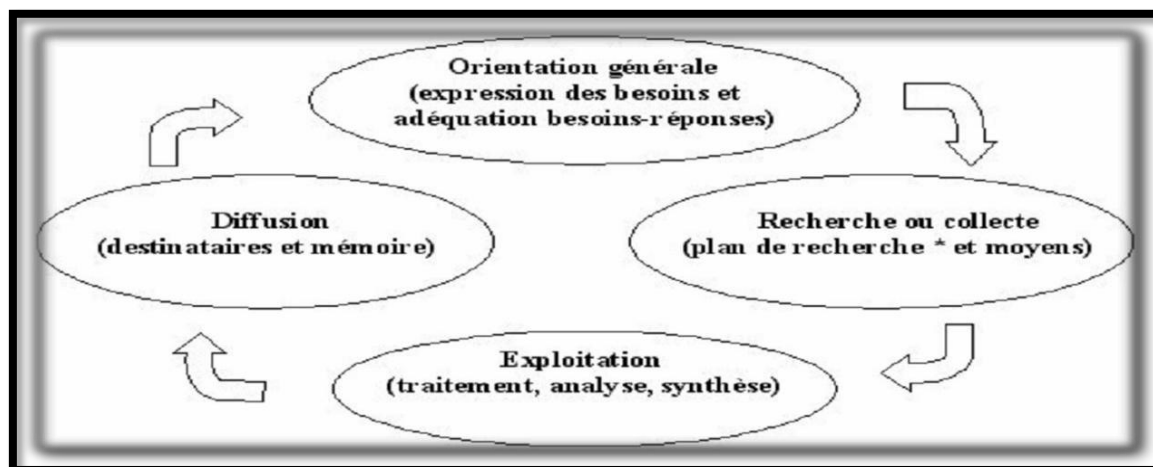
La détermination précise de la nature de l'information et de la diversité de ses rôles constitue un préalable pour comprendre en quoi consiste le SI d'une entreprise.

I.6 Cycle de renseignement

¹⁹-COHEN.C, op.cit, p.229.

Le renseignement, c'est l'organisation logique, utile, efficace d'une suite d'informations portant sur un sujet particulier. La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce cycle se divise en quatre phases illustré dans la figure suivante :

Figure N°04: Cycle de renseignement



Source : LENDREVIE, LEVY, LINDON, 1995 p.191

Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux unités de collecte par les organes d'exploitation.

I.6.1. La collecte ou la recherche

Se définit comme la période de recherche et de ramasse des informations où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.

L'analyse compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés, ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de

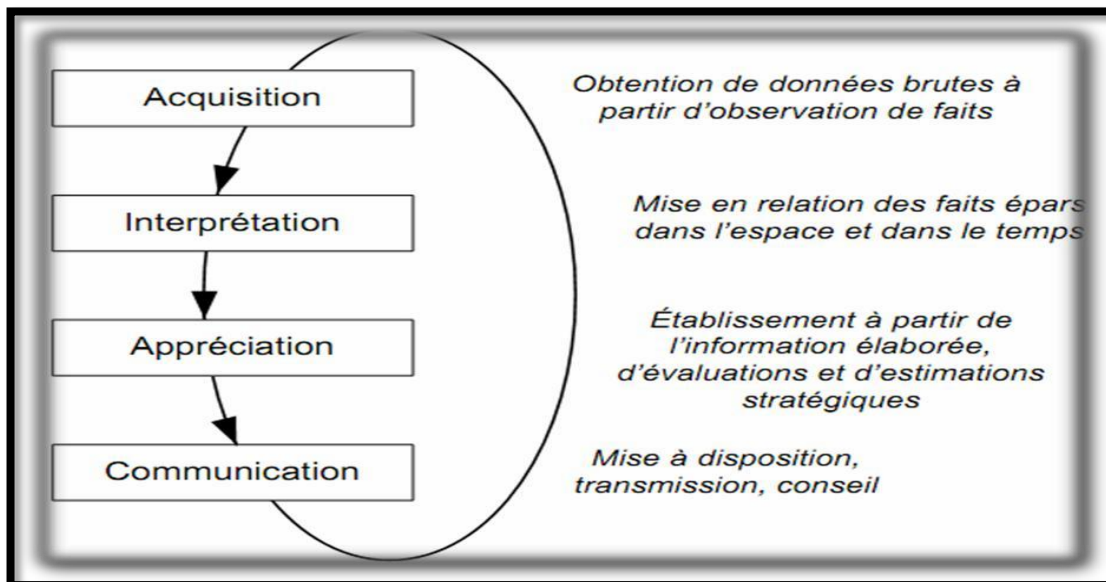
l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme parfois «renseignement» tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur.

I.6.2. Diffusion

A ce stade il faut remettre à ceux qui en ont besoin le résultat des analyses. Donc c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée (orale, écrite ou graphique) aux organes ayant exprimée la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Selon Beau, le renseignement est une activité qui transforme des faits, représentés sous forme de données brutes, en données plus ou moins élaborées, au cours d'un processus complexe allant de leur observation à leur communication, de ce fait et selon cet auteur le cycle de renseignement est un cycle itératif et continu de quatre étapes : l'acquisition de l'information suite à une expression des besoins, l'interprétation, l'appréciation et enfin la communication de cette information comme le montre la figure ci-dessous.

Figure N °05 : Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau).



Source : www.infoguerre.fr, intelligence économique et management stratégique consulté 27 /04/2018 à 19h

A l'ère de l'information et des technologies de communication, consciemment ou inconsciemment, chacun de nous, est en contact quasi-permanent avec un ou plusieurs systèmes d'information. Les appréciations et les points de vue peuvent varier, mais l'impact des systèmes d'information sur la société, l'économie et la vie quotidienne de chacun de nous est incontestablement perceptible.

I. Le système d'information

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

Selon Lesca.H, le système d'information est défini comme : « *l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution* »¹. Cette définition souligne que le SI est un système homme-machine intégré qui produit de l'information pertinente pour assister le personnel de l'entreprise dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision.

Pour Robert Reix « *un système d'information est un ensemble organisé des ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme des données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations* »².

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

¹-LESCA H., *structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise*, édition Masson, Paris, 1989, p. 13.

²-REIX.R, op.cit, p.03.

I.2 Le SI est un ensemble finalisé pour répondre aux objectifs

I.2.1 Saisir des données

C'est à dire la collecte, la cueillette et l'obtention des données brutes de nature variée sous des formes acceptables par les machines à partir de l'observation des faits : lecture, écoute, observation visuelle, détection.

I.2.2 Le traitement des données

C'est-à-dire la transformation des données recueillies en résultats et l'interprétation qui permet la mise en lumière de liens, de relation entre les faits épars dans le temps et dans l'espace. Cette étape est la plus délicate parce qu'elle contribue à la création de l'information utilisable par les décideurs.

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

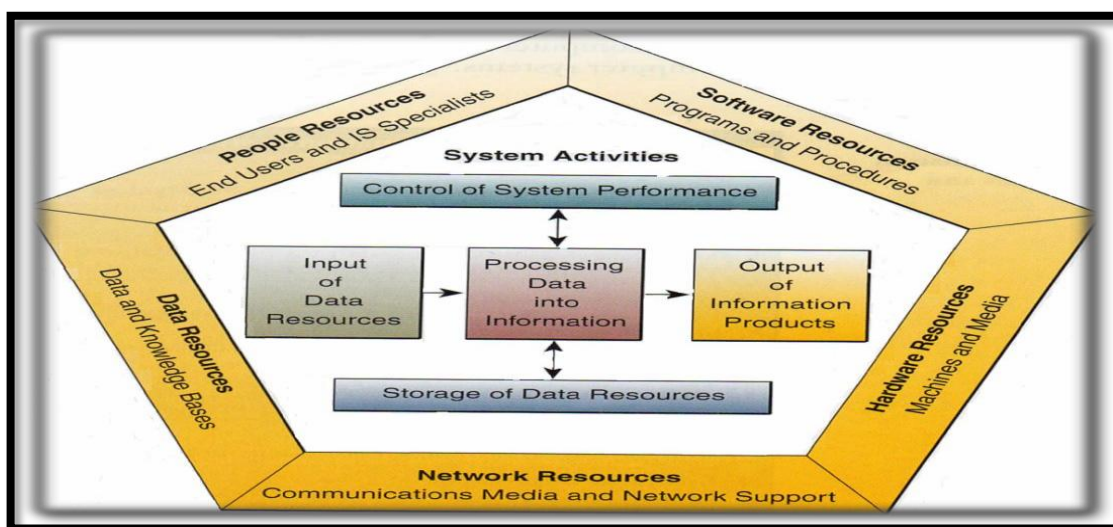
I.2.3 Le stockage des données

C'est-à-dire la conservation de l'information sous des formes exploitables et facilement retrouvables.

I.2.4 La communication des données

C'est-à-dire de pouvoir partager l'information et de la transmettre à l'ensemble du personnel concerné et de la mettre à leur disposition pour conseil et suggestion.

Figure N° 06 : Les composantes d'un système d'information



Source : <http://apcpedagogie.com/composantes-dun-systeme-dinformation> consulté le 31/03/2018 à 15h08

I.3 Stratégie et information

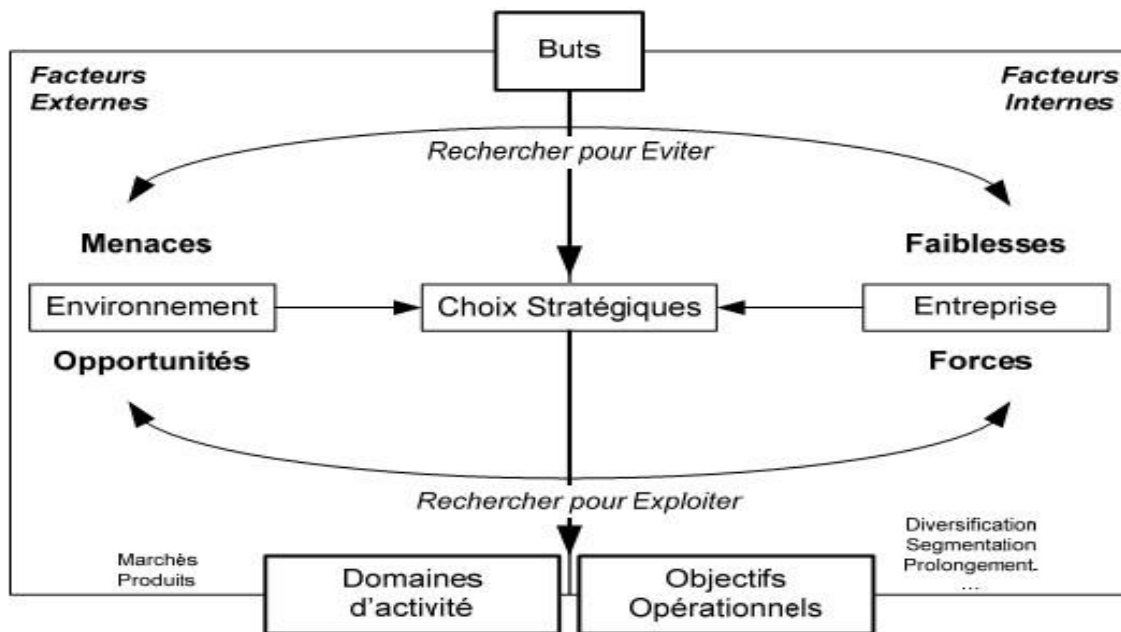
La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique dont les racines sont fortement ancrées dans l'information. Prenons l'exemple d'un explorateur :

Il a besoin d'une boussole et d'une carte pour trouver son chemin dans la forêt vierge. Sans ces outils adaptés à la situation qu'il est en train de vivre, il ne pourra jouir des couleurs merveilleuses, des formes fantastiques et de la richesse de la faune sauvage. Sans stratégie (sans carte et boussole), l'entrepreneur est un peu comme notre explorateur. Il aura beaucoup obtenu autant d'informations qu'il le désire, elles ne lui seront d'aucune utilité.

La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure. Grâce au benchmarking (action qui consiste à confronter son expérience à celle des autres), le chef d'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion). Ses ressources physiques (âge, technologie, etc.),

Ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement. D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces. Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation. Ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substitués, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

Figure N°07 : Le modèle SWOT



Source : Michel Marchesnay, « *management stratégique* » Edition l'ADREG septembre 2004. p.191.

Donc ce modèle a pour finalité de pouvoir offrir à l'entreprise une vision à long terme de sa stratégie en fonction des buts et objectifs qu'elle poursuit.

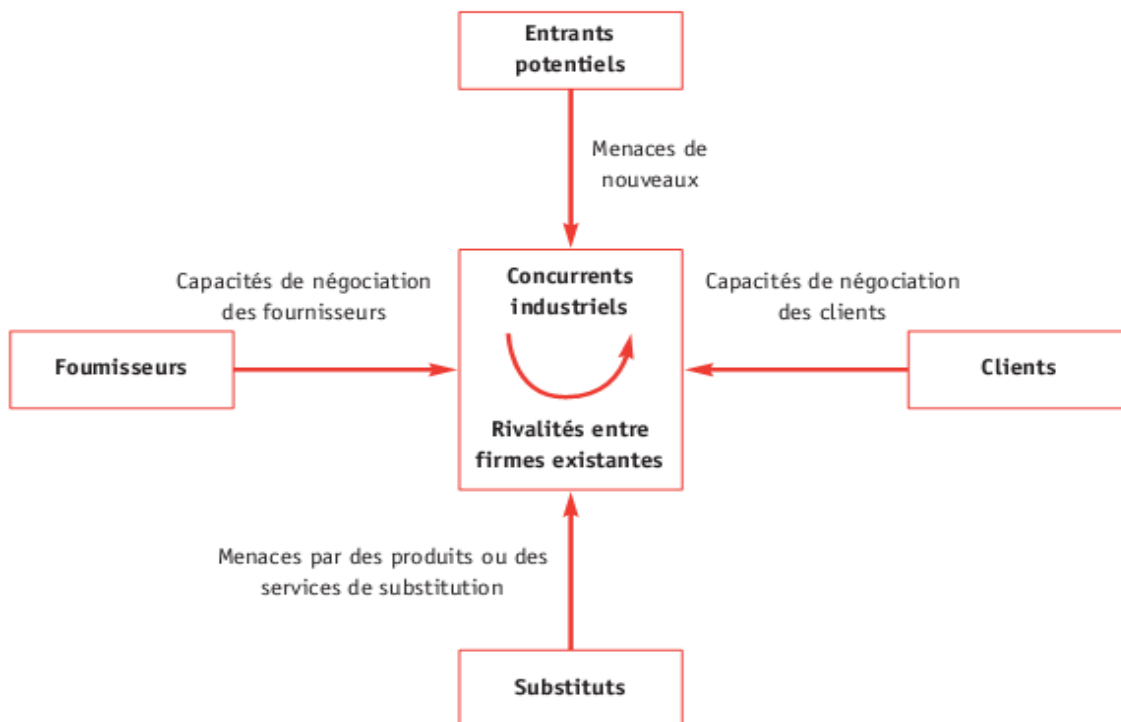
I.3.1 Le modèle de Porter

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise³.

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review en 1979. Elaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise.

³ Manuel Cartier et al. (2010), op. Cit.

Figure N°08 : Diagramme Des Cinq Forces De Porter⁴



Source : Michael Porter, « *L'avantage concurrentiel* », Éd Inter, Paris, 1986, P.647.

➤ Le pouvoir de négociation des clients

C'est la capacité des clients à négocier avec l'entreprise des éléments tels que le prix ou les conditions de vente.

➤ La menace d'entrants potentiels

Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des Concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution).

➤ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

C'est la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions sur un marché.

⁴ Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne (2006), op.cit.

➤ La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influencer sur la demande.

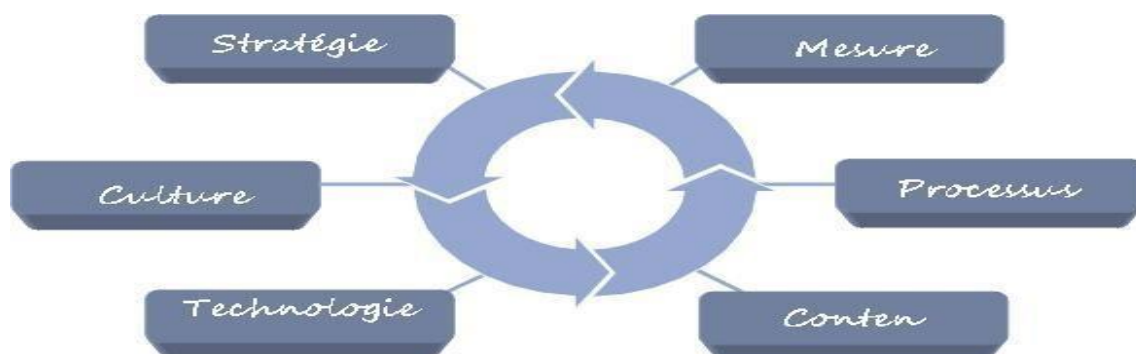
➤ L'intensité de la concurrence intra-sectorielle

Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises du même secteur qui se battent pour maintenir ou accroître leur position. Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrents. Il existe de très nombreuses définitions relatives à la gestion des connaissances. Nous retenons la suivante :

I.4 La gestion des connaissances

C'est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. La démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux décrits dans la figure suivante :

Figure N°09 : Les éléments fondamentaux de la gestion des connaissances



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

I.4.1 La Stratégie :

La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances. En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. La stratégie en gestion des connaissances s'inscrit ainsi dans l'alignement de la stratégie organisationnelle qu'elle supporte.

I.4.2 La culture d'entreprise :

La mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche.

I.4.3 La Technologie :

La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, de puis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'à le moment ou ces connaissances sont retirées du système par ce que considérées comme obsolètes.

I.4.4 Les contenus :

Par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation... Les contenus peuvent également être sonores ou visuels.

I.4.5 Les processus :

Les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus de contribution ou de validation ou de stockage ou de partage.

I.4.6 Les mesure :

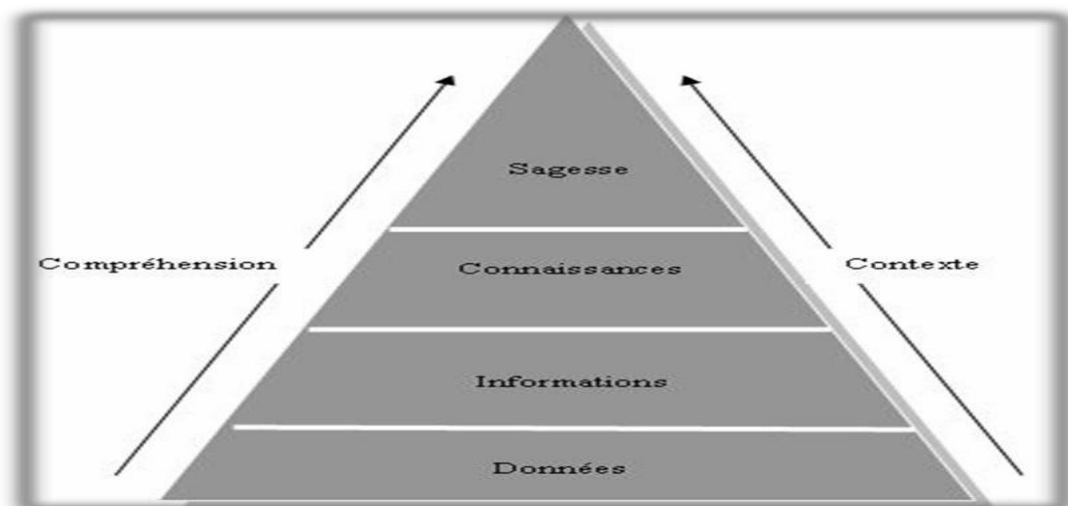
Les mesures concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances.

I.5 Le Modèle Hiérarchique

L'information est souvent présentée comme l'un des éléments appartenant à une hiérarchie de concepts. Ce modèle hiérarchique trouverait ses origines dans un poème de Thomas Eliot qui établit un lien entre la sagesse, la connaissance et l'information. Cette relation subtilement établie par Eliot a suggéré l'idée, chez d'autres auteurs, d'une hiérarchie entre les différents concepts, un concept pouvant passer d'un niveau hiérarchique à un autre. La donnée pourrait devenir une information ;

L'information pourrait se transformer en connaissance et la connaissance pourrait atteindre le stade ultime de la sagesse⁵. Depuis lors, un niveau hiérarchique symbolisant les données a été ajouté à la perspective d'Eliot. Ce modèle hiérarchique est souvent exploité dans la littérature relative à la gestion des informations et des connaissances sous la forme d'une pyramide illustré dans la figure suivante :

Figure N° 10 : La pyramide des connaissances



Source : DARBELET.M al, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007, p. 305.

⁵<http://www.gestiondesconnaissances.be/modele.ph> consulter le 29 /05/2018 A 10H35

De ce fait Les données constituent l'élément de base (Fait, instruction, chiffre...) tant dis qu'une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés.

Alors qu'une connaissance est le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir d'information⁶, la sagesse c'est de mettre en pratique cette connaissance et la transmettre pour le progrès de tous pour savoir gérer et raisonner par expérience dans la vie.

I.5.1 Cycle de vie de la connaissance

Il existe principalement deux types de connaissances :

➤ **Connaissance tacite**

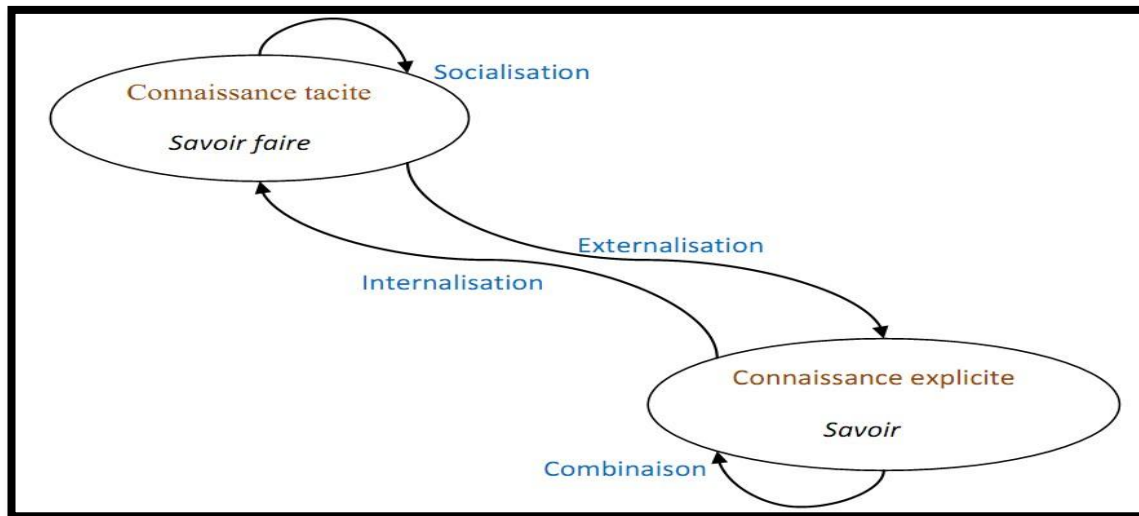
C'est la connaissance que possède l'individu. Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible (la compétence, l'expérience, l'intuition, le secret de métier, talents ...). C'est le savoir-faire

➤ **Connaissance explicite**

C'est la connaissance formalisée et transmissible (données, procédures, modèles, algorithmes, documents d'analyse et de synthèse, plans...). C'est le savoir. Dans leurs travaux, Nonaka et Takeuchi émettent l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des interruptions qui peuvent se produire entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, ainsi quatre modes de transfert peuvent être identifiés comme l'illustre la figure suivante :

⁶GILBERT PAQUETTE, *Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre*, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2002, p3.

Figure N° 11 : Cycle de connaissance



Source : <http://clic.ntic.org/cgi-bin/aff.pl?page=article&id=1110> consulté le 01/04/2018 à 13h00

➤ **Socialisation (tacite à tacite)**

Elle représente le processus de transmission des connaissances tacites, il s'agit de la transmission des modèles mentaux ou des compétences techniques. La transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'initiation et surtout par la pratique et l'expérience. La socialisation est favorisée par l'environnement. Externalisation (tacite à explicite) :

Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles, hypothèses dans la modélisation des concepts résultants et souvent des dialogues échangés entre les individus.

➤ **Combinaison (explicite à explicite)**

C'est un processus qui permet de créer des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

➤ **Internalisation (explicite à tacite)**

C'est le processus de passage des connaissances explicites aux tacites, souvent c'est un processus d'apprentissage avec des supports comme des documents, des manuels...etc. L'apprentissage permet à un individu d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences par un processus d'étude ou par l'expérimentation.

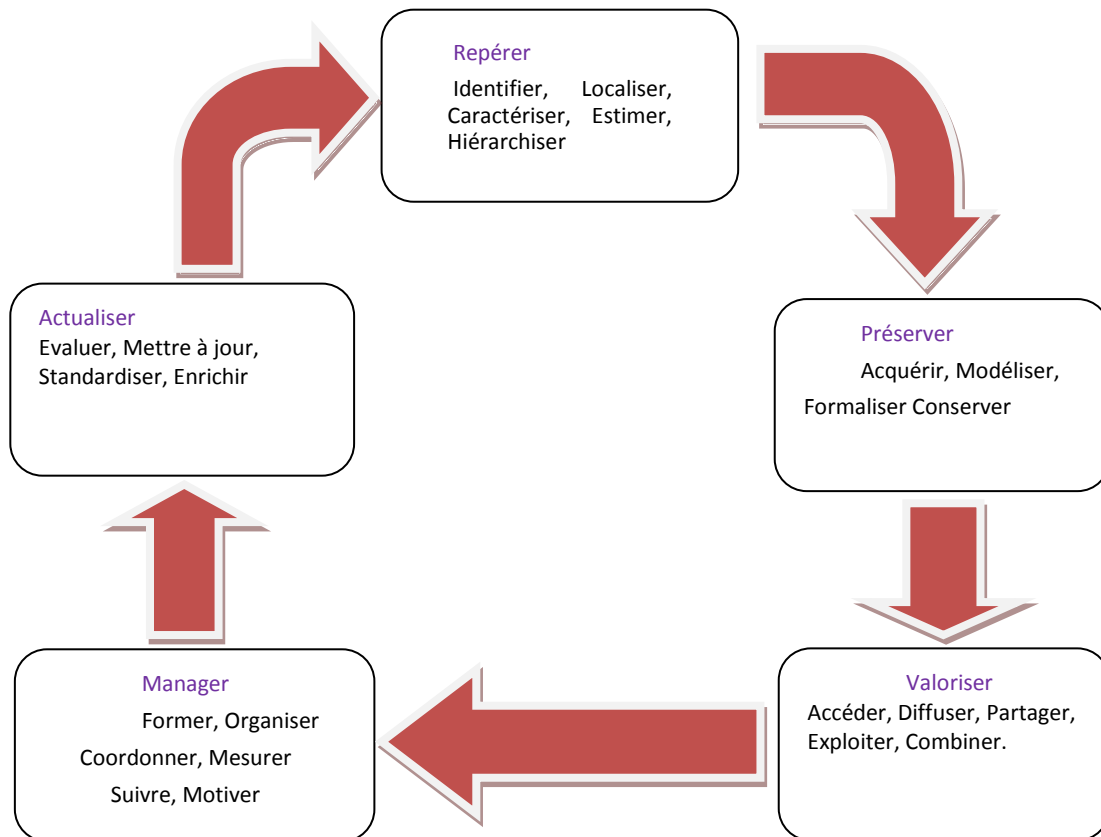
➤ **Capitalisation des connaissances**

Nommé aussi Gestion du capital intellectuel de l'entreprise. Capitaliser les connaissances de l'entreprise consiste à repérer ses connaissances cruciales, à les préserver de sorte qu'elles soient partagées et utilisées en profit de l'augmentation de la richesse de l'entreprise. Au début, la gestion de la connaissance à essayer de résoudre le problème de la conservation du savoir étant donné que l'entreprise est toujours dans le risque de perdre un employé qui emportera avec lui ses connaissances et son savoir-faire. Mais on s'est rendu compte que cela n'était plus suffisant car la connaissance dispose d'une facette dynamique. Elle peut changer et créer de nouveaux savoirs. La gestion des connaissances a donc pour but de conserver, transmettre et de développer des connaissances. La nécessité de la capitalisation des connaissances revient à un ensemble de raisons :

- ✓ Départ à la retraite d'un nombre important d'experts obligeant à capitaliser le savoir et savoir-faire qu'ils ont acquis (la conservation des connaissances)
- ✓ Développer les connaissances puis qu'elles disposent d'une facette dynamique
- ✓ Eviter les erreurs coûteuses qui se répètent
- ✓ Gagner dans le temps de recherche et mettre à la surface les informations pertinentes

La problématique de la capitalisation des connaissances se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confrontée. Elle est caractérisée par cinq facettes représentées par un schéma suivant :

Figure N° 12 : La problématique de la capitalisation des connaissances



Source : HERMEL Laurent, veille stratégique et intelligence économique, 1^{re} édition, AFNOR, p7

I.6 Mémoire d'entreprise

La gestion des connaissances jugées utiles afin de permettre l'accès et sur toute la réutilisation ainsi que l'évolution de celles-ci. Donc, la détection des connaissances cruciales nous conduisent à reconstruire, maintenir et faire évoluer une représentation explicite de ces connaissances. C'est ce qui est appelé mémoires d'entreprises.

La mémoire d'entreprise est définie comme le savoir, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances détenues par un ensemble des acteurs vivant et des documents produits pour être utilisé par l'entreprise. Le tout réuni et exploité à travers un rapport adapté. La notion de mémoire d'entreprise étant une démarche qui vise à identifier, recueillir et rendre exploitables tout le savoir acquis par une organisation au cours des années, et ceci quel que soit le contexte. Il existe trois types de mémoire d'entreprise :

I.6.1 Mémoire des projets

Elle sert à capitaliser les leçons et les expériences des projets de l'entreprise. Elles contiennent des connaissances, des savoir-faire, des compétences et les documents nécessaires afin d'accomplir son projet.

I.6.2 Mémoire Organisationnelle

Elle capitalise les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elles concernent les informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, sur les ressources humaines...etc.

I.6.3 Mémoire Technique

Capitalise les connaissances opérationnelles de l'entreprise. Ces connaissances (tacites ou explicites) concernant un métier donné nécessaires aux activités de l'entreprise. Elles représentent l'expérience acquise et permettent à l'entreprise de vivre. La gestion du mémoire d'entreprise passe par six étapes comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°3 : Les étapes de la gestion du mémoire d'entreprise

Détection des besoins	Cette étape concerne toutes questions que devra se poser le concepteur du projet de mémoire d'entreprise afin d'étudier les besoins de ses utilisateurs.
Construction	Les techniques de construction de la mémoire d'entreprise dépendent des sources des connaissances et de type de la mémoire désiré, nous pouvons trouver (Ex : mémoire d'entreprise non informatisée ou à base de documents ou de cas ou de connaissances ou distribuée ...) Pour ces différentes mémoires, plusieurs méthodes de capitalisation.
Distribution	Consiste à fournir la connaissance adéquate à la personne adéquate, cette diffusion peut être passive (L'utilisateur cherche par lui-même les informations désirées) ou active (Les connaissances sont distribuées vers les personnes adéquates) selon la personne qui cherche une connaissance et sa méthode.
Utilisation	L'utilisation des connaissances mémoriser, cela Renvoie la possibilité de retrouver des éléments de la ou les connaissances dans de bonnes conditions.
Evaluation	Permet de vérifier et d'adapter la mémoire aux différents besoins des utilisateurs. Cette évaluation se fait selon un ensemble de critères.
Maintenance	Selon les résultats de l'évaluation et les problèmes liés à l'ajout, la modification et la suppression des connaissances

Source : <https://www.memoireonline.com> consulté le 12/04/2018 à 18h00

L'information est au cœur du management moderne. Elle accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages, d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique. La recherche de l'information aide à formuler un problème, à déterminer des objectifs et à élaborer une politique. L'information reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité dans le monde d'aujourd'hui. L'information est un moyen d'adapter les organisations. Elle est une partie prenante de la stratégie de l'entreprise dans n'importe quel domaine ou secteur économique que ce soit. Pour une entreprise, traiter de l'information est équivalent à créer une valeur.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre est sous forme chronologique de l'approche d'information et ses différentes techniques et méthode de collecte et de traitement des données pour construire des informations assez fiables, dont on a présenté au début la notion de l'information et son évolution.

L'information est au cœur du management moderne. Elle accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages, d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique. La recherche de l'information aide à formuler un problème, à déterminer des objectifs et à élaborer une politique. L'information reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité dans le monde d'aujourd'hui. L'information est un des moyens d'adapter les organisations. Elle est une partie prenante de la stratégie de l'entreprise dans n'importe quel domaine ou secteur économique que ce soit.

Pour une entreprise, traiter de l'information est équivalent à créer une valeur, dans le chapitre suivant nous allons présenter la veille stratégique dans les entreprises et ces différents types, etc.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter la mise en place d'une pratique de la veille stratégique au sein des entreprises.

Introduction du chapitre

Les organisations opèrent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite et produisant une explosion informationnelle et une accélération des flux d'information. Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Désormais, dans cette société de l'information, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines en vue s'enquérir des nouvelles tendances et de maintenir une vision du monde dans lequel celle-ci évolue.

Dans ce cadre de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, pour chacune d'elles, une matière première stratégique au service de la performance économique et de l'emploi. Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive¹. Et comme le affirme Arnaud Bugeat dans son mémoire - l'apport de l'information au sein de l'entreprise « *Nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels* »

Un ensemble de sections feront l'objet de discussion au long de ce présent chapitre :

- La première section « **Généralité sur la veille stratégique** » ;
- La deuxième section « **La mise en place d'une pratique de la veille stratégique** ».

¹-Pierrette Bergeron, *Veille Stratégique Et Pme Comparaison Des Approches Gouvernementales*, De Soutien, Presses De L'université Du Québec, 2000, P1

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. Le concept de veille stratégique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique d'adaptation permettant d'assurer une réaction rapide et au bon moment. En effet, cette activité d'observation et de surveillance de l'environnement permet de détecter, d'analyser et de suivre tous les signaux susceptibles d'influencer sur la stratégie mise en place par une organisation ou sur les décisions prises par cette dernière, pour doter d'une capacité de lecture rationnelle de son environnement et d'anticiper les événements liés à ces activités.

I.1 Origine et historique de la veille

De tous temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constitué une tâche importante des armées pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait que : *«Si vous connaissez vos ennemis et que vous vous connaissez vous-même, mille batailles ne pourront venir à bout de vous. Si vous ne connaissez pas vos ennemis mais que vous vous connaissez vous-même, vous en perdez une sur deux. Si vous ne connaissez ni votre ennemi ni vous-même, chacune sera un grand danger»*¹.

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience, au sein des entreprises et des Unités d'Information, de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité. Mais la veille elle-même a une origine militaire. Et comme le dit justement Napoléon, *« se faire battre et excusable, se faire surprendre est impardonnable »*. Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte

A l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920 – 1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultat à long terme (5-10 ans). Les japonais ont commencé à pratiquer la veille technologique dès le début des années 50, ils ont déjà forgé une grande réputation surtout en Europe et aux Etats-Unis.

D'après Jakobiak et Bourthoumieu, ce n'est qu'en 1950 que les grandes entreprises

¹ Sun TZU, L'apport de l'information au sein de l'entreprise, mémoire, www.shiva.istia.univ-angers.fr, p7 consulté le 01 /06/2018 à 14H30.

américaines auraient commencé à implanter les premiers services de veille réellement structurés : cet engouement serait attribuable à une forte réaction face à la menace étrangère et en particulier celle du Japon. En Europe le développement de la veille revient au début des années 80 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.

Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politique, technologique ont amené les entreprises à revoir leur modèles de prévision devenues inopérants et à mettre en place à la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective. C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développées. A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

Le tableau suivant montre mieux l'évolution du terme de la veille et compare la notion actuelle de la veille avec celle d'ancienne :

Tableau N°04 : Evolutions de la notion de veille

Avant	Actuellement
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendra les besoins de s'informer
Collecte d'un maximum d'informations possibles	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir	Aide à la décision
Fonction de spécialiste	Démarche de généraliste
Accumulation d'informations	Elaboration d'informations
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignements (informations grises et variées)
L'information a un caractère plutôt statique	L'information a un caractère plutôt dynamique

Techniques d'observation et d'anticipation

Positionnement stratégique et offensive
légale

Source : Francis Béline, Intelligence économique et *veille* stratégique

I.1.1 Définition de la veille stratégique

Le terme de la veille stratégique se compose de deux concepts, le premier c'est celui de la veille et le deuxième c'est 'stratégique'.

➤ **Veille**

Selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : «*Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions*»².

➤ **Stratégique**

Le mot "stratégique", s'il est appliqué à une décision, signifie que cette décision n'est pas répétitive, elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise, et elle est prise en situation d'incertitude. Dans la veille stratégique le mot "stratégique" est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise³.

De ce fait plusieurs auteurs ont écrit sur la veille stratégique qui veut dire aussi Compétitive Intelligence. L'évolution du concept de veille stratégique ainsi que les définitions proposées son traduit comme suivant. Mais d'une façon générale deux grands courants s'apprêtent :

Le premier considère la veille stratégique comme une pratique peut formalisée et passive qui correspond à une activité de surveillance selon certains axes prédéfinis avec des besoins informationnels pas nécessairement exprimés, et les définitions suivantes rentre dans ce cadre :

²-AFNOR. Norme XP X 50-053 : *Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*, 1998, Paris, Afnor, p23.

³ Fleisher C. S., Bensoussan B. E., *Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods*, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.

Selon Lescar «*Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude*»⁴.

Atamer et Calori la définissent «*un système permettant d'alerter le plus tôt possible les décideurs sur les points sensibles de l'entreprise, Elle permet d'engager rapidement des actions correctives ou de remettre en question les choix stratégiques en temps réel*»⁵.

Rouach c'est «*l'art de repérer, collecter et traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (forts, faibles) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence*»⁶.

Le deuxième considère que La veille stratégique est une pratique formalisée et proactive car elle nécessite une méthodologie et des objectifs clairement identifiés, et les définitions suivantes éclaire mieux ce courant :

Jakobiak définit la veille stratégique comme «*L'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique*»⁴.

Donc la veille stratégique peut être vue comme une activité de renseignement (qui permet de d'alerter les décideurs) d'une part et/ou d'une activité de recherche cible (guetter en priorité les domaines qui pourraient être critiques à la prospérité et à la survie de l'entreprise) d'une autre part. Et pour résumer, la veille stratégique doit s'articuler autour de quatre missions principales :

- ✓ Observer l'environnement stratégique de l'entreprise ;
- ✓ Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- ✓ Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;

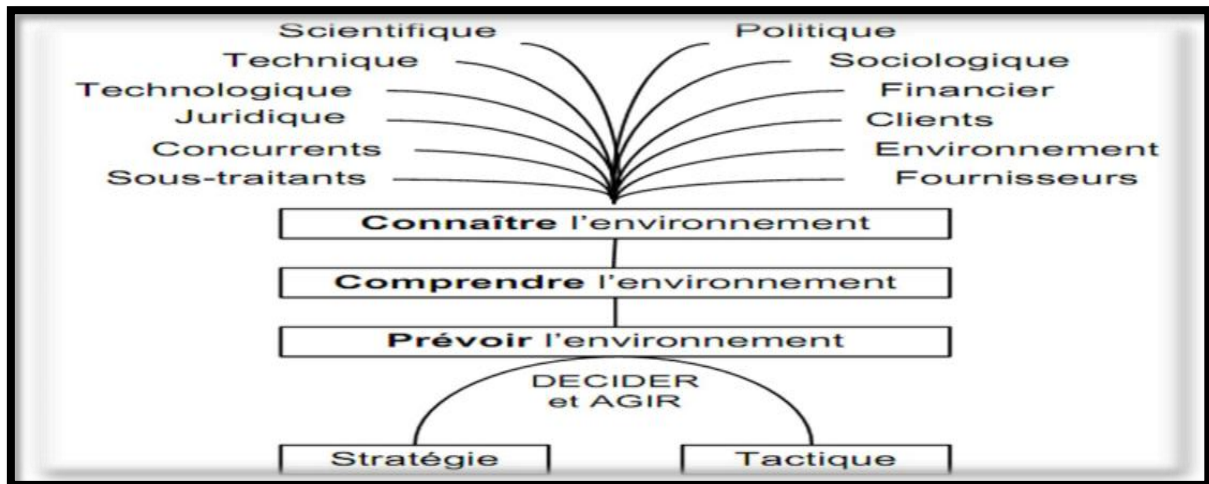
⁴-Lesca H., *Veille stratégique pour le management stratégique* : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 1994.

⁵ -Atamer T., Calori R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris : Dunod Entreprises, 1993.

⁶- Rouach D., *Management du transfert de technologie* : l'art de coopérer, innover, veiller, Paris : PUF, 1999. ⁴ -Jakobiak F., *L'intelligence économique en pratique*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

- ✓ Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisées) ;
- ✓ Enfin Villain et Rostaing n'hésitent pas à présenter la veille stratégique comme étant Le bonzaï de la surveillance.

Figure N° 13 : Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement



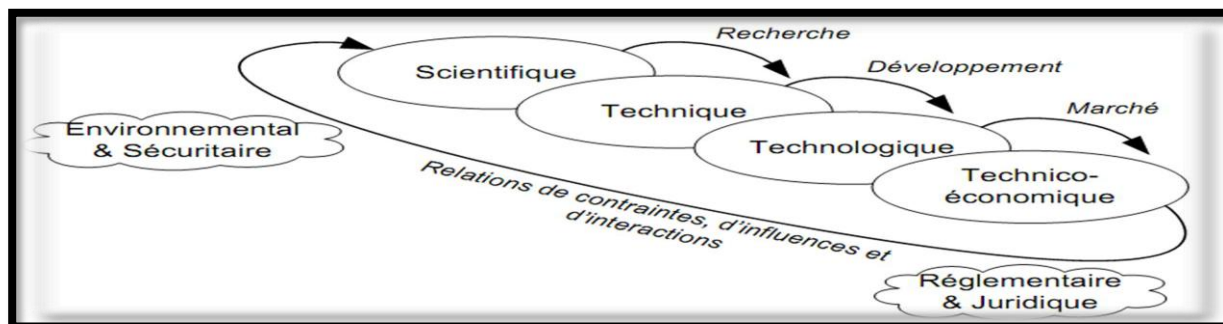
Source : <http://slideplayer.fr> consulté le 15/04/2018 à 19h00.

Donc après tout ça on peut dire que la veille stratégique est une surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par un ensemble d'actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation dans une optique stratégique.

I.2 Les domaines de la veille stratégique

Salon et De Linares, Jakobiak ainsi qu'un certain nombre d'auteurs ont proposé de diviser la veille en des veilles plus spécifiques selon les domaines d'influences d'entreprise. Il existerait ainsi autant de veilles que de domaines «Métier». Ce découpage par service ou par activité a pour conséquence d'avoir une segmentation trop forte des secteurs à surveiller, de ne pas permettre d'avoir une vision globale de l'environnement et surtout de ne pas pouvoir mesurer ou évaluer les conséquences sur ces autres secteurs. La figure suivante illustre ces différents domaines :

Figure N°14 : Les principaux domaines d'influence des différentes veilles sectorielles (d'AP. Jakobiak)



Source : www.docnum.univ-lorraine.fr consulté le 29/05/2018 à 16H30.

✓ Le domaine scientifique qui porte uniquement sur les produits scientifiques, à savoir les articles contenus dans les revues, les thèses, les différents rapports de recherche, d'activité,...

✓ Le domaine technologique qui suit de près les évolutions en matière de recherche, de brevets et utilisera des outils¹³² de traitement avancé de l'information.

✓ Le domaine commercial s'intéresse aux produits mis sur le marché, à leur prix, à leur packaging, etc.

✓ Le domaine socioculturelle dégage, quant à elle, les grands déterminants des comportements, socio styles, facteurs culturels et pratiques sociales de terrain notamment de divers groupes de consommateurs.

✓ Le domaine législatif et géopolitiques très importantes dans nombre d'institutions nationales et internationales suivent l'adoption de lois nouvelles pouvant avoir une implication directe sur les produits de l'entreprise et sur les marchés étrangers soumis à des règles nationales différentes ou contraignantes. Mais il reste nécessaire de considérer que la veille reste une activité globale. Ainsi, on peut rejoindre l'avis de Rostaing qui précise qu'« *il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille* »⁷.

⁷-Rostaing H., *Veille Technologique et Bibliométrie : Concepts, Outils, Applications*, Thèse en Sciences : SIC, Université de Marseille III, 1993, p58-59.

I.3 Mode de fonctionnement et enjeux de la veille stratégique

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions. Se pendant le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs :

✓ Le mode commande et le mode alerte.

✓ Le mode commande signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

✓ Le mode alerte signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

✓ Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.

✓ Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.

✓ Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.

✓ Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.

✓ Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et - prévoir ainsi leurs intentions.

✓ Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

✓ Passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).

- ✓ Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction.
- ✓ Eviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents.
- ✓ Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales ... etc.
- ✓ Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.
- ✓ Identifier, anticiper, participer aux décisions stratégiques.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

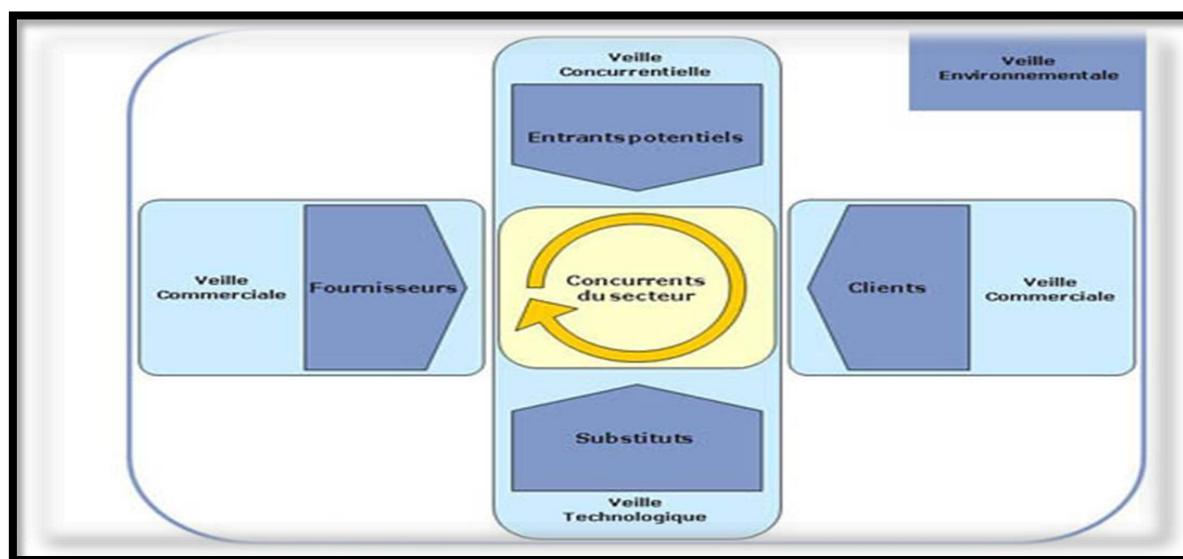
I.4 Types de veille stratégique

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Selon les entreprise, et en fonction de leurs stratégie, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale. En nous appuyant sur le schéma de Porter on distingue habituellement quatre types de veille⁸.

⁸ Laurent Hermel, *maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique*, 2^{ème} édition, AFNOR, 2007, p7.

Figure N °15 : Les quatre grands types de veille



Source : Giroud et Marie-Madeleine, de la *veille* métier à la *veille* stratégique.

La figure précédente présente de façon simplifiée les quatre grands types de veille :

- ✓ La veille technologique
- ✓ La veille concurrentielle
- ✓ La veille commerciale
- ✓ La veille environnementale

Il reste à mentionner qu'il existe d'autres types de veille telle que la veille juridique et la veille sociétale et d'autre.

I.4.1 La veille technologique

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique s'intéresse à l'acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée :

Aux produits, aux procédés de fabrication, matériaux, systèmes d'information et aux prestations de service.

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menace peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche cet de développement d'un concurrent direct ou indirect.

I.4.1.1 Définition la veille technologique

La définition globale que l'on rencontre assez couramment de la veille stratégique dans la littérature c'est L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

Daniel RROUACH présente la veille technologique comme : «*L'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologique susceptible d'influer sur le devenir de son métier* »⁹.

La veille technologique s'appuie donc sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique, et technologique dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement d'une part, et d'une autre part d'identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.

I.4.1.2 Objectifs de la veille technologique

La vraie richesse d'un pays réside dans la transformation des matières premières par des technologies propre aux industriels. Malheureusement, la forte évolution des technologies, d'une part, entraîne une obsolescence plus rapide des produits et des services existants, d'autre part, ne permet pas aux entreprises de disposer de toute la gamme de compétences et des expériences nécessaires pour amener les produits sur le marché au bon moment.

Dans ce contexte, la veille technologique à comme objectif :

- ✓ Recueillir les informations permettant de devancer les innovations technologiques. La veille technologique rassemble et analyse : Tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour le procédé que pour les produits.
- ✓ Identifier les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, dans le cadre de son métier, pour en suivre les évolutions pouvant

⁹ Daniel RROUACH, *la vielle technologique et l'intelligence économique*, PUF, 1996

influencer son devenir mais aussi celui de ses clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, et prendre ainsi les mesures qu'il s'impose.

✓ Se consacrer au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en termes de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou de concept ;

✓ Surveiller les menaces technologiques émergentes. Elle nécessite donc une observation et une analyse de l'environnement, ainsi que d'une diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décision.

D'une autre part la veille stratégique permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quels sont les programmes concurrents en cours ou archivés ?
- ✓ Quels sont les acteurs impliqués dans ces programmes ?
- ✓ les entreprises, les laboratoires, les centres de recherches ?
- ✓ Qui a publié sur le sujet ?
- ✓ Quels sont les brevets déposés à risque ?
- ✓ Quels sont les matériaux nouveaux, leurs caractéristiques ?
- ✓ Les technologies nouvelles ?

I.4.1.3 Les formes et les enjeux de la veille technologique

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- ✓ Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise ;
- ✓ Audit technologique d'un secteur ;
- ✓ Etude de marché technologique ;
- ✓ Recherche d'opportunités technologiques ;
- ✓ Evaluation technologique d'un investissement ;
- ✓ La veille stratégique englobe les enjeux majeurs suivants par les entreprises

qui Suivre les évolutions techniques.

I.4.1.4 Sources d'information à surveiller pour la veille technologique

- ✓ L'information Scientifique et Technique, Technologique : les brevets (exemple : INPI Institut National de la Propriété Industrielle, OMPI - Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, OEB - Office Européen des Brevets) ;
- ✓ La littérature grise, les périodiques spécialisés ou professionnels ;
- ✓ Les rapports d'études et d'ambassade (Exemple : ADIT - Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique), les comptes rendus de manifestations professionnelles (colloques, salons, expositions) ;
- ✓ L'information technico-économique (marchés, concurrence, etc) ;
- ✓ Les acteurs impliqués dans les programmes de recherche en cours ou achevés, les auteurs-chercheurs (personnes ressources) ;
- ✓ Les normes (Exemple : Comité Européen de Normalisation, AFNOR - Association Française de Normalisation, ISO - International Organisation for Standardisation...) ;
- ✓ Les évènements significatifs (analyse des nouveaux produits, licences, accords, rachats, fusions) ;
- ✓ Capacité de production, tonnage, prix, évolution des marchés, nouvelles applications chez les concurrents, les fournisseurs...etc ;
- ✓ Données sur l'environnement, la sécurité.

I.4.2. La veille concurrentielle

I.4.2.1. Définition

La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité.¹⁰ Donc elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

Une entreprise qui effectue une démarche de veille concurrentielle cherche à se tenir informé régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel. Ces évolutions peuvent être multiples : nouvelles activités des concurrents ou des fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, sortie d'une innovation, dépôt d'un brevet, etc.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges :

- ✓ Gamme des produits concurrents

¹⁰ <https://www.definitions-marketing.com> consulté le 14/04/2018 à 18h52

- ✓ Circuits de distribution empruntes
- ✓ Commercialisation et vente
- ✓ Analyse des couts
- ✓ Organisation et culture d'organisation
- ✓ Capacité de la direction générale
- ✓ Portefeuille d'activités de l'entreprise...

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bien de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela suppose de mettre en place une base de données de veille concurrentielle pour le suivre des concurrents en permanence et alerter les décideurs en cas de problème.

Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour la réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel.

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller :

- ✓ L'actualité produite des concurrents (innovations, lancements, prix. Etc.)
- ✓ Les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires...etc.)
- ✓ Leurs pratiques commerciales
- ✓ Les évènements de la concurrence
- ✓ Les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents.
- ✓ Les informations remontant de la force de vente

I.4.2.2. Les objectifs de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment les concurrents directs qu'il faut donc surveiller. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, c'est aussi reste attentif aux nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement

sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant¹. Si vous possédez une petite ou moyenne entreprise (PME), la veille concurrentielle vous aidera à faire de l'argent et à éviter le gaspillage et les pertes financières car elle vous donnera accès à de précieuses connaissances sur votre entreprise, vos concurrents et votre secteur d'activité. Vous est-il déjà arrivé de mettre au point un nouveau produit ou service et de vous faire devancer par un concurrent au moment de la mise en marché? Voilà le genre de situation qui rend la veille indispensable. Comme la majorité des PME, votre stratégie de croissance est probablement axée sur l'acquisition de nouveaux clients, l'accroissement de la part de marché, l'offre de nouveaux produits ou services et l'amélioration de votre équipement. Pourtant, ces activités risquent toutes de s'avérer inutiles et d'entraîner un terrible gaspillage de ressources si vous n'avez pas assez d'information pour faire des prévisions fiables et formuler des stratégies concurrentielles efficaces.

En ayant accès aux informations relatives à vos concurrents et votre secteur, vous améliorez votre stratégie et gagnez en efficacité dans l'acquisition de nouveaux clients, l'offre de nouveaux produits, l'amélioration de votre équipement.

Enfin il reste à rappeler qu'une veille concurrentielle efficace commence à l'intérieur même de votre entreprise.

I.4.2.3. Les enjeux de la veille concurrentielle

Dans un environnement économique complexe, et un cadre de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, la réactivité par rapport aux concurrents est un enjeu-clé d'une entreprise afin de rester compétitif.

Ce développement passe par une veille concurrentielle qui a pour vocation principale d'adapter la stratégie de l'entreprise :

- ✓ en fournissant des informations fraîches, pertinentes et recoupées sur l'actualité des concurrents (sortie de nouveaux produits, informations sur les levées de fonds ou les croissances externes, stratégie de communication, etc.).

- ✓ en comparant et en ajustant sa politique de prix, à travers une veille tarifaire permanente.

I.4.3. La veille commerciale

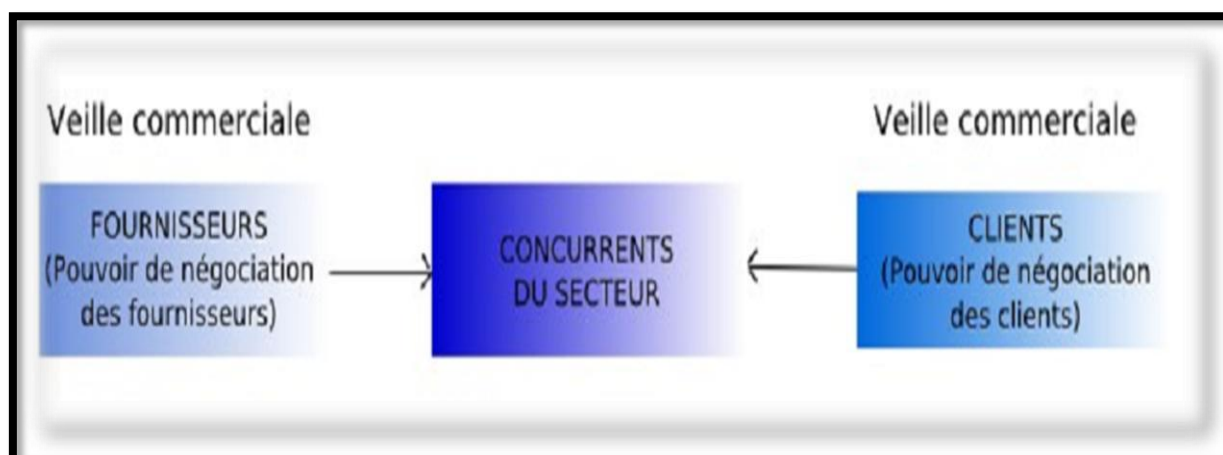
I.4.3.1 Définition la veille commerciale

La veille commerciale est défini comme : «*L'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...* »¹¹.

Mais aussi défini comme suite : « *La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial* »¹².

Donc la veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs. Cette veille est représentée par l'axe horizontal du modèle concurrentiel de Michael Porter comme le montre la figure suivante :

Figure N° 16 : Les veilles commerciales



Source : Giroud et Marie-Madeleine, *de la veille métier à la veille stratégique, quels enjeux pour les bibliothèques*, p19, 2013.

I.4.3.2 La veille commerciale vue par rapport au modèle concurrentiel de Porter

A partir de ce schéma on peut citer deux grands axes de surveillance pour la veille commerciale :

¹¹-Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12

¹²-VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.

➤ **Surveillance clients**

- ✓ Besoins et santé financière ;
- ✓ Circuits de distribution ;
- ✓ Appels d'offre, prospects ;
- ✓ Actualités ;
- ✓ Sortie de nouveaux produits ;
- ✓ Politique tarifaire.

➤ **Surveillance fournisseurs**

- ✓ Suivi ;
- ✓ Santé financière ;
- ✓ Tarifs ;
- ✓ Sortie de nouveaux produits.

Enfin il reste à dire que la veille commerciale à leur du développement des techniques de fidélisation, implique le suivi et l'analyse des réclamations¹³ qui peuvent être la source de nouveaux axes de recherche pour la veille.

I.4.3.3. Les objectifs de la veille commerciale

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Elle pour objectif de :

- ✓ Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- ✓ Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- ✓ Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- ✓ Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- ✓ Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- ✓ Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

I.4.3.4 Les champs d'application de la veille commerciale

➤ **Les Clients**

Les entreprises cherchent toujours à satisfaire les besoins de ses clients pour accroître sa rentabilité, devenir compétitive et se développer, mais cette satisfaction passe par la

¹³-HERMEL L., *stratégie de gestion des réclamations clients*, 2^e édition, AFNOR, 2006.

connaissance des clients et des facteurs influençant leurs comportements et leurs attitudes. Pour connaître sa clientèle, l'entreprise doit rechercher et collecter les informations concernant:

- ✓ L'évolution des besoins des clients à long terme ;
- ✓ L'évolution de la relation des clients à l'entreprise ;
- ✓ La solvabilité des clients.

Toutes ces informations améliorent la connaissance des clients par l'entreprise et lui donnent à juste titre la possibilité de devenir plus efficace et plus compétitive.

➤ **Les fournisseurs**

Il s'agit de suivre l'offre et le développement des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

➤ **Le marché**

Le marché représente dans l'économie « un lieu où se rencontrent l'offre et la demande »¹⁴. La connaissance des marchés, de leur nature, de leur importance segment par segment, de leur évolution est de tout premier intérêt. Des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations techniques, permettront à l'entreprise de se positionner et de mesurer ses chances de succès dans un secteur donné. Donc la réussite passe par la connaissance approfondie du marché dans lequel l'entreprise désire évoluer.

➤ **Les insatisfactions**

Les services commerciaux doivent accorder une importance primordiale aux pannes, défauts et réclamations des clients afin de repérer les insatisfactions auprès de ces derniers.

Il faut prendre en compte les insatisfactions même si elles sont minimales, par exemple si 92% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches des 8% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit.

¹⁴Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, *Politique générale de l'entreprise Strategor*, DUNOD, 4^{ème} édition, 2004, p34.

I.4.4 La veille environnementale

I.4.4.1 Définition

La veille environnementale porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement. L'objectif principal de la veille environnementale est de surveiller en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement¹⁵. Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine. Il s'agit également, notamment pour de nombreuses entreprises, de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liés à ces changements. Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait de réunir les différentes informations pour la prise de décision stratégique.

La veille environnementale s'appuie sur la détection des signaux issus de l'environnement, signaux forts ou faibles afin de s'approprier un avantage stratégique. Elle peut se scinder en deux principales veilles : veille juridique et veille sociétale. Ces deux dernières ont pour objet de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société, normes et valeurs, démographie, pouvoir d'achat.

I.4.5 La veille juridique

De nos jours, la loi est de plus en plus présente dans la vie des entreprises et des industries : normes de sécurité, lois sociales, règles fiscales. Toutes ces créations juridiques sont autant de démarches d'adaptation à réaliser pour les entreprises. C'est par cette démarche que la veille juridique trouve son utilité.

La veille juridique est une veille spécialisée dans le domaine du droit. Elle correspond à la surveillance de toutes les nouvelles dispositions juridiques ou textes de droit qui pourraient concerner l'entreprise.

La veille juridique est bien loin de ne concerner que les professionnels du droit. En effet les entreprises et les industries évoluent dans un monde de plus en plus règlementé avec des systèmes juridiques complexes. Les entreprises sont soumises à de nombreux niveaux

¹⁵ www.institut-numerique.org consulté le 18/05/2018 à 15h25

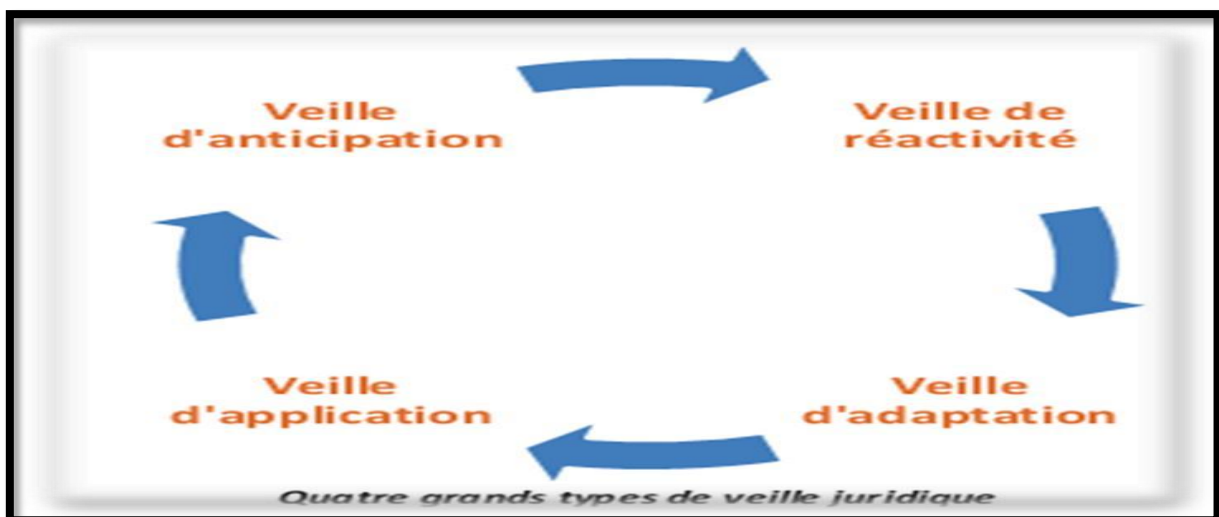
législatifs : régional, national, européen et mondial. C'est dans l'optique d'une couverture globale de cette hiérarchie que s'inscrit la veille juridique.

Cette veille permet une réelle anticipation des entreprises aux évolutions de leur environnement législatif, en effet elle permet de collecter des informations dès l'annonce de projets de lois, ou même de simples rumeurs, optimisant la réactivité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation. Ainsi étant informé, vous ne pâissez pas de l'effet de surprise et prenez une longueur d'avance sur vos concurrents. Concernant les sources d'information qu'il faut les surveiller pour ce type de veille, sont multiples : les références publiques (journaux officiels, sites internet des administrations publiques et des grandes juridictions), des blogs juridiques, actualité, revues juridiques, jurisprudence, etc.

Tous les domaines de la loi sont susceptibles d'affecter l'entreprise, c'est pourquoi la veille juridique concerne le social (réglementation vis à vis des salariés), le fiscal (définition de l'impôt), les normes techniques (produits interdits d'utilisation), les règles commerciales (taxes d'importation), les lois bancaires, de finance, de construction...

Enfin il faut rendre compte qu'il existe quatre types de veille juridique présenté dans la figure suivante.

Figure N 17 : Les quatre grands types de veille juridique



Source: Didier Froc hot, al. La veille juridique Concepts techniques et outils, Les infos stratégiques, 2010, p18.

I.4.6 La veille sociétale

Identifier le marché sur lequel on évolue, connaître ses clients et leurs habitudes d'achat, ici se trouve tout l'enjeu des entreprises pour répondre à des attentes toujours plus précises des consommateurs. C'est dans cette optique qu'une veille sociétale peut s'avérer intéressante.

La veille sociétale s'intéresse à tout ce qui touche de près ou de loin aux questions de société. Elle consiste en la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. C'est pourquoi la veille sociétale est parfois appelée veille sociologique, veille sociopolitique.

Donc la veille sociétale est un processus de collecte, de traitement et de diffusion des informations qui sont susceptibles d'affecter l'environnement de l'entreprise. C'est une écoute permanente du suivi de l'actualité, des avis consommateurs et des mouvements socioculturels pour une adaptation optimale de l'entreprise à son marché.

Ce qui rend cette veille très importante c'est qu'elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale au sein d'une entreprise. Selon la définition de la commission européenne, la RSE est "un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes." Cette valeur est de plus en plus prise en compte par les consommateurs, en effet la RSE peut valoriser l'image de l'entreprise mais également lui permettre de prendre conscience des menaces et opportunités de son marché et des forces et faiblesses de son entreprise. Enfin la veille sociétale permet de surveiller :

- ✓ Les comportements des consommateurs ;
- ✓ Les habitudes, les mœurs et la consommation d'une clientèle ciblée ;
- ✓ Les éventuels risques sociétaux (relations internationales, politiques...)
- ✓ Les différentes problématiques commerciales (degré d'importation, attractivité...)
- ✓ Les mouvements sociaux ;
- ✓ Les phénomènes de mode (vestimentaire, loisir, nouvelles technologies, alimentation...)
- ✓ L'évolution des mœurs et des mentalités ;

- ✓ Les mouvements de protestations (manifestations, pétitions...);
- ✓ Les rumeurs ;
- ✓ Les études et articles de presse sur les goûts des consommateurs ;
- ✓ L'actualité politique, sociologique et culturelle, etc.

La mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein d'une entreprise revêt plusieurs enjeux, dont les principaux sont Surveiller et anticiper les évolutions de l'environnement de l'entreprise, en vue d'une meilleure conduite de l'activité économique, elle Prendre des décisions sur la base d'informations fiables (traitées, recoupées) et disponibles dans des délais compétitifs. Ainsi que avec une optimisation de la gestion de l'entreprise grâce au benchmark réalisé sur la base des informations collectées sur les entreprises de son secteur. De manière générale, la veille stratégique doit permettre d'améliorer, sensiblement, les performances de l'entreprise.

II. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite un ensemble d'éléments et de phase, elle s'articule autour des étapes suivantes¹:

- ✓ Détermination du ou des sujets considérés comme stratégiques pour l'organisation par induction
- ✓ Suite à une demande formelle
- ✓ Définition de l'angle sous lequel il convient de suivre le thème :
- ✓ Fonctions attendues
- ✓ Conformité aux objectifs de veille
- ✓ Cerner le sujet à suivre :
- ✓ À partir des éléments donnés
- ✓ Délimiter l'aire du sujet
- ✓ Pré-recherche pour faire le point.
- ✓ Identifier les points d'accès utiles.
- ✓ Lister et/ou rechercher les contacts à prendre.
- ✓ Mise en place du plan de veille.
- ✓ Détermination des sources, canaux et points d'accès mis en œuvre.

¹<http://www.les-infostrateges.com/article/0606267/comment-mettre-en-place-un-dispositif-de-veille> consulté le 19/05/2018 à 11h52

- ✓ Équation de recherche en fonction des outils.
- ✓ Orchestration des canaux.
- ✓ Calendrier de suivi (agenda électronique, agent de recherche automatisé).
- ✓ Révision périodique des objectifs de veille et de leur caractère stratégique.

II.1 Règle des 4B

La règle d'or de la veille technologique et de l'intelligence économique est donnée par Michael E. Porter, de Harvard Business School, à travers cette phrase : *«Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision»*.

II.1.1 Bonne information

L'information devrait être appropriée si le destinataire a participé à l'élaboration du plan de recherche avec à chaque fois de meilleures orientations. La bonne information consiste en l'information pertinente et pour la valorisation des informations d'une veille stratégique, on s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ Récentes par rapport aux capteurs.
- ✓ Accessibles à tous les niveaux.
- ✓ Vérifiées et fiables.
- ✓ Complémentaires par rapport aux informations déjà acquises.
- ✓ Surprenantes (inattendues).

II.1.2 Bonne personne

Le choix du destinataire doit concerner la personne qui est le plus susceptible d'être écoutée et d'avoir les meilleures décisions. Il faut tenir en compte que l'information doit arriver à la bonne personne, sinon ça peut présenter des problèmes pour l'entreprise dans le cas de l'arrivée de cette information au concurrent.

II.1.3 Bon moment

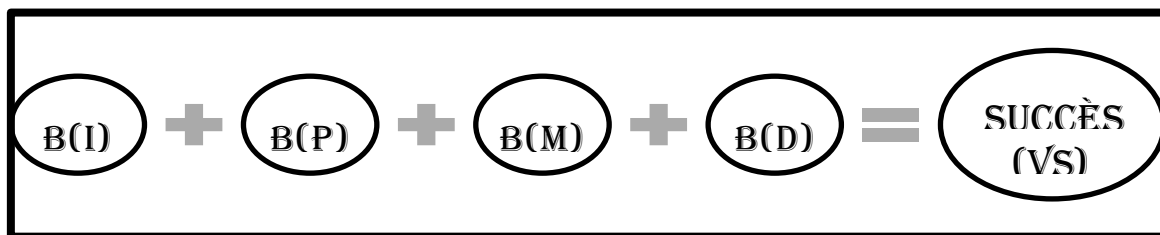
Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quand il est trop tard dans la prise de décision ou trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, pour minimiser ce problème, il faudrait faire participer le destinataire, utiliser les meilleures sources d'informations, une

technologie des plus récentes (rapides) et faire appel à des experts du domaine de filtrage d'informations. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts².

II.1.4 Bonne décision

Les dirigeants et les cadres doivent prendre les bonnes décisions et les mettre en œuvre pour adapter en permanence leur entreprise à un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant. Il s'agit de conserver et de développer la compétitivité de l'entreprise. Cette compétitivité se traduit par des objectifs spécifiques assignés à chaque fonction (production, recherche et développement, marketing, commercial, qualité, etc.) de l'entreprise. Il convient donc de disposer de la bonne information, au bon moment pour prendre la bonne décision. Un bon projet de veille stratégique doit faire communiquer la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision.

Figure N° 18 : Règle des 4B.



Source : www.responsable.unige.ch/assets/files/CiterSources_Duquest.pdf consulté 20/05/2018a20h15.

II.1.2 Veille active et Veille passive

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de bien préparer ses décisions stratégiques et de réussir son pilotage vers ses objectifs, mais les risque provenant des informations peuvent limite l'entreprise à atteindre leurs objectifs fixé ou de mettre en œuvre son plan d'action, c'est pour cela que l'entreprise doit bien mettre et organiser leur système de veille.

AGUILAR³ dans son ouvrage distingue entre le mode « surveillance » qui consiste à

²-Lesca H., *Veille stratégique, la méthode L.E. Scanning®*. Ed. Ems, Management et Société, 2003, p10.

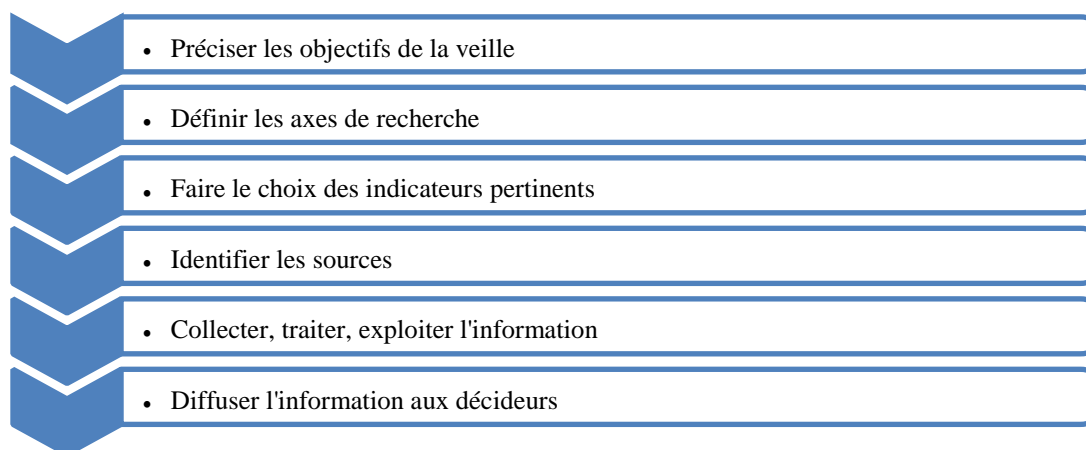
³-F. J. ACUILAR, *Scanning the Business Environment*, Macmillan, 1967.

la recherche générale des informations et le mode « search » qui correspond à la recherche d'information particulières. Aujourd'hui, on distingue la veille passive et la veille active⁴.

II.1.2.1 Veille active

La veille active ou "Monitoring" consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin préalablement défini. L'apport en information dans ce type de veille doit permettre à l'entreprise de réagir à temps voulu et selon des modalités appropriées. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche. Par exemple, dans le domaine concurrentiel, elle cherchera à connaître la formation des couts de son concourant parce que ce dernier annonce une baisse de prix de 25%. Cette veille passe par six étapes présenter comme suit dans la figure sur :

Figure N° 19 : Les étapes de la vielle active



Source : <http://www.veille-stratégique.org> consulté le 22/04/2018 à 18h29

Plus la veille est active, plus on sait ce que l'on cherche, plus on emploie intelligemment nos moyens, plus on est efficace.

II.1.2.2 Veille passive

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement. La veille informationnelle passive est à l'écoute de tous signaux (surtout faibles).

Le tableau suivant montre que la veille active permet de réagir, alors que la veille passive permet de pro agir et d'anticiper.

⁴-Laurent Hermel, (2007), op. Cit.

Tableau N°05 : Modalités de fonctionnement de la veille active et passive

Clés1	Veille Stratégique active	Veille Stratégique passive
Intensité des signaux	Signaux forts	Signaux faibles
Indicateurs	Divergences, écarts par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord.	Emergence de : - nouveaux acteurs - nouvelles tendances
Mot d'ordre	Réagir	Anticiper, pro agir

Source : www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf consulté 03/05/2018 à 9h30

Martinet et Ribault (1989) ont montré à travers une étude faite auprès des entreprises françaises que les $\frac{3}{4}$ des informations parviennent à l'entreprise par une veille passive et seulement le quart nécessite l'emploi de techniques spéciales⁵.

II.1.3 Veilleur et signaux d'alerte

La veille stratégique est un outil de prospective et de détection des signaux, visant à améliorer la capacité d'anticipation et de réaction de l'entreprise. Dans ce sens la veille devient si importante qu'elle crée un nouveau besoin et fait donc apparaître un nouveau métier : celui de veilleur.

II.1.3.1 Veilleur

La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions, avec à la base la gestion de l'information, l'analyse et l'action. Dans cette perspective, il semble inadéquat de parler de « profession de veilleur ».

Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé veilleur.

Le veilleur stratégique est à l'affût de tout ce qui se passe, se dit et s'invente dans le domaine de son entreprise. Son rôle : anticiper les tendances du secteur; détecter les opportunités de développement et les risques et procurer ainsi un avantage concurrentiel à

⁵- Inès Boulifa Tambour, *identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*, thèse du doctorat, université de TUNIS, 2008, p57.

l'entreprise. Il capte des informations stratégiques, les analyse et les diffuse aux décideurs. Outre une bonne connaissance du secteur et de ses enjeux, il maîtrise parfaitement les méthodes et les outils de veille et suit de près les évolutions. Il exerce soit dans un cabinet de conseil spécialisé soit dans la cellule de veille d'une administration ou d'une grande entreprise. Le veilleur a comme tâches de :

- ✓ Concevoir la cartographie des outils de recherche en fonction des objectifs de la veille ;
- ✓ Mettre en œuvre le dispositif de veille ;
- ✓ Analyser l'information ;
- ✓ Alimenter la base de données et synthétiser les informations recueillies ;
- ✓ Déterminer les canaux de diffusion de l'information ;
- ✓ Partager ses rapports et gérer la relation avec les utilisateurs ;
- ✓ Avec le terme veilleur on entend parler souvent du capteur et traqueur, le capteur qui est un élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecter et transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié, tant dit que le traqueur est un personne qui a pour mission d'aller au-devant des informations de veille stratégique pour qu'il les procure.

Donc le veilleur est un personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille⁶.

II.1.3.2 Cellule de veille

C'est un ensemble de personnes regroupées dans un service chargé de faire la recherche, la collecte et l'analyse de l'information sur l'environnement d'une organisation.

Cette cellule doit diffuser l'information auprès des personnes concernées. Elle doit toujours être efficace et suffisamment proche de la direction de l'organisation pour focaliser ses actions sur les axes stratégiques. Et comme suite un exemple de fonctionnement de la cellule de veille.

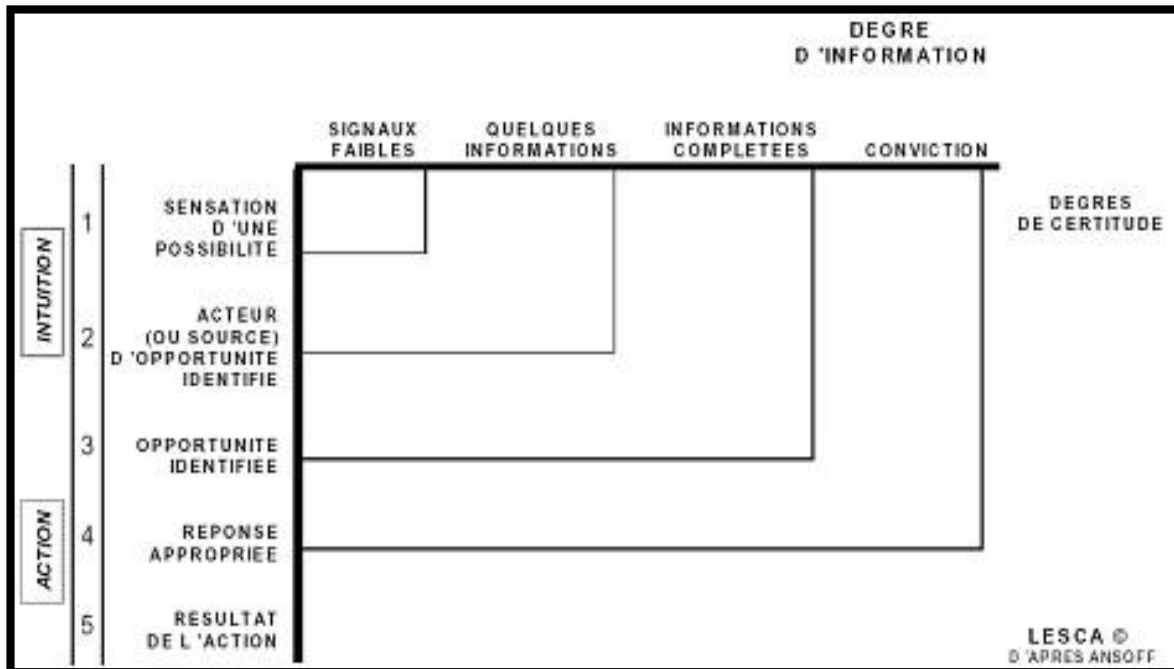
II.1.3.3 Signal d'alerte

Il prend en considération l'information critique qui génère le déclenchement d'une

⁶- Laurent Hermel, (2007), op. cit.

analyse stratégique.

Figure N°20 : Degré d'information – Ansoff



Source : www.veille-strategique.org/docs/2002-lesca-blanc.pdf consulté le 25/05/2018 à 13h30

On peut distinguer deux types de signal :

✓ **Signal faible**

Un signal faible (weak signal), est défini comme étant le point de départ d'une amplification à propos de laquelle seulement une information partielle est disponible au moment où la réponse doit être fournie et qui doit au besoin être complétée avant que des impacts sur l'entreprise ne commencent à se manifester. Faible parce que nous ne sommes pas en situation d'informations complètes sur l'événement susceptible d'être anticipé, et parce que cette information est d'une apparence de signification faible et ambiguë.

Ce type de signal annonce le changement d'une tendance et doit déclencher un travail d'analyse et de recherche d'informations.

✓ **Signal fort**

Un signal fort est défini comme étant un développement dont l'impact probable peut être précisément décrit suffisamment à l'avance pour permettre une réponse au bon moment de la part de l'entreprise. La prise en compte d'un signal fort en dépit de sa forme

complète et saisissable élimine toute marge de manœuvre de l'entreprise pour une réponse appropriée.

C'est une information qui confirme une tendance et déclenche une prise de décision ou stratégique adéquate.

II.1.4 La méthode L.E. Scanning (VAS_IC)

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode L.E. Scanning répond à cette nécessité. Cette méthode permet à l'entreprise de mettre en place, de faire fonctionner et de pérenniser un dispositif de VAS-IC (Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective) adapté à ses particularités.

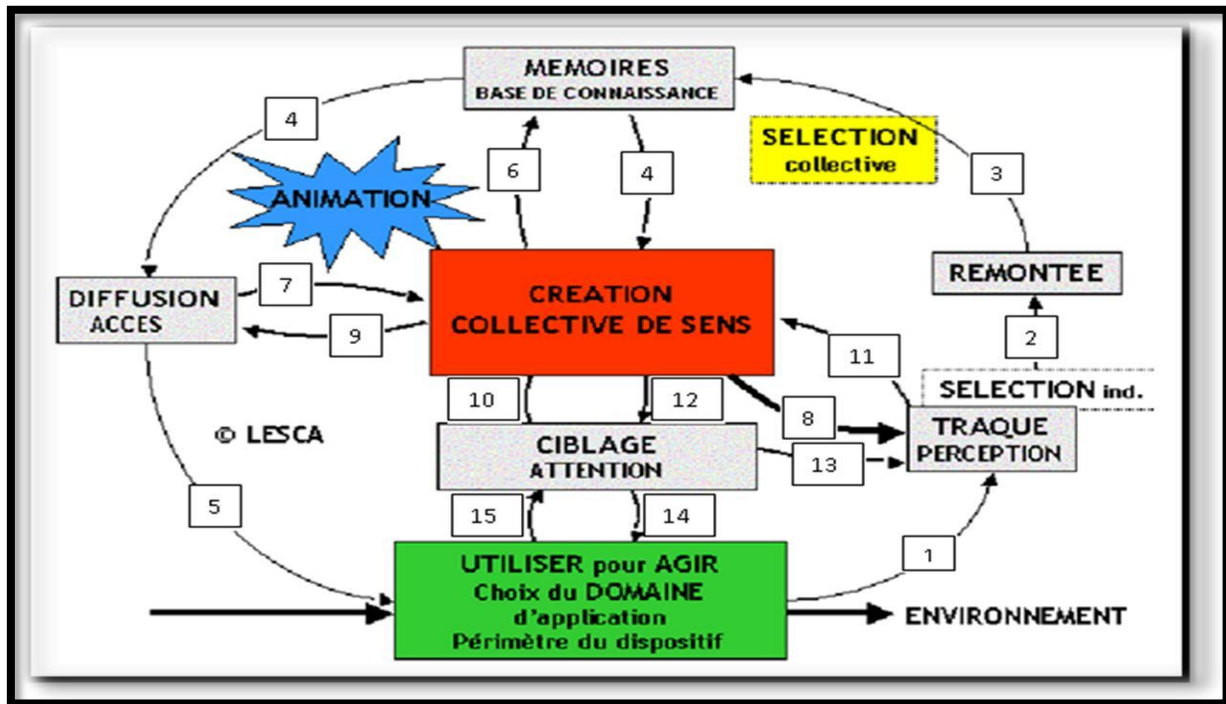
La veille anticipative stratégique-intelligence collective (VAS-IC) est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la VAS-IC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général⁷.

La méthode L.E. Scanning est le résultat d'un travail d'une équipe d'enseignants chercheurs sous la direction du professeur Humbert LESCA, elle a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement un ensemble de caractéristiques (anticipation, types d'informations anticipatives, création collective de sens et interprétation collective des informations à sélectionner, etc.). Cette méthode comprend une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois compte tenu d'un périmètre approprié. Elle est adaptable aux spécificités de l'entreprise.

La figure visualise les fonctionnements essentiels d'un dispositif VAS-IC. Le cœur de la méthode, la création collective de sens, est placé symboliquement au centre de la figure.

⁷ Humbert LESCA, *veille stratégique la méthode L.E Scanning*, Ems, management et société, 2003, p10.

Figure N° 21 : Model référentiel de la méthode L.E.Scanning



Source : Lesca, *veille stratégique, la méthode L.E Scanning*, Editions EMS, Paris 2003.

II.1.4.1 Animation/Animateur de la Veille

Un dispositif de Veille ne peut pas fonctionner durablement tout seul. Il est indispensable que son fonctionnement soit garanti par une personne qualifiée appelé Animateur. L'Animateur est le pilote du processus de traque, remontée, exploitation et diffusion des informations de Veille.

II.1.4.2 Cible de Veille

La Cible est le résultat de l'opération de ciblage. Le Ciblage de la Veille est l'opération par laquelle est délimitée la partie de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les utilisateurs potentiels des informations de Veille.

II.1.4.3 Création collective de sens

C'est l'opération d'interprétation collective des informations de Veille. Au cours de cette opération sont créés du sens et de la connaissance à partir des informations et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise.

II.1.4.4 Traque

C'est l'opération volontariste (proactive) par laquelle des membres de l'entreprise perçoivent, choisissent ou provoquent des informations de Veille. Le mot « traque » signifie que les informations de Veille les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes à nous. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste:

- ✓ D'aller au-devant des informations (exposition délibérée à l'information)
- ✓ De provoquer légalement des informations qui n'existent pas a priori
- ✓ De percevoir des informations là où elles ne sont pas automatiquement évidentes
- ✓ De ne pas les perdre ou les oublier.

II.1.4.5 Sélection

La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la de VAS.

II.1.4.6 Mémoires

Ce mot (au pluriel) désigne toutes les formes de mémoire où peuvent se trouver des informations :

- ✓ Mémoire formelle unique ou bien mémoire formelle multiples, reliées reliaison entre elle ou non.
- ✓ Mémoire informelles dans la tête des individus.

II.1.4.7 Remontée

C'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :

- ✓ Les utilisateurs potentiels des informations
- ✓ La personne (ou les personnes) chargée(s) de mémoriser les informations sous une forme appropriée

II.1.4.8 Diffusion :

C'est l'opération qui consiste à mettre les informations de Veille, ainsi que les connaissances liées à ces informations, à la disposition des utilisateurs potentiels autorisés. Dans cette opération, c'est le gestionnaire du stock d'informations qui a l'initiative de l'opération de diffusion. Diffuser efficacement signifie que les informations :

- ✓ Parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels;
- ✓ Devraient être clairement comprises par leurs destinataires

II.1.5 Le Benchmarking

Par la veille, les entreprises sont amenées à observer leurs concurrents, direct ou indirect, le Benchmarking, quant à lui, associe l'observation à la mise en comparaison: il s'agit de copier et, de surcroît, les meilleurs.

II.1.5.1 Définition

Le Benchmarking est une stratégie utilisée par les entreprises dans le but d'améliorer ses performances tout en restant compétitive. Faire un benchmark revient à étudier et à observer les pratiques des entreprises concurrentes sur le même secteur d'activité ou de tous autres domaines. Pour une entreprise il s'agit de se comparer aux "leaders" qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection, de se fait en présente les définitions suivantes : Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file. « *Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation* »⁸. Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité. Le Benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleur, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration, ambitieux mais réaliste, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable.

⁸- BRILMAN, *les meilleurs pratiques du management*, Edition d'organisation, 4^{ém} éd, Paris, 2003, p288.

Conclusion du chapitre

L'entreprise vit aujourd'hui dans un environnement caractérisé par les grands changements, l'incertitude, l'ambiguïté et d'autres. La veille stratégique représente la clé qui permet à cette entreprise de comprendre son environnement.

La veille stratégique lui permet de rechercher et de collecter des informations pertinentes et qui par la suite va alimenter les autres démarches de veille stratégique de traitement et de diffusion aux personnes concernées. Cette veille stratégique ne sera ensuite efficace que si elle est correctement exploitée.

Les entreprises sont amenées à observer ce qui se fait autour d'elle, et donc ne pas se replier sur soi-même et d'ouvrir ainsi les yeux sur ce qui est pratiqué ou initié ailleurs.

Pour le cas de l'entreprise « SPA PROFERT », dans le chapitre suivant nous allons présenter l'entreprise « PROFERT » de Bejaia et ces différentes directions pour définir le processus de la mise en place d'une veille concurrentielle au sein de l'entreprise, Pour mieux comprendre le revue empirique de notre thème de recherche

Introduction du chapitre

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

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

Ce chapitre se fixe comme objectif l'étude d'un cas concret en matière de veille stratégique, de connaître les pratiques de l'entreprise « PROFERT » dans ce domaine. Pour cela, la démarche suivie est l'entretien semi directif avec les personnes concernées de l'entreprise ; une panoplie de questions ouvertes dans un guide d'entretien a été soigneusement préparée.

Ce troisième chapitre tente de répondre à la question de recherche et de valider les hypothèses d'une manière empirique, à partir d'une étude de cas unique auprès de l'entreprise « PROFERT ».

Ce chapitre sera cerné à travers trois sections principales comme suit :

Section 01 : Présentation de l'entreprise « PROFERT » ;

Section 02 : La mise en place d'une pratique de la veille concurrentielle au sien de l'entreprise « PRFERT ».

Les pouvoirs publics algériens consentent des efforts financiers considérables pour développer l'agriculture algérienne, améliorer l'offre de produits agricoles et réduire notre dépendance à l'égard de l'importation. L'entreprise PROFERT participe activement à ce challenge, à ce bel objectif. Elle investissait massivement dans la formation des équipes. Les investissements de PROFERT dans les moyens de production pour apporter des réponses spécifiques aux besoins d'agriculture, besoins auxquels les produits importés ne peuvent pas toujours répondre.

Les équipes de développement de l'entreprise « PROFERT », basée au siège de la société, est composée d'une quinzaine¹ d'ingénieurs agronomes spécialisés par gamme de produits. Ils participent à structurer des solutions de plus en plus performantes et de plus en plus novatrices. Cette équipe met aujourd'hui à la disposition de l'agriculture et les solutions de domaine d'activité.

I. Identification de l'entreprise PROFERT SPA

I.1 Historique :

La société PROFERT est une entreprise algérienne privée qui a été créée en Février 1996 par ses fondateurs, les frères MEZAINI, sous forme de SARL au capital social de 100 000 000 Da à sa création et qui a atteint les 2 920 000 000 Da ces dernières années.

Dès sa création la société avait pour objectif le développement de la production des engrais : fertilisation, d'où le nom « PROFERT ». Son activité est entièrement orientée vers l'agriculture.

Aujourd'hui PROFERT possède 22 ans d'expérience dans l'importation et la distribution des intrants agricoles à savoir : la semence, les produits phytosanitaires, les produits de nutrition, le matériel et outillage agricole et l'hygiène publique.

¹http://profert.dz/Profert/?page_id=2 consulté le 25/05/2018 à 19h00

Dans le cadre de l'élargissement de sa gamme, PROFERT a signé des contrats de partenariat avec des fournisseurs étrangers au niveau international dont : SyngentaSuice- Bayer Allemagne- Dow USA-Tradecorp Espagne.

I.2. Objectifs et missions :

✓ L'objectif stratégique de PROFERT est d'augmenter la part de marché de la société dans toutes les gammes de produits et pour qu'elle puisse réaliser cette finalité elle s'est fixée des sous objectifs :

✓ Développer et assurer la qualité et la distribution des produits de nutrition (correcteurs de carences, bios stimulants), les produits phytosanitaires, les produits d'hygiène publique et industrielle, le matériel et outillage agricoles, les semences (potagères et pomme de terre)

- ✓ Identifier et fidéliser les clients clé et leaders.
- ✓ Ces différents objectifs nécessitent une politique commerciale agressive.

I.3. Activités de PROFERT

Nous avons présenté la gamme céréales de PROFERT dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Segments stratégiques de PROFERT

ACRO DAS	Micro DAS	Cible
Produits phytosanitaires céréales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herbicides ▪ Fongicides ▪ Insecticides ▪ Adjuvant 	Agriculteurs céréaliers (Blé, Orge, légumineuses)

Source : établie par nos soins à partir des données recueillies auprès de l'entreprise « PROFERT Bejaïa »

La gamme herbicide céréales de PROFERT comprend les produits suivants : Traxos, Traxos one, Pallas et Topik sur la culture de blé- Axial sur orge et Prowl Aqua sur légumineuses.

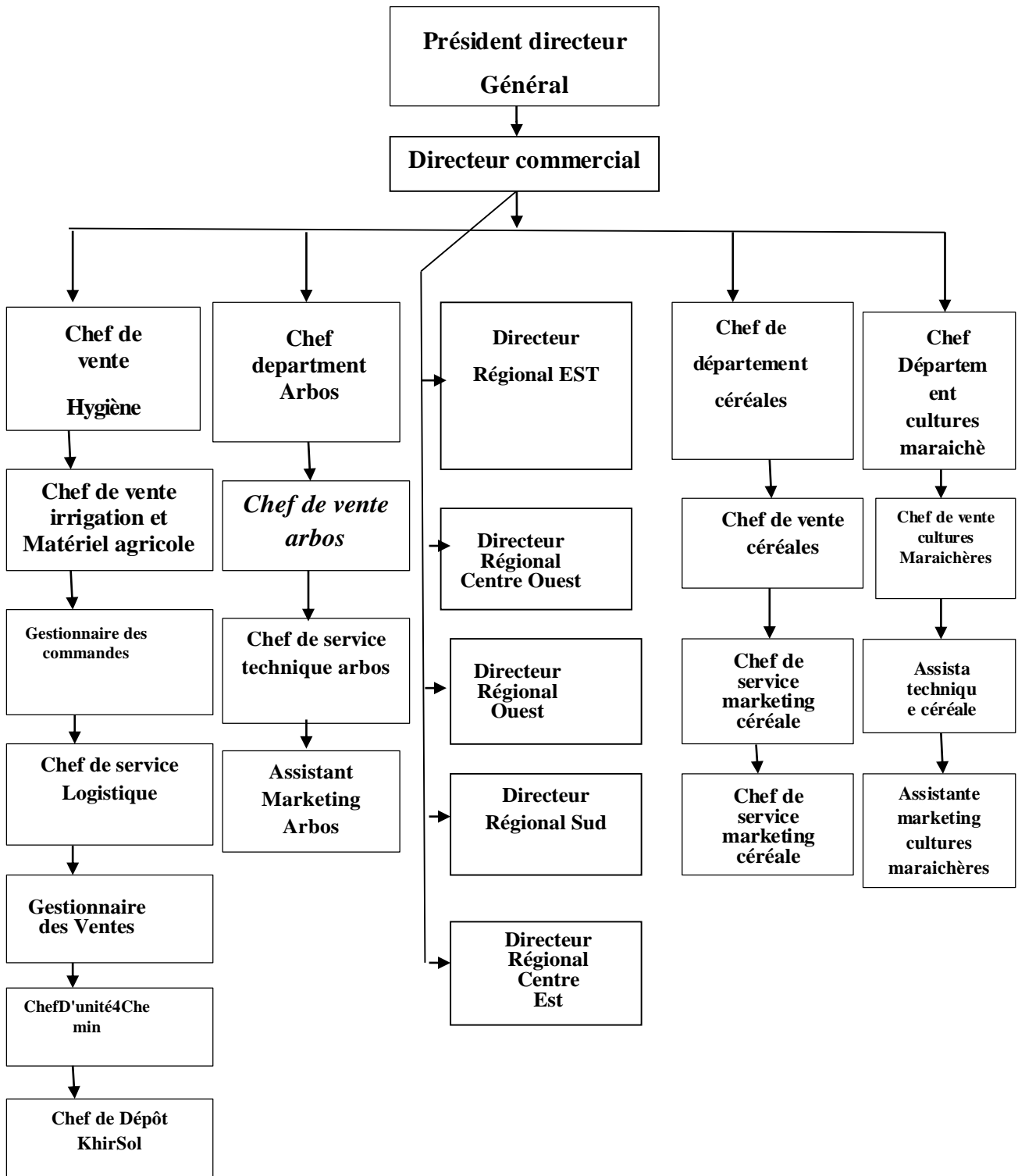
- ✓ La gamme fongicide est composée de quatre produits :
- ✓ AmistarXtra –Artea-Tilt et Bravo.
- ✓ La gamme insecticide comprend les produits suivants : Force –Engeo et Actara.

- ✓ La gamme adjuvant : PROFERT possède un seul produit qui est l'Heliosol.

I.4 Structure organisationnelle de PROFERT :

- ✓ La société est dirigée par un gérant et un staff composé de :
 - ✓ Directeur Commercial ; Directeur Ressources Humaines et juridique ; Directeur financier ;
- ✓ La société PROFERT fonctionne par la combinaison de trois structures suivantes : Est- Centre Est- Centre- Centre Ouest- Ouest et Sud
 - Directeur achat et 6 directeurs régionaux :
 - Direction Régional Est qui comprend un directeur régional et neuf délégués
 - Direction Régional Centre Est comprend un directeur régional et sept délégués.
 - Direction Régional Centre comprend un directeur régional et neuf délégués
 - Direction Régional Centre Ouest comprend un directeur régional et dix délégués.
 - Direction Régional Ouest comprend un directeur régional et sept délégués
 - Direction Sud comprend un directeur régional et cinq délégués.

Figure N 23 : Organigramme de la direction commercial « PROFERT SPA »



Source : réaliser par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

I.4.1 La Direction Commerciale :

Composé de 3 départements, ces derniers sont spécialisés par cultures :

I.4.1.1 Département céréales et légumineuses (Blé, Orge, Lentille, Pois chiche)

I.4.1.2 Département arboriculture (Pommier, Poirier, Agrumes, Prunier...)

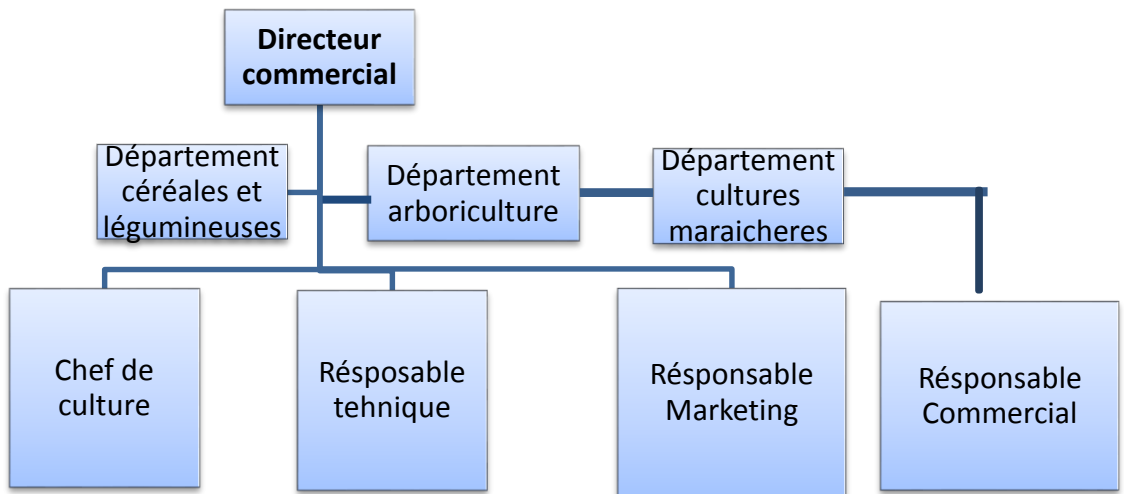
I.4.1.3 Département cultures maraichères (Pomme de terre, Tomate, Melon, Pastèque etc) Chaque département comprend un chef de culture, un responsable marketing, un responsable technique et un responsable commercial.

Ces départements sont nouvellement créés au sein de la société pour répondre efficacement aux besoins des clients. Ces départements sont chargés d'accomplir les missions suivantes :

- ✓ Identifier les clients par région (selon le découpage des directions)
- ✓ Segmenter les clients par ordre d'importances (Superficies exploitées)
- ✓ Définir leurs besoins et attentes
- ✓ Positionner les produits
- ✓ Définir la cible de chaque produit
- ✓ Définir les arguments techniques et commerciaux de chaque produit pour pouvoir convaincre le client.
- ✓ Satisfaire et fidéliser les clients de chaque région.
- ✓ Analyser le marché : par l'identification des principaux concurrents par gamme (produits- prix- stratégies de distributions et stratégies de communications).
 - La formation : Organiser des journées de formation pour les clients afin d'expliquer les problèmes et proposer des solutions.
 - Organiser des journées de formation pour les ingénieurs de PROFERT afin d'avoir une maîtrise technique sur les produits commercialisés par la société.
 - La veille phytosanitaire : envoyer des SMS d'alertes aux clients en cas de fléaux aux maladies déclarées.

➤ Mise en place d'outils de communication pour aider la force de vente :
fiche technique- Posters- Catalogues- site internet...etc.

Figure N° 22 : Organigramme PROFERT SPA



Source : établie par nos soins à partir des données recueillies auprès de
l'entreprise « PROFERT Bejaïa »

I.5 Environnement de PROFERT SPA

I.5.1 Les concurrents de PROFERT SPA

PROFERT était la seule entreprise pouvant offrir un large portefeuille de produit aux clients avec quatre gammes (produis phytosanitaires-semence potagères-support de culture et hygiène publique) en face la concurrence était spécialiser avec une gamme de produits donc elle ne pouvait pas couvrir tous les besoins des clients, jusqu'à 2007 ou les concurrence a élargi leurs portefeuille et donc sont devenus redoutable à PROFERT.

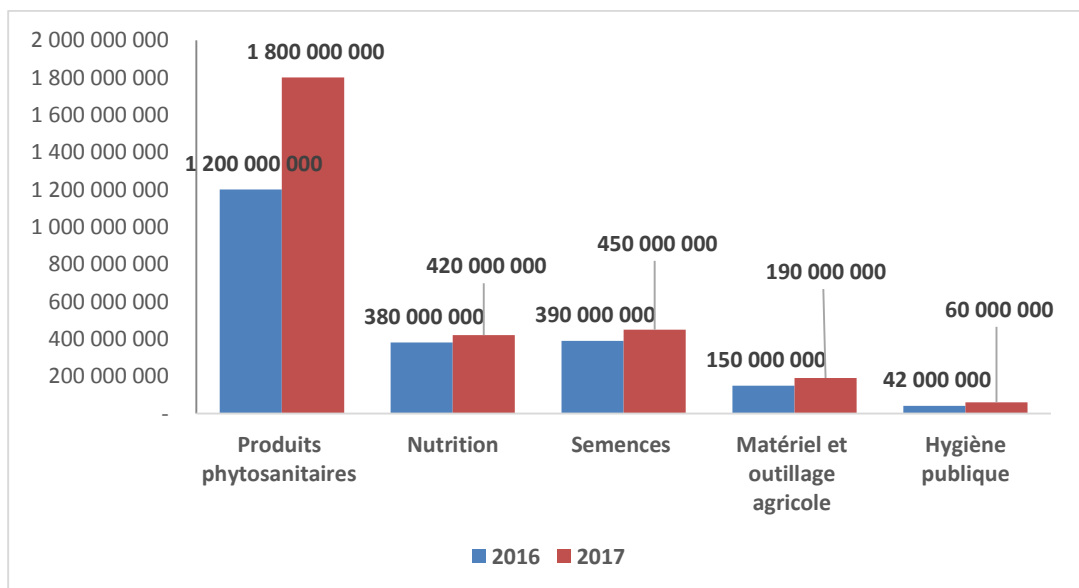
Le tableau ci-dessous présente les concurrents de PROFERT par métier :

Tableau N° 7 : Concurrents de PROFERT par métier

Gamme	Les produits concurrents	Part de marché des concurrents	Part de marché PROFERT
Produits phytosanitaires	ACI, Agrichem, Alliance chimie, Algerphyto, Astrachem	40%	60%
nutrition-correcteurs-amendements et bio stimulants	Nutagra, Agromosta	60%	40%
Semences potagères	Agro semences, Agro seed, Golden Field	80%	20%
Support de culture	SEBIA+ Debbane	70%	30%
Hygiène publique	Doudah, Alphyt, Sofapro	80%	20%

Source : établie par nos soins à partir des données recueillies auprès de l'entreprise « PROFERT Bejaïa »
Evolution du chiffre d'affaire de PROFERT SPA

Figure N° 23 : Présentation l'évolution du chiffre d'affaire de PROFERT par métier



Source : établie par nos soins à partir des données recueillies auprès de l'entreprise « PROFERT Bejaïa »

I.6 Décomposition des activités :

Le chiffre d'affaire de PROFERT en 2017 est de 2 920 000 000,00 Da, ce dernier est décomposé comme suit :

Métier 1 : Produits phytosanitaires CA=62%

Metier2 : nutrition- correcteurs- amendements et bio stimulants CA= 14%

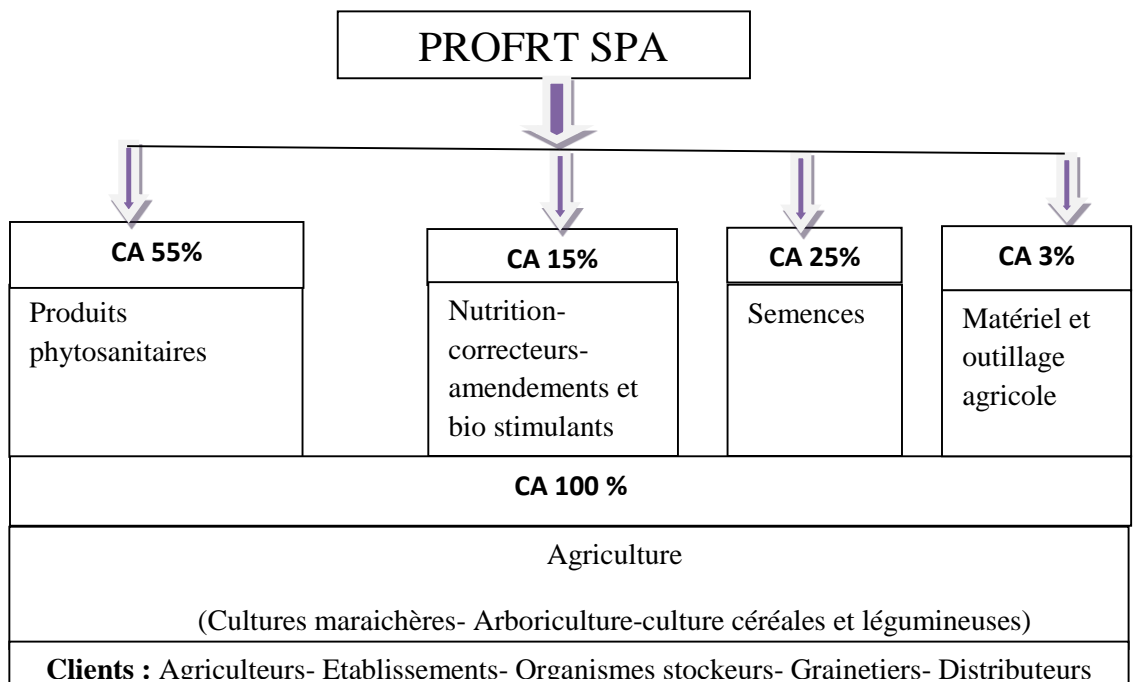
Métier 3: Semences CA=15%

Métier 4 : matériel et outillage agricole CA= 7%

Les 4 métiers ci-dessus ont le même segment de marché qui est l'agriculture à 100% : Cultures maraichères- Arboriculture- cultures industrielles- grandes cultures (céréales et pomme de terre). Les clients sont des Agriculteurs- Etablissements- Organismes stockeurs- Grainetiers- Distributeurs.


Métier 5 : Hygiène publique CA= 2% ; le segment du marché est l'hygiène publique.

Figure N°24: Décomposition des activités de PROFERT SPA



Source : établie par nos soins à partir des données recueillies auprès de l'entreprise « PROFERT Bejaïa »

La fiche de renseignement



FICHE DE RENSEIGNEMENTS (ANALYSE DE SOL) N°

Date d'arrivée au labo :

N° LABO :

Date de prélèvement

Nb. échantillon.

N° échantillon.

Coordonnées du demandeur
 Agriculteur :
 Adresse :
 Commune / wilaya :
 Tél : fax :
 E-mail :

Prescripteur
 Organisme :
 Préleveur :
 Adresse :
 Tél : fax :
 E-mail :

Infos Sol & parcelle
 Nom : n°
 Superficie :
 Type de sol (visuel) :
 Profondeur de prélèvement : cm
 Analyse du sous sol : non oui profondeur : cm
 Présence des cailloux :
 10 % 60 %
 20 % 80 %
 40 % 90 %
 Caractéristiques :
 Humide difficile à travailler
 Drainé irrigué

Infos cultures & fertilisations

Prochaine culture an 1
 Culture :
 Estimation de rendement : ...

Culture précédente
 Culture :
 Rendement :
 Résidus :
 Enfouis
 Enlevés
 Brulés
 Types d'engrais et doses :

Prochaine culture an 2
 Culture :
 Estimation de rendement : ...

Prochaine culture an 3
 Culture :
 Estimation de rendement : ...

Analyses demandées
 Analyse physique
 Granulométrie (argile, limons, sables..)

Plan du prélèvement (avec repères fixes)
 Coordonnées GPS :

 Analyse chimique
 pH eau, conductivité à 25 °C, CEC, carbone organique / MO, cations échangeables, calcaire actif, carbonates totaux, phosphore assimilable (Olsen).

 Analyse complète
 Analyse physique & analyse chimique

Remarques :

Conserver ce plan, il vous permettra de faire un prélèvement pour une analyse de contrôle au même endroit et de mesurer ainsi avec précision l'évolution de la fertilité sur cette parcelle.




ECHANTILLON DE SOL

FICHE DE RENSEIGNEMENTS N°

N° LABO :

Date d'arrivée au labo :

Agriculteur :

Veuillez couper cette partie et la coller sur l'emballage de l'échantillon svp.

Date de prélèvement

Nb. échantillon.

N° échantillon.

Source : document interne de « PROFERT » .

I. Présentation et analyse des résultats

Après la collecte des informations, nous donnons une analyse critique de ces dernières en conjuguant notre plan théorique avec les faits constatés sur le terrain.

Nous exposerons dans ce chapitre notre questionnaire. Il a été rempli par un cadre et responsable au niveau de l'unité Marketing de l'entreprise PROFERT (voir le questionnaire dans l'annexe [A1]). Le questionnaire a été déposé en 2018 au niveau de cette unité et se compose de 39 questions regroupées comme suit :

- Les quatre premières questions du premier axe sont consacrées aux informations sur l'entreprise.
- Les questions du deuxième axe traitent l'environnement de l'entreprise.
- Les questions du troisième axe concernent sur le système l'information et le besoin d'information au sein de l'entreprise.
- Les questions du quatrième axe portent sur le rôle de la veille concurrentielle au niveau de l'entreprise qui front face à cette dernière.

Après la collecte des données, nous avons fait une analyse critique de ces dernières en conjuguant notre plan théorique avec les faits constatés sur le terrain.

I.1 interprétation des résultats

Suite au traitement des données réunies au cours de nos divers entretiens passés au sein de PROFERT, nous avons aboutit à la formulation des synthèses suivantes :

I.1.1 L'origine de la veille au sein de (PROFERT SPA)

En prenant en considération son jeune âge et en sachant que ses activités étaient concentrées dans une zone géographique précise, et donc de ce fait les décisions étaient prises par la direction générale.

I.1.2. L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de PROFERT SPA :

La veille concurrentielle est souvent reléguée en second plan des priorités. PROFERT a compris qu'une partie du développement de son activité est rattachée à la performance et à l'agressivité de ses concurrents, à la qualité des produits, service, prix qu'ils pratiquent et ou contrainte de temps.

➤ **La procédure d'élaboration**

Le processus de mise en place de la veille concurrentielle à PROFERT SPA se compose de plusieurs étapes cycliques ayant pour objectifs de détailler les priorités de la veille concurrentielle qu'il est envisageable et profitable de suivre. Ses principales étapes se résument comme suit:

Etape 1 : Identifier les cibles et les besoins en prenant en considération sa stratégie et de promulguer chaque veilleur dans son domaines d'activité.

Etape 2 : Mettre en place des outils de collecte de l'information en se basant sur des moyens technologiques tels que : les capteurs sur Internet, les logiciels spécialisés, les fournisseurs, les clients de contenu FACTIVA (outil d'information professionnel apportant aux entreprise des fonctionnalités de recherche, d'alerte, de diffusion et de gestion de l'information), REUTERS et AFP (agences de presse chargées de collecter vérifier, recouper et diffuser l'information, sous une forme neutre, fiable et utilisable par des grandes entreprises, administrations et médias).

Mettre en place des moyens humains (réseau formel et informel).

Etape 3: Traitement et analyse de l'information en organisant des réunions mensuelles formelles (comité de veille) et des échanges informels (mail, téléphone).

Etape 4 : Diffusion de l'information grâce à des moyens informatiques comme les Newsletters, Intranet, mails,... etc. les mettre par la suite à la disposition des responsables opérationnels. Diffuser efficacement signifie que les informations

seront prises en comptes par les utilisateurs potentiels.

➤ **Les objectifs stratégiques liés à la veille concurrentielle**

PROFERT dispose d'un capital humain se caractérisant par le savoir-faire de ses collaborateurs, leur dévouement et leur attachement aux valeurs de l'entreprise. Tous œuvrent pour garantir sa pérennité et garder sa place de leader sur le marché ; sa vision, définie sur un horizon allant jusqu'à 2030 se fixe comme objectifs:

L'objectif stratégique de PROFERT est d'augmenter la part de marché de la société dans toutes les gammes de produits et pour qu'elle puisse réaliser cette finalité elle s'est fixée des sous objectifs :

Développer et assurer la qualité et la distribution des produits de nutrition (correcteurs de carences, bios stimulants), les produits phytosanitaires, les produits d'hygiène publique et industrielle, le matériel et outillage agricoles, les semences (potagères et pomme de terre).

Identifier et fidéliser les clients clé et leaders.

➤ **Les intervenants directs et indirects dans la veille concurrentielle**

Au sein de PROFERT, trois (03) départements interviennent directement à l'élaboration de la veille concurrentielle à savoir:

- **La direction marketing:**

Sa mission est d'estimer l'ancrage des acteurs pour la veille produits et prix.

- **L'équipe recherche et développement :**

Elle s'intéresse aux créations technologiques des concurrents. L'information est triée et choisie, puis transférée aux directeurs R&D et marketing qui sont à même d'évaluer des impacts potentiels de l'innovation sur le marché.

- **La direction générale :**

Il lui revient le rôle d'épier la santé financière de ses concurrents. Elle contribue à définir et faire respecter les règles de concurrence favorables au développement d'un marché ouvert et loyal, et bénéfiques au pouvoir d'achat des consommateurs. En dehors de ces départements, PROFERT non ne fait pas appel à des sous-traitants, des entreprises expertes qui détiennent des brevets de maîtrise et une expérience hors pair dans le domaine du client et de la concurrence, ce qui nous amène à comprendre que PROFERT dispose d'une cellule de veille.

- **Les décideurs à l'élaboration d'une veille concurrentielle**

Toutes les grandes décisions à PROFERT reviennent au top management (sommet hiérarchique de la prise de décision).

- **Le financement de la veille concurrentielle**

La fonction de veille est intégrée avec son propre budget au sein de l'entreprise PROFERT, ce qui témoigne de l'importance accordée à l'information dans la prise de décision, et la conscience de la direction de la portée de cette dernière.

I.1.3 L'animation et la communication des objectifs

Après la mise en place et le choix d'une démarche concurrentielle, suit une phase décisive : l'émission et la formulation des objectifs aux divers acteurs concernés qui se font par la répartition de tableaux de bord et de plans business grâce à un serveur intranet ou tout membre peuvent avoir accès à toutes les informations utiles pour l'aboutissement de ses objectifs. Ainsi, PROFERT envisage d'établir une meilleure communication et émission de ses buts et objectifs en formant et habituant son personnel concerné par la veille concurrentielle, à la prise de parole et la communication des idées lors des comités de veille (réunions mensuelles).

I.1.4. Les modèles suivis par PROFERT pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques

Lors de nos entretiens au sein de PROFERT, nous avons remarqué que

cette dernière a recours à divers modèles et analyses afin d'identifier ses cibles et ses besoins en informations.

Les modèles et analyses suivis sont :

✓ Une analyse SWOT dont l'objectif est de définir ses forces et opportunités d'une part, ses menaces et faiblesses d'autre part afin de mener à bien sa stratégie concurrentielle.

I.1.5. Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle

Contrairement aux entreprises qui n'établissent pas de stratégie concurrentielle approfondie et qui ne détiennent au final pas beaucoup d'informations sur leurs concurrents, PROFERT a quant à elle pu dominer le marché de la distribution des intrants agricoles à savoir : la semence, les produits phytosanitaires, les produits de nutrition, le matériel et outillage agricole et l'hygiène publique, grâce à une parfaite connaissance de son environnement concurrentiel. La politique concurrentielle de PROFERT ne cesse de porter ses fruits à l'instar de la veille suite à l'importance qu'elle lui attribue. Ses finalités ont abouti aux résultats suivants:

- ✓ Elle a pu établir le profil général de tous ses concurrents;
- ✓ Elle a pu avoir une lecture pointue sur l'évolution du marché;
- ✓ Elle a pu anticiper les évolutions de positionnement.

La stratégie de PROFERT a été plus proactive que réactive; ces objectifs, d'augmenter sa part du marché de la société dans toutes les gammes de produits finalement, des leçons ont été tirées de cette mauvaise expérience, ce qui a métamorphosé leur vision vis-à-vis des concurrents potentiels en exerçant de la vraie veille concurrentielle et contrer les menaces commerciales.

I.2. Etat des lieux de la concurrence :

Nous avons jugé indispensable de ne pas conclure ce travail sans avoir donné en chiffres la position de PROFERT ces activités par rapport à certains concurrents en termes de parts de marché et de chiffres d'affaire. (Voir annexes 01).

I.3. Analyse et interprétation des résultats

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

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

Cette section est structurée autour des axes du questionnaire

I.4 Synthèse générale

Dans le cadre d'étude pratique que nous avons menée, nous avons essayé d'analyser et suivre le processus ou encore la démarche de mise en place d'une veille concurrentielle dans l'entreprise PROFERT. Dans cette perspective, nous avons essayé d'effectuer des entretiens avec le responsable de **PROFERT SPA (le décideur)** chargés de tracer sa stratégie concurrentielle. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs, dont l'objectif est de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

Durant notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise PROFERT en question, nous avons observé précisément, mais aussi analysé le processus d'élaboration de la veille concurrentielle en se basant essentiellement sur les documents internes fournis par l'entreprise, et l'entretien accordé avec le responsable.

Quant aux données collectées au niveau de l'entreprise, nous avons essayé de les interpréter d'une manière objective pour comprendre réellement les intentions et les objectifs de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de la veille concurrentielle. Ainsi, nous avons constaté que l'entreprise PROFERT, applique des modèles d'analyse (SWOT) qui l'aident à mener sa veille concurrentielle.

Après avoir établi la veille concurrentielle au sein de l'entreprise, une autre étape s'impose désormais à PROFERT, à savoir, la communication de sa stratégie, autrement dit faire connaître les intentions et l'ensemble des objectifs de l'entreprise pour les acteurs organisationnels. Aussi, compte tenu de la longueur de cette démarche et des difficultés rencontrées l'entreprise compte

mettre une meilleure communication et diffusion de ses objectifs. Au final, nous avons compris que PROFERT d'aujourd'hui n'est pas celle d'autre fois, sa veille est désormais plus réactive que proactive car elle a su changer son approche vis-à-vis de ses futurs concurrents.

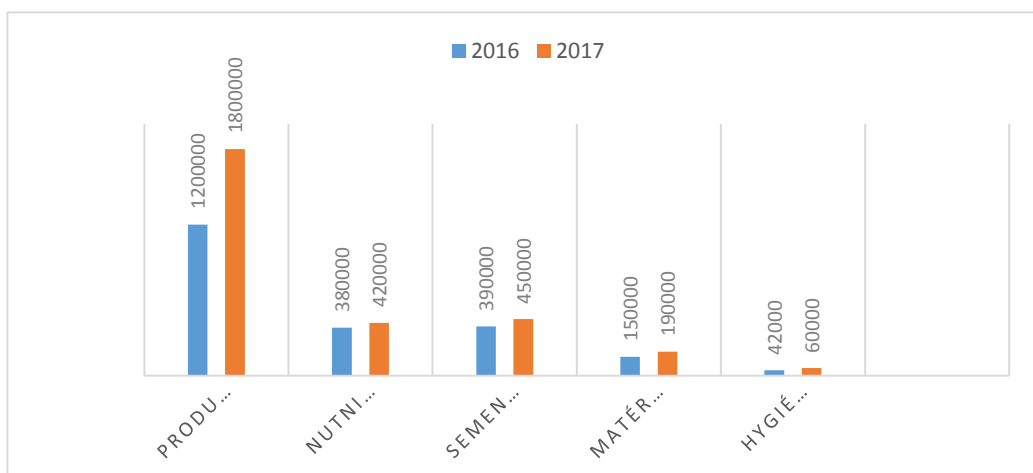
Dans cette section, nous présentons l'essentiel des résultats obtenus par le biais du questionnaire et d'entretien, lesquels feront l'objet d'analyse et d'interprétation.

La restitution des résultats se fait à partir des schémas élaborés sur la base des données du questionnaire et complétée par l'interprétation des propos des entretiens. Le questionnaire est structuré autour de ces axes

➤ **l'entreprise**

- 1) Nom de l'entreprise : PROFERT
 - 2) Année de création : 1996
 - 3) Statut juridique : SPA
- A) L'évolutions de chiffre d'affaire de l'entreprise¹ (en DA) est compris entre unité (1000 Da)

Figure N° 25 : L'évolution de chiffre d'affaire



Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

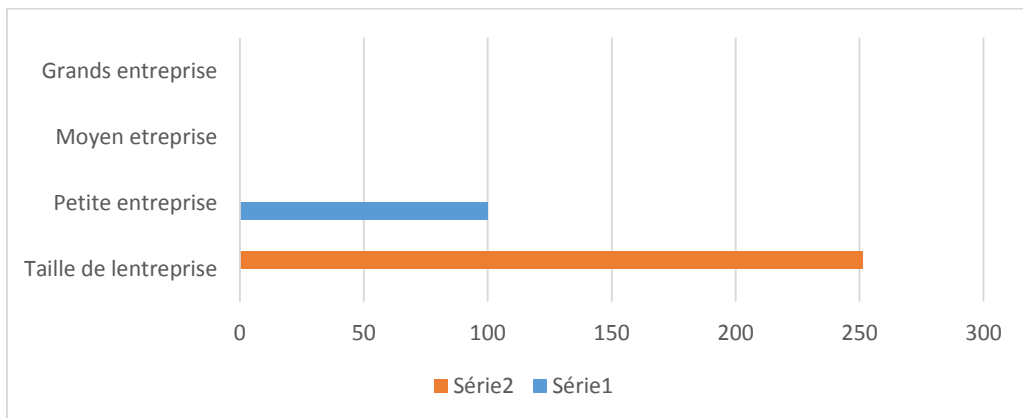
PROFERT donne un grand importances ou produit phytosanitaires que

¹ (M : Million ; Mrd : Milliard)

les autres produits ce que signifiant l'évolution de CA de est se produit en 2016 1 200 000 DA et en 2017 est de 1 800 000 DA chaque année l'entreprise PROFERT réalise un chiffre d'affaire très important ce que implique que l'entreprise PROFERT a augmenté sa part sur le marché.

B) La taille de l'entreprise par rapport nombre de salariés (l'effectif) active :

Figure N°26 : La Taille de l'entreprise

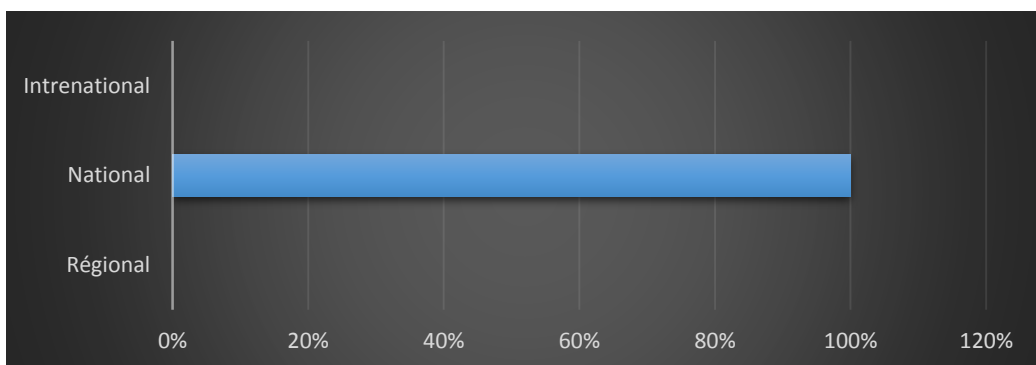


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

De plus en plus entreprise PROFERT augment sa taille

4) le marché de l'entreprise est :

Figure N° 27: Le marché de l'entreprise



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

L'entreprise PROFERT mettre se main sur le marché national ce qui indique

Que le positionnement de PROFERT sur le marché est très important.

II- L'environnement de l'entreprise

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

1) L'évolution de l'environnement de l'entreprise

Figure N°28 : La situation de l'entreprise

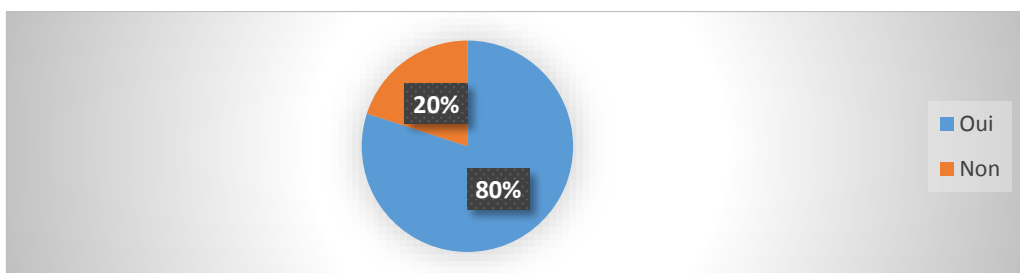


Source : établi par nos soins à partir des données internet de l'entreprise

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

5) Surveillez-vous l'apparition des nouveaux produits substitution sur le marché

Figure N°29 : La surveillance des nouveaux produits de substitution sur le marché



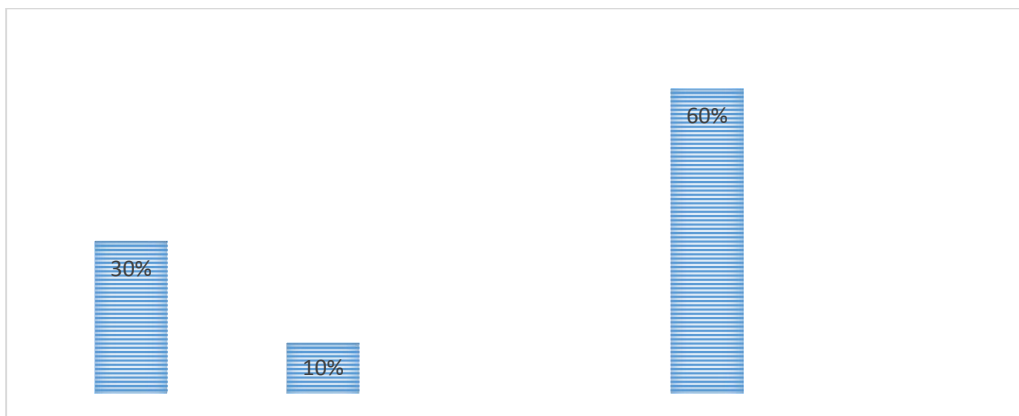
Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

D'après les résultats obtenus, on remarque que la majorité de l'enquêté

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

6) Faire face à des nouveaux entrant

Figure N°30 : Faire face à des nouveaux entrant



Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

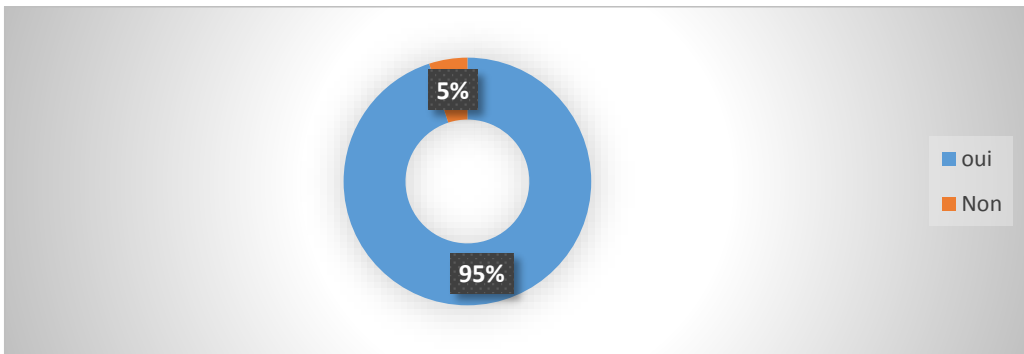
La lecture de ce graphe montre que l'entreprise entreprend des actions qui présente 60 % pour faire face aux nouveaux entrants. Ces derniers sont des entreprises qui ne vendent pas de produits sur le marché, mais qui pourraient être tentées de le faire si une opportunité intéressante se présentait à eux. Pour que PROFERT préserve sa position de leader sur le marché, elle opte le plus souvent pour un repositionnement prix qui présente 30 %, c'est-à-dire un changement de prix avec une quantité des produits, pour attirer l'attention du consommateur, suivi par un plan de communication pour sensibiliser ses clients et faire face à ses nouveaux concurrents. Elle opte aussi parfois pour une action promotionnelle qui présent 10 % pour fidéliser sa clientèle. Selon le responsable marketing, celle-ci se fait dans les journées de haute saison et durant le mois d'été.

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

III - Information et processus informationnel

1) Disposition d'une cellule d'information

Figure N°31 : Disposition d'une cellule d'information

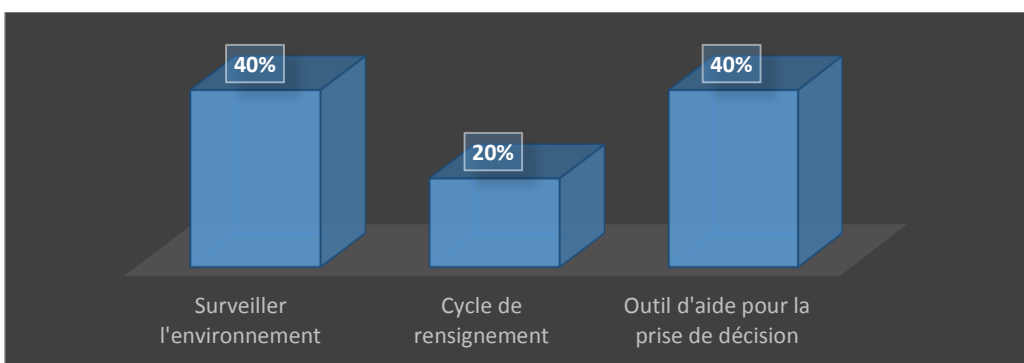


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

On remarque que l'ensemble des personnes interrogées, soit 95% affirment avoir un système d'information qui leur facilite la communication des informations. En effet, PROFERT dispose d'une direction système d'information qui est reliée à toutes les autres directions, telle que la direction commerciale, la direction recherche et développement, etc. L'objectif du SI est de rapporter l'information à la personne concernée sous une forme appropriée, soit par un e-mail, un appel téléphonique ou par un autre média en temps opportun.

2) La représentations de terme « *Veille Stratégique* » au sein de l'entreprise

Figure N°32 : La représentations de terme « *Veille Stratégique* » au sein de l'entreprise



Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

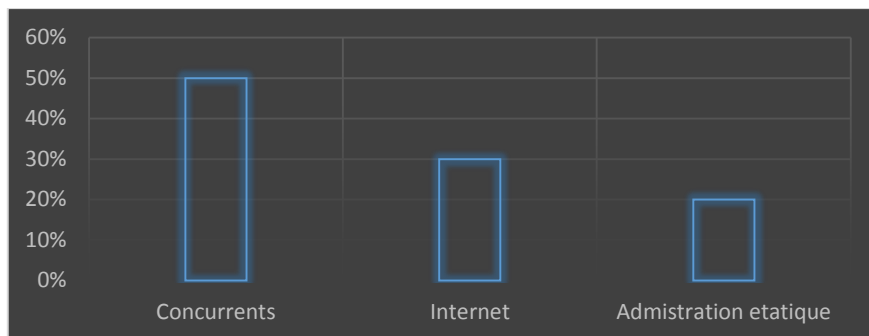
La détermination de la veille stratégique au sens de PROFERT et représenté comme suivant :

- 40% base sur l'environnement de l'entreprise
- 20% sur le cycle d'information
- 40% sur les outils d'aide pour la prise de décision

Ce que signifiant que l'entreprise PROFERT donne une importance pour la pratique de veille stratégique au sens de leur entreprise.

5) Source d'information

Figure N°33 : Source d'information

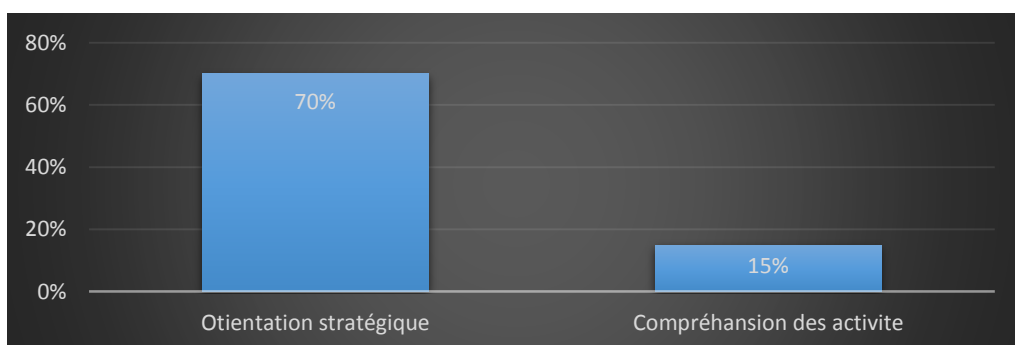


Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ce schéma, nous remarquons que 50% des sources d'informations l'entreprise viendront par ces concurrents, 30 % reçu sur les bases de données intégrées d'internet. 20% reçu par les administrations étatiques en utilisant le papier.

6) Identification le besoin d'information

Figure N°34 : Identification le besoin d'information



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

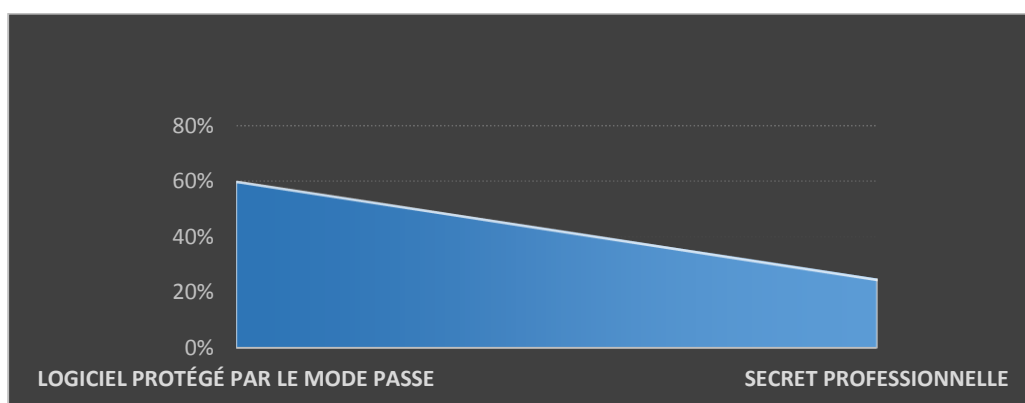
D'après les réponses des interrogés, l'entreprise identifie ses besoins en information selon ses orientations stratégiques et la compréhension des activités.

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

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

9) Protection d'information

Figure N°35 : Protection d'information



Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

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

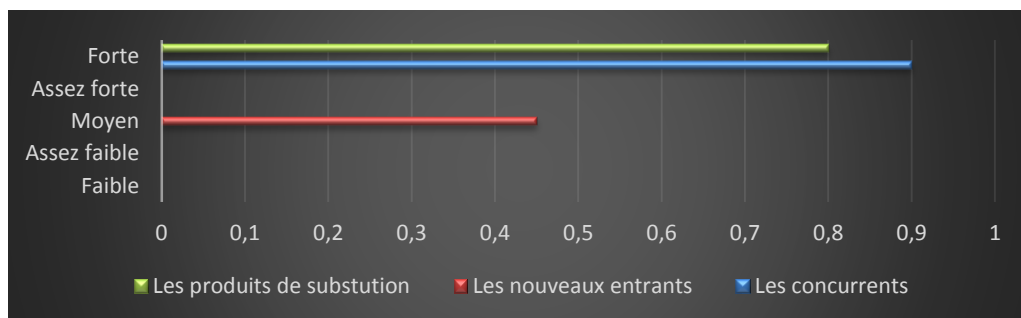
Il est important pour l'entreprise de sensibiliser son personnel quant à la protection de l'information. Cela est possible par le moyen des mots de passe qui

doit être mémorisé par les employés et sera modifié souvent. Ce dernier doit être écrit entre huit et dix caractères, mélangeant les lettres en majuscules et minuscules, et des chiffres spéciaux ordonnés d'une façon à ce que ça soit difficile à trouver son sens. Et les employés doivent aussi sécuriser leurs ordinateurs par des antivirus.

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

12) L'évolution de la concurrence

Figure N°36 : L'évolution de la concurrence



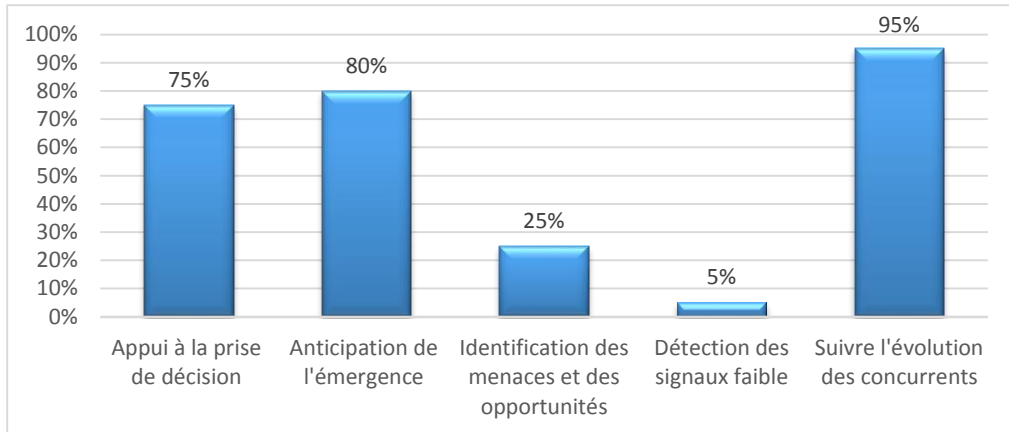
Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ce schéma, l'évolution de la veille concurrentielle sur le marché et fort elle représente malgré une forte évolution des produits de substitution par définition les nouveaux entrants sur le marché a toujours une part sur le marché on affirme que l'activité de la veille concurrentielle est réussie.

V. Pratique de la veille concurrentielle dans l'entreprise

1) L'objet de la veille concurrentielle

Figure N°37 : L'objet de la veille concurrentielle

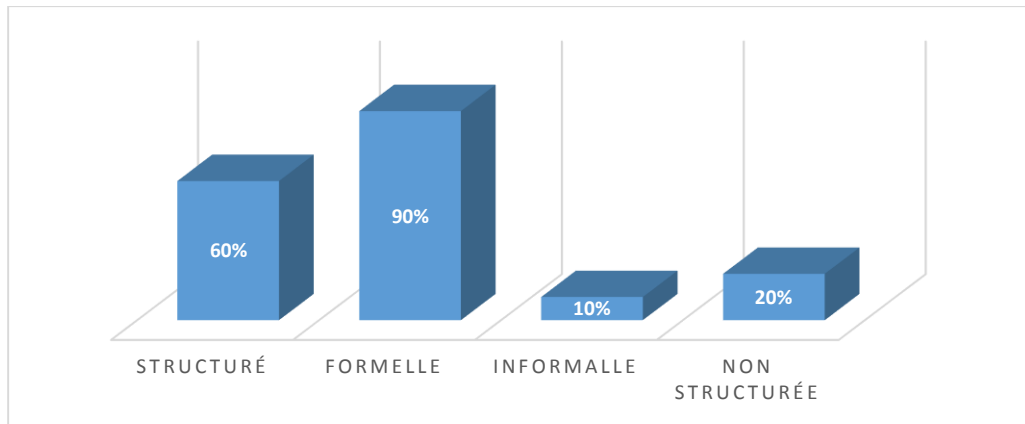


Source : établi par nos soins à partir des données interne de l'entreprises

Selon ce schéma, nous remarquons que la quasi-totalité des interrogés affirment que l'activité de la veille concurrentielle vise prioritairement à anticiper l'émergence de nouveaux concurrents et à suivre l'évolution des concurrents établis, aussi quelques répondants affirment que l'objectif de la veille concurrentielle est l'aide à la décision, l'identification des menaces et des opportunités et la détection des signaux faibles.

2) La pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise

Figure N°38 : La pratique de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise

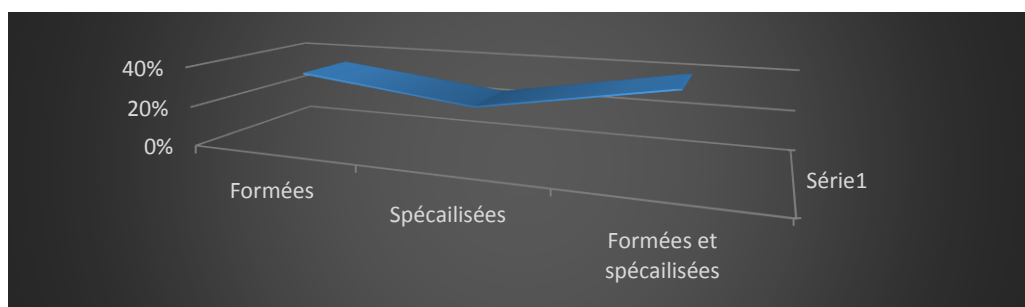


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

D'après ce schéma, nous remarquons que le répondant affirme que l'activité de veille concurrentielle au sein de l'entreprise est structurée. Elle est formelle car il existe un département de veille concurrentielle rattaché à la direction générale car nous disposons d'un service marketing et communication qui effectue cette tâche de cellules de veille englobant les besoins en informations de l'entreprise.

3) Qualification des veilleurs

Figure N°39 : Qualification des veilleurs



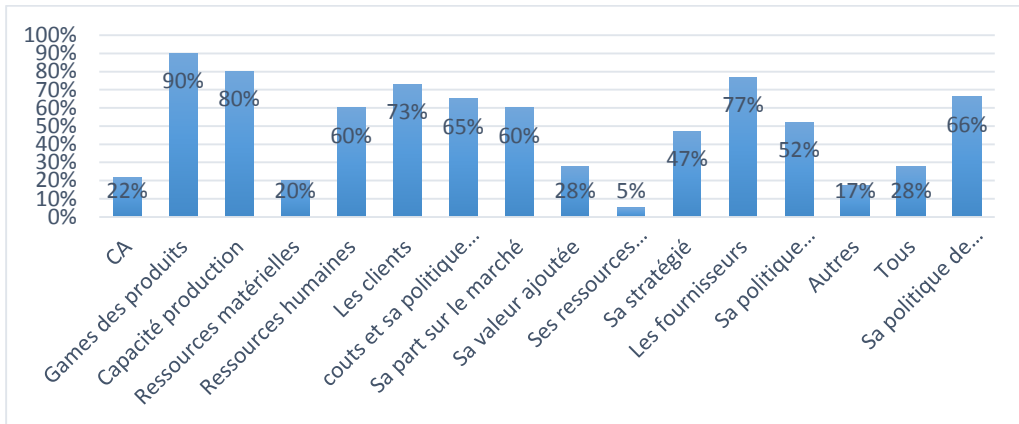
Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

Ce schéma nous indique que la quasi-totalité de répondeur affirment que les chargés de veille concurrentielle sont formés et spécialisés. En fait, PROFERT a envoyé ses veilleurs (tout veilleurs sur terrain ou internes) en formation au sein de MDI -Algiers Business School et d'en d'autre business school à l'étranger comme HEC Montréal, pour se former spécialement dans la

veille concurrentielle.

4) LA nature d'information sur les concurrents

Figure N°40 : La nature d'information sur les concurrents

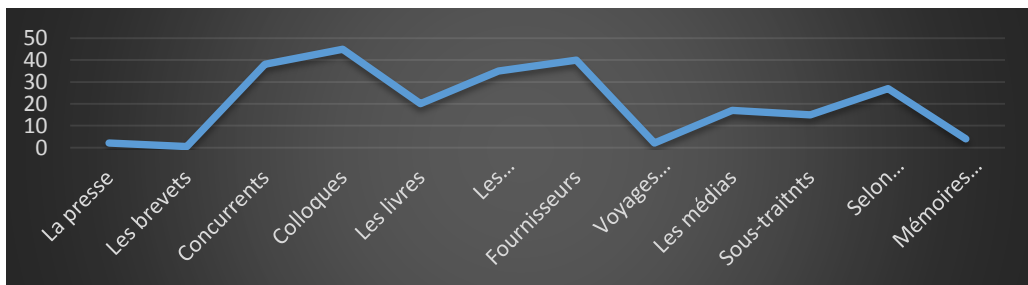


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

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

10) Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle

Figure N°41 : Les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle

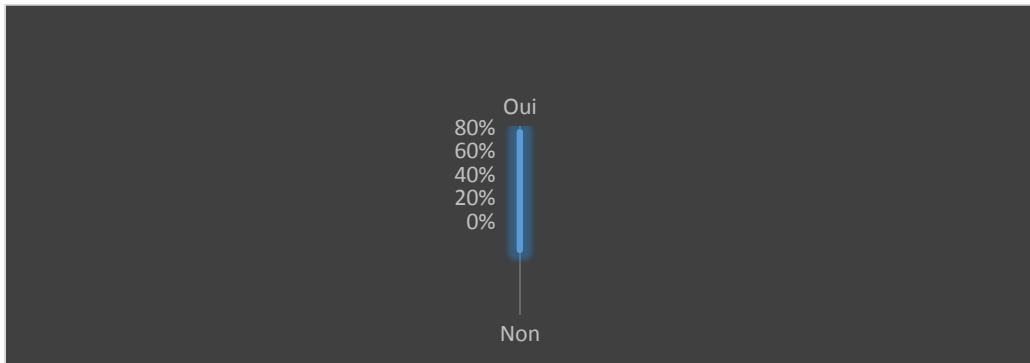


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

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

11) La réussite de l'activité de veille concurrentielle

Figure N°42: La réussite de l'activité de veille concurrentielle

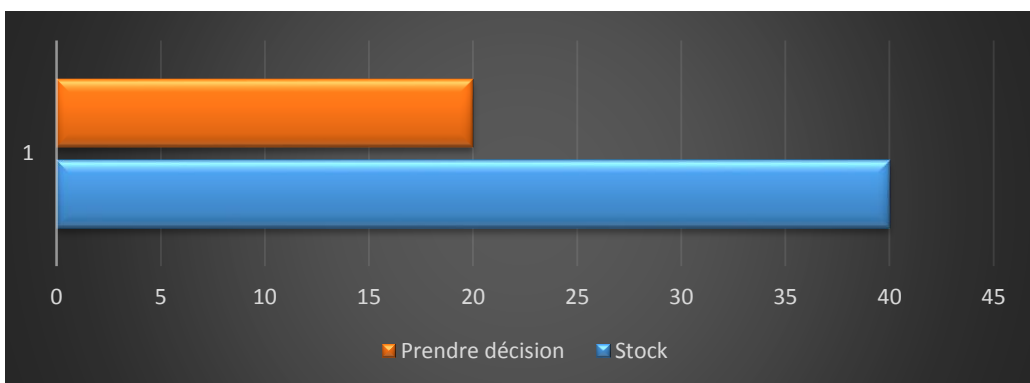


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

D'après ce schéma, 80% des interrogés affirment que l'activité de la veille concurrentielle est réussie. Cela est justifié par le fait que l'information collectée répond aux besoins des décideurs au temps opportun et permet de faire face à la complexification croissante de l'environnement concurrentiel. Cependant 20% de ces mêmes interrogés affirment que la veille concurrentielle n'est pas réussie. Cela s'expliquerait par le non structuration de cette pratique au sein de l'organisation avant de mettre en place la pratique de veille concurrentielle.

12) L'utilisation de l'information collectée

Figure N°43: L'utilisation de l'information collectée

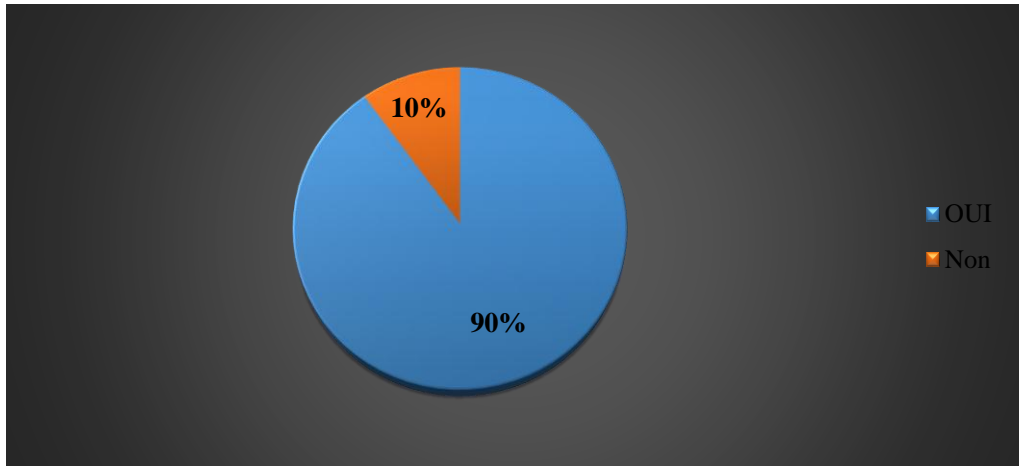


Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

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

13) Veille et avantage concurrentiel

Figure N°44 : Veille et avantage concurrentiel



Source : établi par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

D'après les résultats obtenus, 90% des interrogés affirment que la veille concurrentielle procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

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

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

Toute réponse qui n'a pas analysé n'a pas reçu de réponse.

Conclusion du chapitre

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

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

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

➤ PROFERT gère l'information nécessaire à son activité de veille concurrentielle dans le cadre du cycle de l'information, d'une manière centralisée.

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

➤ la mise en œuvre d'une démarche de veille concurrentielle permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.

➤ Il existe une forte relation entre la veille stratégique, la veille concurrentielle,

l'information contribue et comme le disent les mathématiciens, c'est une relation de corrélation positive, la chose qui nous permet de dire que les trois hypothèses proposé au début de ce travail sont vrais.

➤ L'entreprise PROFERT, plus particulièrement celle relevant de la PME, est donc appelée désormais à se mettre à l'heure disposition de la veille stratégique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Pour la conduire, l'entreprise, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, établir des projets, des stratégies, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse. Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimensions : la globalisation progressive des marchés multiplie à la fois le nombre des acteurs, leur diversité et les types de contraintes, l'accélération des communications change le rythme des événements et impose des réactions rapides.

Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leurs relations, admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management, ce qui impose une révision profonde des modes de réflexion, des méthodes d'approche et des comportements. Cela pose en particulier le problème du niveau des connaissances apportées au décideur et de leur adéquation à ses besoins. On pourrait le croire facile à résoudre en raison de l'extraordinaire masse d'informations disponibles dans le monde sur tous les sujets, et des progrès techniques fantastiques qui ont été réalisés pour transmettre et traiter ces informations¹.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché².

La veille: C'est un processus continu conduisant à une collecte personnalisée et périodique de données (ou d'informations ou de renseignements), traitées selon une ou des finalités propres aux utilisateurs en faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée. C'est un système d'information ouvert sur l'extérieur.

¹ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise, *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001, p6.

² Idem, p.08.

1. La sécurité : Ensemble des moyens actifs et passifs pour assurer la sauvegarde du patrimoine informationnel de l'entreprise et de ses activités.

2. L'influence : L'influence est l'utilisation de l'information de façon à permettre à l'entreprise d'agir sur son environnement pour le rendre plus propice à la réalisation de ses objectifs stratégiques ou pour contrecarrer des tendances qui pourraient lui être néfastes.

L'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement sur le déploiement de véritables dispositifs de veille stratégique. La veille stratégique qui a été définie par Jakobiak comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique»³

De ce fait et comme réponse à notre problématique sur le rôle que peut jouer la veille stratégique dans la réussite de la démarche d'intelligence économique, on peut déduire que la mise en œuvre d'une démarche de veille stratégique permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement. Donc la veille stratégique et considérer comme l'un des leviers majeurs au service de la performance du démarche d'intelligence économique, et donc il existe une forte relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique, et comme le disent les mathématiciens, c'est une relation de corrélation positive, la chose qui nous permet de dire que les trois hypothèses proposé au début de ce travail sont vrais. Pour résumer, le besoin d'information et la veille concurrentielle est une arme indispensable pour comprendre, s'adapter, agir, anticiper, et influencer son environnement tout en protégeant son patrimoine. Mais l'efficacité d'une telle démarche repose sur l'usage efficace de la veille stratégique.

L'entreprise algérienne, plus particulièrement celle relevant de la PME, est appelée désormais à se mettre à l'heure du système d'information pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Pour les limites de cette recherche :

Au niveau théorique : l'étude du modèle veille concurrentielle en est limitée à cause de l'ambiguïté du terme de veille stratégique dans les entreprises algériennes et même de la parcimonie des études réalisées au sein de ces entreprises dans ce domaine.

³ Jakobiak F., *L'intelligence économique en pratique*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

Au niveau empirique : le questionnaire a été réalisé au niveau d'une seule entreprise qui est PROFERT.

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

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

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

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

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

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

De nos jours, l'information devient un actif immatériel stratégique pour l'entreprise.

Dans le contexte actuel de prolifération des sources de l'information, la gestion de l'information bute sur le problème de la surabondance de l'information. Le recueil d'une information pertinente et utilisable pour les entreprises, est déterminé par une gestion information.

L'information pertinente est une ressource nécessaire à l'entreprise, qui lui permet de s'adapter aux changements de son environnement, et d'anticiper les opportunités et les

menaces, afin de pouvoir réagir en conséquence. Pour un développement viable de l'entreprise, un système de veille concurrentielle est nécessaire pour surveiller son environnement concurrentiel. Cela peut lui permettre de collecter de l'information pertinente pour développer ses produits, son savoir-faire et ainsi anticiper ses marchés et garder sa position concurrentielle.

La veille concurrentielle est un processus informationnel par lequel l'entreprise collecte, traite et diffuse les informations, afin d'appréhender les menaces et de profiter des opportunités présentes sur son environnement.

A travers l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête, nous avons pu aboutir aux conclusions suivantes :

La veille concurrentielle de PROFERT est alimentée par des données issues de son environnement concurrentiel.

L'information recueillie dans le cadre de la veille nourrit le processus de prise de décision.

La pratique de la veille concurrentielle permet à PROFERT de rester à l'écoute de son environnement, d'exploiter au mieux les sources d'informations existantes qu'elles soient formelle ou informelles.

Les diverses veilles (la veille commerciale, technologique, concurrentielle, environnementale, etc.) contribuent à la pratique de la veille concurrentielle.

L'environnement de PROFERT est multiple et recouvre diverses forces concurrentielles auxquelles il est nécessaire de faire face pour préparer la prise de décision stratégique.

La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle de PROFERT a connu un succès grâce à la forte implication de la direction générale et la sensibilisation du personnel, ainsi qu'à la disponibilité de certains moyens, tels que : les moyens humains, techniques et financiers. Il convient de signaler aussi que PROFERT réussit efficacement la collecte de l'information efficace et fiable, cela grâce à sa capacité d'éviter des pièges pouvant compromettre ses efforts, comme la surinformation, la sous information, la désinformation, et les rumeurs, etc. Les entreprises tentent continuellement d'avoir une vision claire permettant d'assurer leur pérennité et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la

veille concurrentielle. Pour se faire, elle fait appel à une analyse de la démarche afin de mener une étude sur la stratégie concurrentielle qu'elle doit entreprendre.

D'abord, nous avons présenté le contexte économique dans lequel exerce l'entreprise qui, cependant, ne peut être bien assimilé sans remonter aux origines de celle-ci, qui avait évolué dans un environnement hostile et réprimant favorisant l'entreprise. Puis, nous nous sommes intéressés à son évolution ainsi qu'à ses caractéristiques.

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche concurrentielle de l'entreprise PROFERT dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de sa stratégie et de déterminer la démarche concurrentielle adoptée en essayant de cerner la démarche dans sa globalité et ainsi approfondir nos connaissances sur la stratégie concurrentielle. Nous avons ainsi jugé qu'il était indispensable d'évoquer le groupe et son fondateur avant de passer à la présentation de celle-ci; en décrivant ses premiers pas dans l'agriculture, ses produits et son marché. Après, nous avons parlé de choix de l'analyse concurrentielle de la compétitivité de l'entreprise et cela en passant par la réalisation des entretiens avec les directeurs des différentes structures (direction commerciale, direction recherche et développement). Compte tenu du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, nous avons été confrontés à certaines difficultés, du fait que PROFERT a subi des changements dans son organisation, ce qui a chamboulé l'ensemble des structures et a induit à la suppression de la direction marketing. Par ailleurs, cela nous a également amené à réaliser l'entretien auprès du chef de département recherche et développement assurant l'intérimaire du directeur général. Le déroulement de ce dernier était assez satisfaisant, les entretiens ont ainsi durés en moyenne 1 heure par jour avec le responsable de PROFERT. L'interviewé avait répondu à toutes nos questions, bien qu'il ne s'est pas étalés sur certains axes sur la veille concurrentielle. L'information pertinente est une ressource nécessaire à l'entreprise, qui lui permet de s'adapter aux changements de son environnement, et d'anticiper les opportunités et les menaces, afin de pouvoir réagir en conséquence.

La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle de PROFERT a connu une réussite grâce à la forte implication de la direction générale et la sensibilisation du personnel, ainsi qu'à la disponibilité de certains moyens, tels que : les moyens humains, techniques et financiers. Il convient de signaler aussi que PROFERT réussit efficacement la collecte de l'information efficace et fiable, cela grâce à sa capacité d'éviter des pièges pouvant compromettre ses efforts, comme la surinformation, la sous information, la

désinformation, etc.

Enfin et globalement, nous dirons que notre étude nous a permis de bien répondre à notre problématique de recherche et de confirmer les hypothèses émises.

Concernant les perspectives de recherche : Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires, et à traiter celles-ci de façon efficace en interne.

Il leur faut en effet savoir anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. L'ensemble de cette activité des entreprises est souvent désigné par le terme "veille concurrentielle" et suscite un intérêt croissant en tant que discipline relative à l'accès et à l'utilisation des informations stratégiques par les entreprises. Partant de ce constat, nous nous interrogeant sur la façon d'aider et encourager les entreprises algériennes à mettre en pratique de veille concurrentielle pour les permettre à prendre leur place dans un processus de mise en place d'une pratique de veille stratégique de mondialisation qui semble se construire sans elles.

Nous invitons donc aux futurs chercheurs de définir les enjeux de cette nouvelle approche, de sensibiliser les acteurs publics et privés par la pratique de la veille stratégique, gage de progrès et de stabilité économique pour notre pays.

Nous leur proposons entre autre de mettre l'accent sur la création de cellules de veille stratégique au sein des entreprises algériennes pour leur permettre de faire face aux aléas du marché et anticiper ses évolutions. Et pourquoi pas inviter des intervenants étrangers spécialistes du domaine pour qu'ils exposent leurs propres expériences nationales (Etats-Unis, Japon, Suède, Allemagne, Europe centrale, etc.).

Enfin nous proposons trois objectifs pour les futures recherches :

- Sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la démarche cellule de veille stratégique et le rôle de l'information/veille concurrentielle dans la compétition et la coopération.
- Proposer un modèle ou un guide de mise en œuvre d'une pratique de veille stratégique et de veille concurrentielle de ces principes de base pour améliorer la compétitivité de ces entreprises algériennes.



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

Option : Economie Industrielle

Questionnaire d'enquête sur le thème

La mise en place d'une pratique de veille stratégique

Cas de l'entreprise : PROFERT

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en économie industrielle, nous sollicitons respectueusement votre contribution en répondant aux questions du présent questionnaire.

Le principal objectif de cette étude est d'apprécier les facteurs qui favorisent la mise en place d'une veille stratégique dans les entreprises.

Les informations recueillies à travers ce sondage seront **gardées anonymes et strictement confidentielles**. Seules les informations agrégées ou synthétiques seront publiées et nous garantissons la confidentialité de toutes les réponses individuelles.

Réalise par

BAKLI Lyes

BOUMERTIT Amirouche

Sous la direction de

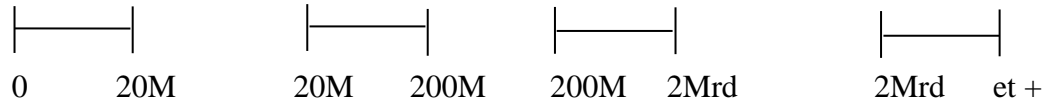
Mme ZAIDIZakia

Mai 2018

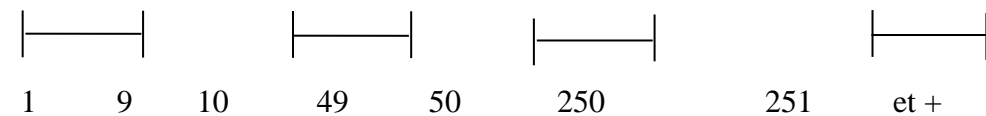
I- l'entreprise

- 1) Nom de l'entreprise :
- 2) Année de création :
- 3) Statut juridique :

A) Le chiffre d'affaire de l'entreprise¹ (en DA) est compris entre :



B) Nombre de salariés (l'effectif) de l'entreprise est compris entre :



4) le marché de l'entreprise est :

Local Nation Int tional

II- Environnement de l'entreprise

1) L'environnement actuel dans lequel évolue votre entreprise est :

Très stable Moyennant Sable Instable

2) Surveillez-vous ce qui se passe autour de votre entreprise ? Autrement dit, recherchez-vous de l'information sur les acteurs externes de votre entreprise (client, fournisseur, concurrents) ?

Oui Non

3) Quel terme utiliser vous pour désigner cette activité ?

4) L'activité de surveillance de l'environnement est-elle encouragée au sein de votre entreprise ?

Oui Non

5) Surveillez-vous l'apparition des nouveaux produits sur le marché ?

Oui Non

¹(M : Million ; Mrd : Milliard)

Si la réponse est oui, comment ?.....

6) Comment réagissez-vous aux menaces des nouveaux entrants ?

Action Promotionnelle Communication Répositionnement de Prix

Repositionnement Packaging Repositionnement Produit

7) Votre entreprise fait elle appel aux experts et agences spécialisés pour collecter des informations ?

Souvent Par fois Jamais

Si OUI, lesquels ?.....

Si NON, pourquoi ?.....

III - Information et processus informationnel

1) Votre entreprise dispose t'elle d'une cellule /unité désignée à cette activité de surveillance de l'environnement ?

Oui Non

2) Que représente pour vous le terme « *Veille Stratégique* » ?

Surveiller l'environnement Cycle de renseignement

Outil d'aide pour la prise de décision

3) Votre entreprise a-t-elle mis en place un suivi des principaux acteurs de son environnement (concurrents, clients, fournisseurs) ?

Oui Non

4) La culture d'information fait-elle partie de l'état d'esprit de votre entreprise ?

Oui Non

5) Quelle sont vos sources d'information ?

Concurrents Internet Administrations Etatiques

6) Définissez-vous périodiquement vos besoins en matière d'informations ?

Oui Non

7) Les informations que vous collectez porte souvent sur :

Les concurrents Les clients Les nouvelles technologies

Les règlements Les fournisseurs

8) Selon vous, qui est le plus concerné par la veille stratégique dans votre entreprise ?

Le décideur Le technicien L'administration

Tout le Monde

9) Disposez-vous des procédures de protection des informations sensibles ?

Oui Non

10) Savez-vous qu'il y a une Direction Générale de Veille Stratégique, Etudes Economiques et Statistiques (DGVSEES) au sein du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI) ?

Oui Non

11) Avez-vous déjà assisté aux séminaires et colloques organisés sur la veille stratégique ?

Oui Non

12) Comment vous évaluez la concurrence dans votre domaine d'activité ?

	faible	assez faible	Moyen	assez forte	forte
Les concurrents actuels					
Les nouveaux entrants					
Les produits de substitution					

13) Votre entreprise essaye-t-elle d'innover fréquemment ?

Oui Non

Si oui :

	Oui	Non
1- Avez-vous une fonction de recherche et développement ?		
2- Avez-vous entendu parler de prix national d'innovation de la PME		
3- Avez-vous participé à ce prix ?		

V. Pratique de la veille concurrentielle dans l'entreprise

1) Quel est l'objectif de la veille concurrentielle ?

.....

2) Comment classez-vous la pratique de la veille concurrentielle au sein de votre département ?

Structurée Non structurée

Formelle Informelle

3) Est-ce que les personnes qui se chargent de la veille concurrentielle sont des personnes :

Formées Spécialisées Formées et Spécialisées

A) Est-ce que la direction accorde un budget propre au service de la veille concurrentielle ?

Oui Non

4) Parmi les éléments suivants, quels sont ceux sur lesquels vous vous informez sur vos concurrents dans le cadre de la veille concurrentielle ?

Leurs chiffres d'affaire (CA) Ses couts et sa politique de pi

Leurs gammes de produit Ses parts de marché

Leurs capacité de production Sa valeur ajoutée

Leurs ressources matérielles Ses ressources technologiques

Leurs ressources humaines Sa stratégie

Leurs politique de distribution Ses fournisseurs

Leurs clients Sa politique d'investissements

Tous Autres

5) L'activité de la veille concurrentielle permet-t-elle de changer la nature des relations de concurrence avec les partenaires externes ?

Oui Non

6) L'activité de la veille concurrentielle permet-t-elle une domination informationnelle à l'entreprise ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

7) Comment situez-vous l'action de traitement d'information de la veille concurrentielle?

Individuelle Collective

8) Quel type de décision prenez-vous au niveau de votre département ?

Décision stratégique Décision tactique Décision opérationnel

9) Quelles sont les sources qui contribuent à l'efficacité de la veille concurrentielle au sein de votre département ?

10) A votre avis, comment jugez-vous les liens de votre entreprise avec ses concurrents, fournisseurs et clients ?

.....
.....

11) Pensez-vous que l'activité de la veille concurrentielle pratiquée dans l'entreprise est réussie ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....

12) Après le traitement et diffusion, comment cette information est-elle utilisée dans ce processus ?

Stock Prendre une décision

13) Est-ce que la veille concurrentielle procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Si vous avez des commentaires additionnels, veuillez écrire en dessous :

.....
.....
.....
.....
.....

On vous remercie pour votre collaboration.

Liste les ouvrages

- AFNOR, norme expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation Française, Paris, 1998.
- AUDIGIER Marc, intelligence économique, éd Maxima, Paris 2003
- BALMISSE Gilles, La recherche d'information en entreprise, édition Lavoisier, Paris, 2007.
- BESSON Bernard, POSSIN Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, éd Duodi, Paris, 2001.
- . BARONS.S, DUCROU.J-B, Economie d'entreprise, éd. Hachette, Paris, 2002.
- BONNEFOUS B., BOUCKHOVE D., CAILLAUD L., Information et communication, éd Bréal, Paris, 2005
- BUSSENAULT P., Economie et gestion de l'entreprise, 4^e édition, Vuibert, Paris, 2006
- CAGALY Serge, Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, éd Nathan, Paris, 1997.
- CALOF J., SKINNER, « Guide de veille concurrentielle », université d'Ottawa, 2010. Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 1E), la veille stratégique, les yeux
- CALINGIUDGE Vanessa, "the British marketing", éd. Manson, Leeds, 1999.
- David Tralala, Économie Politique, éd. Duodi, 2009
- Hamann Christian, Lean Management, éd. Eyrolles, Paris, 2012.
- HERMEL Laurent, veille stratégique et intelligence économique, 2^e édition, AFNOR, Paris, 2008.
- JAKOBIAK François, L'intelligence économique, La comprendre, Editions d'Organisation, Paris, 2004.

- Johnson G., Whittington R., Sholes K., Fréry F., Stratégique, 9e édition, Pearson, 2011.
- JUILLET Main, les défis de l'intelligence économique, éd Duodi, Paris, 2012
- Ryker Christy, Must Have Competitive Analysis Topics Strategic Marketing services, university of northern Iowa, August 8, 2012
- MARTINET Bruno, MARTI Yves Michel, L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1995
- Porter M., L'avantage concurrentiel, Éditions Inter, Paris
- PORTER M., Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, éd. Économico, Paris, 1988
- MIAUX Jean-François, Mise en œuvre d'une activité de veille, Mémoire pour obtenir le Titre professionnel INTD, 2008.
- LESCA H., veille stratégique: concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, Paris, 2013.
- MARTINET.B, RIBAULT.J.M, La veille technologique, concurrentielle et commerciale, éd d'organisation, Paris, 1989.
- Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, revue Harvard, USA, March/April 1979.
- LINDON Lévy, Mercator, édition DALLOZ, 7^{ème} édition, Paris, 2009
- Boy Laurence, « L'abus de pouvoir de marché: contrôle de la domination ou protection de la concurrence ? », Revue internationale de droit économique, N0 01, 2005 (t. XIX, 1), pp
- (27-50)

liste des sites

- <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- <http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information>
- <http://www.veille.ma/IMG/pdf/alger-veille-intelligenceeconomique.pdf>,
- legacy.unifacef.com.br/.../nr2/7_LESCA

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....1

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA VEILLE STRATEGIQUE.....8

Introduction du chapitre.....	8
SECTION 01: CONCEPTION, ENVIRONNEMENT, BESOIN D'INFORMATION.....	8
I. Besoin d'information	8
I.1. L'information, matière première stratégique.....	8
I.2 Définition de l'information	9
I.3 Gestion de la connaissance (Knowledge Management).....	12
I.3.1 Selon leur nature	13
I.3.2 Leur caractère exhaustif.....	16
I.3.3 Leur fiabilité.....	16
I.3.4 Leur forme.....	16
I.3.5 Leur accessibilité.....	16
I.4 Rôle de l'information.....	17
I.4.1 L'Information, support des processus de gestion.....	18
I.4.2 L'information, instrument de communication dans l'entreprise.....	18
I.4.3 L'information, support de la connaissance individuelle.....	18
I.4.4 L'information, instrument de liaison avec l'environnement.....	19
I.5 Les sources de l'information.....	19
I.5.1 Selon sa disponibilité et son intérêt.....	19
I.5.2 Selon sa nature.....	20
I.6 Cycle de renseignement	21
I.6.1. La collecte ou la recherche.....	21
I.6.2. Diffusion.....	22
SECTION 02: Le système d'information.....	23
I.2 Le SI est un ensemble finalisé pour répondre aux objectifs.....	23
I.2.1 Saisir des données	24
I.2.2 Le traitement des données	24
I.2.3 Le stockage des données	24
I.2.4 La communication des données.....	24
I.3 Stratégie et information	25
I.3.1 Le modèle de Porter	26
I.4 La gestion des connaissances	28
I.4.1 La stratégie	29
I.4.2 La culture d'entreprise	29
I.4.3 La technologie	29
I.4.4 Les contenus	29
I.4.5 Les processus	29
I.4.6 Les mesures	30

I.5 Modèle Hiérarchique	30
I.5.1 Cycle de vie de la connaissance	31
I.6 Mémoire d'entreprise	34
I.6.1 Mémoire des projets	35
I.6.2 Mémoire organisationnelle	35
I.6.3 Mémoire technique	35
conclusion du chapitre	37

5

CHAPITRE II: LA MISE EN PLACE D'UNE PRATIQUE DE VEILLE STRATEGIQUE.38

Introduction du chapitre	38
SECTION 01 : GENERALITES SUR LA VEILLE STRATEGIQUE	39
I.1 Origine et historique de la veille	39
I.1.1 Définition de la veille stratégique	41
I.2 Les domaines de la veille stratégique	43
I.3 Mode de fonctionnement et enjeux de la veille stratégique	45
I.4 Types de veille stratégique	46
I.4.1 La veille technologique	47
I.4.1.1 Définition de la veille technologique	48
I.4.1.2 Objectifs de la veille technologique	48
I.4.1.3 Les formes et les enjeux de la veille stratégique	49
I.4.1.4 Les sources d'information à surveiller pour la veille technologique	50
I.4.2 La veille concurrentielle	50
I.4.2.1 Définition	50
I.4.2.2 Les objectifs de la veille concurrentielle	51
I.4.2.3 Les enjeux de la veille concurrentielle	52
I.4.3 La veille commerciale	53
I.4.3.1 Définition de la veille commerciale	53
I.4.3.2 La veille commerciale vue par rapport au modèle concurrentiel de Porter	53
I.4.3.3 Les objectifs de la veille commerciale	54
I.4.3.4 Les champs d'application de la veille commerciale	54
I.4.4 La veille environnementale	56
I.4.4.1 Définition	56
I.4.5 La veille juridique	56
I.4.6 La veille sociétale	58
SECTION 02 : La mise en place d'une pratique de veille stratégique	60
II La mise en place d'un dispositif de veille stratégique	60
II.1 Règle des 4B	61
II.1.1 Bonne information	61
II.1.2 Bonne personne	61
II.1.3 Bon moment	61
II.1.4 Bonne décision	62
II.1.1 Veille active et veille passive	62
II.1.1.1 Veille active	63
II.1.1.2 Veille passive	63
II.1.3 Veilleur et signaux d'alerte	64
II.1.3.1 Veilleur	64
II.1.3.2 Cellule de veille	65
II.1.3.3 Signal d'alerte	65
II.1.4 La méthode L E Scanning	67

II.1.4.1 Animation / Animateur de la veille.....	68
II.1.4.1 Cible de veille	68
II.1.4.3 Création collective de sens	68
II.1.4.4 Traque.....	69
II.1.4.5 Sélection.....	69
II.1.4.6 Mémoire.....	69
II.1.4.7 Remontée.....	69
II.1.4.8 Diffusion	69
II.1.5 Le Benchmarking	70
II.1.5.1 Définition	70
Conclusion du chapitre.....	71

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE « PROFERT » DE BEJAIA.....72

Introduction du chapitre	73
I Identification de l'entreprise.....	73
I.1 Historique.....	73
I.2 Objectifs et missions	74
I.3 Activités de PROFERT.....	74
I.4 Structure organisationnelle de PROFERT	75
I.4.1 La direction commerciale	77
I.4.1.1 Département céréales et légumineuses	77
I.4.1.2 Département arboriculture	77
I.4.1.3 Département cultures maraichères	77
I.5 Environnement de PROFERT SPA	78
I.5.1 Les concurrents de PROFERT SPA	78
I.6 Décomposition des activités.....	80
I Présentation et analyse des résultats.....	82
I.1 Analyse et interprétation des résultats	82
I.1.1 L'origine de la veille au sein de PROFERT SPA.....	82
I.1.2 L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de PROFERT SPA.....	83
I.1.3 L'animation et la communication des objectifs.....	85
I.1.4 Les modèles suivis par PROFERT pour l'atteinte de ses objectifs stratégique	85
I.1.5 Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle	86
I.2 Etat des lieux de la concurrence	87
I.3 Analyse et interprétation des résultats.....	87
I.4 Synthèse général.....	87
Conclusion du chapitre.....	103

CONCLUSION GENERALE105

Annexes

Bibliographie

Résumé

Résumé : Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une évolution rapide de leur environnement économique et technologique, qui est dû essentiellement aux changements des conditions de la concurrence. Au cœur de cette évolution, l'information est devenue sans doute un enjeu stratégique pour elles. Des lors, la maîtrise de sa gestion, pour son intégration efficace et réussie dans ses activités représente un défi pour elle, en vue de soutenir la concurrence.

En effet, la maîtrise de l'information permet aux entreprises d'émettre des interprétations et des opinions éclairées sur les sources d'information qu'elles utilisent, mais aussi de produire elles-mêmes de l'information afin d'accéder à des données relatives à leur environnement, ce qui leur permet de prendre des décisions cruciales sur leur devenir. Or, la veille concurrentielle est l'une des outils informationnels qui leur permet de maîtriser l'information stratégique.

L'objet de ce travail consiste à analyser la maîtrise de l'information dans le cadre de la veille concurrentielle à travers une étude de cas auprès de l'entreprise « PROFERT ».

Mots clés: Environnement, information, système d'information, veille concurrentielle, intelligence économique.

Abstract: Today, companies are facing a rapid evolution of their economic and technological environment, which is essentially due to the changing conditions of competition. At the heart of this evolution, information has undoubtedly become a strategic issue for them. Therefore, the mastery of its management, for its effective and successful integration in its activities represents a challenge for it, in order to compete.

In fact, information literacy allows companies to make informed interpretations and opinions about the sources of information they use, but also to produce information themselves in order to access data. Their environment, allowing them to make crucial decisions about their future. Competitive intelligence is one of the information tools that allows them to master strategic information.

The purpose of this work is to analyze the control of information in the context of competitive intelligence through a case study with the company "PROFERT".

Key words: Environment, information, information system, competitive intelligence, economic intelligence.