



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira de Béjaïa**  
**Faculté des sciences économiques, des sciences**  
**Commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences de gestion**

## **Mémoire fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion**

**Option : Management**

**Thème**

**L'apport de la veille concurrentielle à la  
compétitivité de l'entreprise**

**Cas : de CEVITAL**

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup> : KHIMA Yanis

M<sup>r</sup> : MENAA Abderachid

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> : SADOU Mohammed

**Soutenu devant le jury :**

**Président : M<sup>me</sup> HAMITOUCHE Fairouze**

**Examineur : M<sup>me</sup> MOULAI Sabrina**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> SADOU Mohammed**

**2018/2019**

## **Remerciements**

Tout d'abord nous remercions dieu tout puissant pour nous avoir donné la foie et la force nécessaire pour surpasser les obstacles et terminer ce modeste travail.

Nos vifs remerciements sont destinés à toute personne qui de loin ou de près à contribuer à la réalisation de ce travail plus particulièrement :

Notre encadreur Mr SADOU MOHAMMED qui a toujours été à nos côtés pour sa disponibilité, sa patience, sa bonne humeur à chaque fois que nous avons eu besoin de son aide et pour son orientation et son encouragement.

Notre profonde gratitude et nos remerciements vont également à tout le personnel de CEVITAL, et à ceux que nous avons interrogés lors de l'entretien au sein de l'entreprise, et de nous avoir prêté main forte pour la réalisation de notre enquête, en particulier à Mr Samir Hadjal le directeur de la direction recherche et développement.

## Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail comme signe de reconnaissance :**

*En premier lieu à mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus difficiles de ce long chemin ;*

*Ma mère qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, Et mon père qui a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que je suis ;*

**A ZOUZA qui a été toujours à mes côtés durant les moments les plus pénibles de ce long chemin ;**

**A mon ami et frère Samir ;**

**A mon frère et ma sœur ;**

**A toute ma famille.**

*A tous mes collègues et mes amis de l'université, en particulier yanis hadj, os, rougi.*

**Abderachid**

*Je dédie ce modeste travail*

**A**

- ❖ *En premier lieu à la mémoire de mon père qui a tous faits pour que je sois ce que je suis aujourd'hui, et à ma très chère mère qui ma soutenu durant toute ma vie ;*
- ❖ *A ma grande sœur ainsi que mon neveu Islam et son papa ;*
- ❖ *A Mina qui a été toujours à mes cotés durant les moments les plus pénibles de ce long chemin ;*
- ❖ **A mes amis d'enfance : Bily, Mitchou , Zouzi, Kouki, Luty ;**
- ❖ **A mon cher binôme chachy, et mon frère l'OS .**

**Yanis**

# Liste des abréviations

**AFNOR** : Association Française de Normalisation.

**DA** : Dinars Algérien.

**R&D** : Recherche et Développement.

**INTD** : Institut National des Techniques de la Documentation.

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication.

**IE** : Intelligence Economique.

**SCIP** : Society of Competitive Intelligence Professionals.

**ONS** : Office Nationale des Statistiques.

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

**SWOT** : Strengths-Weaknesses-Opportunities Menaces.

**AFOM** : Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces.

**BCG** : Boston Consulting Group.

**SPA** : Société Par Actions.

**RN** : Route Nationale.

## **1. Liste des figures**

<b>Figure 01:</b> Intelligence économique et veille.....	11
<b>Figure 02 :</b> Les quatre types de veilles associées.....	24
<b>Figure 03 :</b> L'analyse SWOT.....	33
<b>Figure 04 :</b> La matrice BCG.....	33
<b>Figure 05 :</b> La démarche de la veille concurrentielle.....	34
<b>Figure 06 :</b> Organigramme fonctionnel de direction R&D de CEVITAL.....	44
<b>Figure07 :</b> Organigramme de la direction commerciale de CEVITAL.....	45

## **2. Liste des tableaux**

<b>Tableau 01:</b> Les principales phases d'évolution de la veille.....	05
<b>Tableau 02 :</b> Les acteurs de veille.....	10
<b>Tableau 03 :</b> Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.....	25
<b>Tableau 04 :</b> Les principaux concurrents de CEVITAL.....	43

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01. Généralités sur la veille et la compétitivité.....</b>	<b>04</b>
Section 01. Notions générales sur la veille .....	04
Section 02. La veille, un facteur de compétitivité .....	12
<b>Chapitre 02. Veille concurrentielle et compétitivité .....</b>	<b>21</b>
Section 01. Généralités sur la veille concurrentielle .....	21
Section 02. veille concurrentielle et compétitivité de l'entreprise .....	34
<b>Chapitre 03. Etude de Cas .....</b>	<b>40</b>
Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil .....	40
Section 02. Méthodologie de recherche et analyse des résultats.....	46
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>53</b>

## Bibliographie

## Annexes

## Tables des matières

# **Introduction Générale**

## Introduction générale

---

De nos jours, les entreprises opèrent dans un environnement complexe, mondialisé et hautement concurrentiel. Dans ces conditions, ces dernières sont dans le besoin de comprendre les évolutions de leurs contextes pour ne pas être surprises par des innovations technologiques, des changements de réglementations, ou par l'apparition de nouveaux concurrents car cela pourrait affecter leurs capacités de manière négative.

Aussi, grâce à cette maîtrise des éléments environnementaux, les entreprises pourraient mieux se repositionner sur leurs marchés en réalisant des avantages concurrentiels. Or cela passe par leurs capacités à analyser et anticiper les changements dans le cadre de dispositifs de surveillance de l'environnement. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les démarches de veilles, visant à donner une vision globale de la position de l'entreprise sur son marché, laquelle est utile à son développement stratégique.

La veille, en tant que dispositifs informationnel, définie par GUERY et DELBES<sup>1</sup> comme « étant un système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptibles d'exercer une influence significative sur son avenir, à court terme ou à long terme, peut permettre à l'entreprise de préparer ses futures actions dans le but de réaliser un avantage concurrentiel ou tout simplement de le conserver ».

Dans cette perspective, l'information concurrentielle joue un rôle dominant dans le développement de l'entreprise, cette dernière étant considérée comme la matière première d'une bonne décision allant dans le sens de conforter sa position concurrentielle.

Sans doute la veille concurrentielle s'avère un outil de recueil et d'analyse intéressant de l'information concurrentielle pour les entreprises. En effet, cette dernière fournit une grille d'analyse globale et synthétique des forces concurrentielles pouvant les affecter. Comme elle les aide à peaufiner les choix stratégiques nécessaire à leur compétitivité.

Dans ce travail, il est question d'analyser l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité des entreprises. Ce sujet a fait l'objet de recherche abondante en management stratégique dans le monde académique et s'inscrit dans la lignée des travaux de M. Porter<sup>2</sup>.

En Algérie, les concepts de la veille et l'intelligence économique sont en état de définition et les pratiques en la matière sont apparues tardivement<sup>3</sup> comme une réponse à

---

<sup>1</sup> Guery et Delbes. (2008). In Costa, N. Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, p. 49.

<sup>2</sup> Porter, M. (1993). L'avantage concurrentiel des organisations, inter éditions.

## Introduction générale

---

l'évolution de l'environnement. Et ce n'est qu'à partir de 2004<sup>4</sup> que les entreprises algériennes ont commencé à apercevoir l'intérêt de la veille.

En effet, le consommateur algérien est devenu plus exigeant, car il dispose d'une variété de choix qui satisfait ses besoins, c'est la raison pour laquelle les dirigeants sont devenus conscients de la nécessité impérieuse de suivre les tendances de l'environnement par l'exercice de la veille, afin de préserver leurs parts de marchés et d'attirer de nouveaux clients et pourquoi pas de ne pas envisager de s'attaquer aux marchés extérieurs. C'est dans ce cadre que certaines entreprises cherchent à adopter des stratégies concurrentielles par le biais de la veille sur les concurrents.

Selon le manuel de formation en intelligence économique<sup>5</sup>, l'intelligence économique est perçue comme une priorité pour certaines entreprises, néant moins le discours au tour de cette pratique prime sur les actions concrètes qu'elles entreprennent.

Parmi les entreprises ayant optées pour la pratique de veille dans ses activités depuis quelques années on trouve l'entreprise CEVITAL. En effet, cette entreprise fait de plus en plus face à des enjeux concurrentiels à la fois nationaux et internationaux notamment sur le plan commercial. Et cela lui impose de surveiller son environnement afin d'anticiper les évolutions et partant rester compétitive. Dans cette optique, la problématique que notre étude cherchera à résoudre est : **Comment la veille concurrentielle contribue-t-elle à la compétitivité de l'entreprise ?**

Pour répondre provisoirement à cette question, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** L'avantage concurrentiel de CEVITAL est due aux économies d'échelles quelle réalise, qui lui permettent de baisser les prix de ses produit.

**Hypothèse 2 :** CEVITAL, est leader au marché national grâce à son image de marque et à sa notoriété.

---

<sup>3</sup> Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, (2010). Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie, document de référence, septembre 2010.

<sup>4</sup> Djeflat, A. (2008). 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 20/05/2019.

<sup>5</sup> Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement. Op.cit.

## Introduction générale

---

Ce présent travail présente un intérêt particulier aussi bien sur le plan académique que managérial. En effet, la question de la veille préoccupe actuellement la communauté des sciences de gestion eut égard aux séminaires et colloques qui sont organisés de par le monde. Aussi, cette dernière constitue l'un des défis majeurs associés à la concurrence pour les entreprises.

Afin d'analyser ces hypothèses, nous avons structuré ce travail sur trois chapitres. Le premier chapitre présente les généralités sur la veille et la compétitivité. Le deuxième explore la relation entre la veille concurrentielle et la compétitivité de l'entreprise. Le troisième présente une étude de cas auprès de CEVITAL.

**Chapitre 1 :**  
**Généralités sur la veille et la**  
**Compétitivité**

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

## Introduction :

La veille est un processus informationnel ciblé qui permet aux entreprises d'être en mesure de surveiller leur environnement et d'anticiper ses évolutions, dans le but de faciliter la prise de décision. Cette dernière est une démarche cruciale aux entreprises pour maintenir ou développer leurs compétitivités.

Ce chapitre est composé de deux sections. En premier lieu nous présenterons les concepts généraux de la veille; et en second lieu nous mettons le point sur le concept de la compétitivité, et son lien avec la veille.

## Section 1 : Notions générales sur la veille

### 1-1 Historique et évolution de la veille

La veille est une notion importante pour les entreprises dans la gestion de leurs activités. Dans la littérature de gestion, **F.J Aguilar (1967)**<sup>6</sup>, fut l'un des premiers à étudier ce phénomène. Ce concept n'est pas aussi nouveau qu'on le pense. A l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais et vient de deux mondes très différents que sont les pays anglo-saxons et le Japon.

La veille technologique est pratiquée dès le début des années 1950 par les japonais, et ce n'est que vers la fin des années 1950 que les grandes entreprises américaines ont commencées à implanter des services de veille (**Jackobiak, 1998**)<sup>7</sup>. Contrairement à la France où le l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980.

(Bourthoumieu et *al*, 1999) ont souligné que le développement et l'évolution de la veille ne sont pas fait avec le même rythme dans tous les pays. Il faut mentionner qu'historiquement la veille en Europe a une origine fortement liée à l'information technologique, alors que celle provenant des Etats-Unis est plutôt reliée à la concurrence<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup>Sauvannet, M-C. (2015). La veille au service de réflexion prospective, 14 et 15<sup>e</sup> rencontres sur la prospective des métiers, prospective du management et des formes de gouvernance, nouveaux enjeux, rupture de paradigme, Impact RH, organisationnels, territoriaux, MPE-EMS-Management et avenir, Essec, Paris, France.

<sup>7</sup> Jakobiak, F. (1998). L'intelligence économique en pratique, les Editions d'Organisation, Paris.

<sup>8</sup>Boumertit, A. Bakli, L. (2018). La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises, 131p, Mémoire de master, science économique, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

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

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

**Tableau 01** : Les principales phases d'évolution de la veille.

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

**Source:** Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse de doctorat, sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières. Disponible sur : <http://depot-e.uqtr.ca/1309/1/000116305.pdf> consulté le 08/05/2019 à 15h00.

## 1-2 Définition de La Veille

Lorsqu'on parle de veille, il est préférable de parler de ce terme au pluriel, vu qu'elle peut être définie de plusieurs façons. Il est habituel de se référer à la définition expérimentale proposée par l'AFNOR afin de préciser ce qu'est la veille : « Une activité continue et en

# **CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité**

---

grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. Pour en anticiper les évolutions »<sup>9</sup>.

Ainsi on peut compléter cette définition par celle donnée par L'Institut national des sciences et techniques de la documentation français (INTD) dans son *vocabulaire de documentation* : « Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc. »<sup>10</sup>.

Selon GUERY et DELBES : « La veille est un système de recherche et d'exploitation concertée, en vue de l'action, des informations externes à l'entreprise, susceptible d'exercer une influence significative sur son devenir, à court terme ou à long terme »<sup>11</sup>.

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

## **1-3 Les différents types de veille et leurs liens**

### **1-3-1 Les différents types de veille**

Il existe plusieurs types de veille, on trouve :

#### **1-3-1-1 La veille technologique**

La veille technologique appelée aussi veille scientifique, permet à l'entreprise d'anticiper les innovations technologiques. Dans un environnement évolutif il est essentiel pour l'entreprise de s'informer et d'être à jour sur les découvertes d'aujourd'hui sans oublier de prendre en considération celle d'hier.

François Jakobiak a défini cette dernière comme étant : « L'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et opportunités de développements »<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> AFNOR. (1998). Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris, Afnor, p.23.

<sup>10</sup> INTD-ER, Boulogne, A. (2004). (coord.) Vocabulaire de la documentation. Paris : ADDBS, p. 260.

<sup>11</sup> Bulinge, F. (2008). In Guery et Delbes, in Costa, N. Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, p.49.

# **CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité**

---

Les entreprises utilisent la veille technologique dans le but de suivre le progrès des technologies et techniques telles que les innovations technologiques, (produits et services), découvertes scientifiques, apparitions de nouveaux matériaux, évolutions de procédés de fabrication, etc.

## **1-3-1-2 La veille commerciale et marketing**

La veille commerciale est souvent pratiquée dans des entreprises qui ont un nombre considérable de clients et qu'elles sont sur des marchés caractérisés par une masse concurrentielle forte.

D'après Martinet et Ribault, ce type de veille s'intéresse aux clients, aux marchés et aux fournisseurs<sup>13</sup>. La veille commerciale cherche, traite et diffuse les informations liées aux clients et aux fournisseurs, à son circuit de distribution et ses prospectus.

Selon L. Hermel<sup>14</sup>, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme. La surveillance et la consolidation de la relation clients/entreprise sont déterminantes, dans la rentabilité de ce type de relation.

La veille commerciale est parfois associée à la veille marketing, elles sont complémentaires car cette dernière se base sur les informations relatives au marché de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communications des concurrents, les retombées d'une campagne de communication<sup>15</sup>.

## **1-3-1-3 La veille concurrentielle**

La veille concurrentielle est l'activité par laquelle l'entreprise recherche, traite et diffuse les informations relative à la concurrence. Cette dernière surveille les concurrents directs et indirects, présents et futurs de l'entreprise.

## **1-3-1-4 La veille réglementaire et juridique**

---

<sup>12</sup>Costa, N. op.cit, p.61.

<sup>13</sup>Cohen, C. (2004). Veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, paris, p.35.

<sup>14</sup> Hermel, L. (2001). Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition AFNOR, Paris, p.12.

<sup>15</sup> Miaux, J. (2012). Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation, p.15. Disponible sur [http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00575043/document](http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document) , consulté le 10/05/2019 à 22h30.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

Ce type de veille permet de se tenir au courant des évolutions légales, réglementaires et jurisprudentielles du domaine juridique concerné. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques<sup>16</sup>.

La mise en œuvre d'un système de veille juridique est essentielle pour l'entreprise. Cela lui permettra de sentir les tendances futures, orienter la prise de décision interne, et d'éviter toutes sortes de sanctions.

## 1-3-1-5 La veille sociétale

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

## 1-3-1-6 La veille environnementale

Elle englobe le reste de l'environnement de l'entreprise. Elle est relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise.

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

## 1-3-1-7 La veille stratégique

A partir des années 1990, le terme de veille stratégique est largement diffusé dans le monde académique. Ce concept a donné lieu à plusieurs définitions. Ci après quelques définitions de référence :

Selon H. Lesca (1994) la veille stratégique « Est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques »<sup>17</sup>.

Dans une définition plus détaillée encore **H. Lesca** définit la veille stratégique « Le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des

---

<sup>16</sup> Miaux, J. op.cit, p.16.

<sup>17</sup>Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. In économies et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5, p.33.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. L'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment »<sup>18</sup>.

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

## 1-3-2 Le lien entre les types de veille

Opter pour un type de veille par rapport à l'autre dépend des besoins de l'entreprise en informations, c'est-à-dire les besoins du destinataire de la veille qui concernent les départements prioritaires définis par l'entreprise. Ces départements relèvent de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la méthodologie de la veille est la même pour tout type de veille<sup>19</sup>.

Si l'entreprise exerce sa veille sur l'un des aspects concurrentiel ou commercial et ignore les autres aspects, elle se retrouvera dans une pratique de veille stratégique incomplète qui pourra provoquer des perturbations dans son activité. De plus, exercer un type de veille, par exemple la veille technologique, c'est-à-dire veiller sur les autres procédés de fabrication et les nouveaux matériaux y compris ceux qui appartiennent aux concurrents, c'est-à-dire veiller sur l'aspect concurrentiel, débouche d'une façon indirecte sur la veille concurrentielle. En fait les frontières entre ces facettes de veille sont souvent floues (...) et elles sont parfois fortement liées (veille technologique et veille concurrentielle)<sup>20</sup>. A partir de là on peut dire qu'il existe une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille.

## 1-4 Les acteurs de la veille

Le veilleur est un membre essentiel dans la cellule de la veille. Son activité consiste à surveiller l'environnement de l'entreprise continuellement. Faire de la veille n'est pas une activité facile, elle ne s'exerce pas individuellement ou par deux personnes. Elle est fondée sur des réseaux formels ou informels, faisant intervenir plusieurs personnes en interne et externe de l'entreprise d'une manière organisée.

---

<sup>18</sup>Costa, N. op.cit, p.69.

<sup>19</sup>Benslimane, M. (2008). ESI Rabat- Maroc, la veille stratégique en entreprise, acte des 2ème Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008. Disponible sur : <http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2eme-Assises-de-l+.html> consulté 17/05/2019 à 14h30.

<sup>20</sup> Riverlli, C. (2000). L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents. DUNOD, Paris, P.14.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

Rouach<sup>21</sup>, classifie les acteurs de la veille en cinq catégories en fonction de leurs caractères offensifs et leurs degrés d'expertise dans la pratique de la veille :

**Tableau 02** : Les acteurs de veille.

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

Source : Costa, N. op.cit, p.71.

## 1-5 La veille et l'intelligence économique

### 1-5-1 Définition de l'intelligence économique

LEVET J.L. Définit l'intelligence économique comme « La capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles ».<sup>22</sup>

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

Selon le rapport MARTRE l'intelligence économique peut être définie comme « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection

<sup>21</sup> Costa, N. op.cit, p.71.

<sup>22</sup> Levet, J-L. (2001). L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, collection de l'intelligence économique, édition ECONOMICA, Paris.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

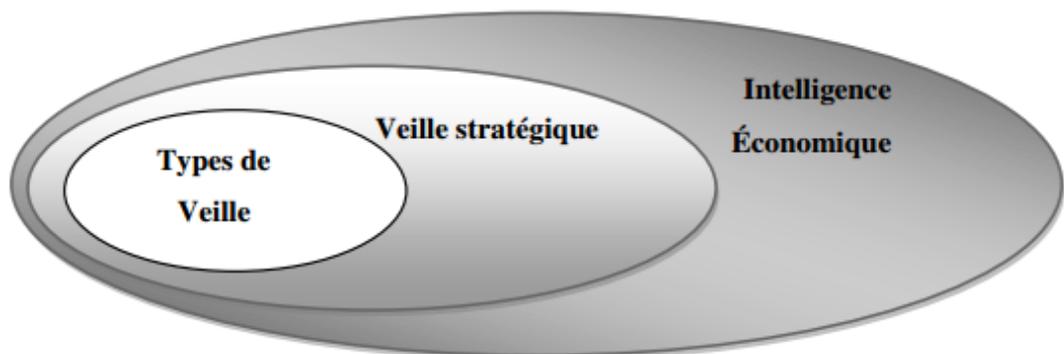
nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts »<sup>23</sup>.

## 1-5-2 L'intelligence économique et la veille

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

- La veille est un élément principal de l'intelligence économique. Celle-ci a pour objectif de permettre aux décideurs et aux managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur. De ce fait, elle fait appel au processus de veille ;
- La veille est un élément de l'intelligence économique et elle se concentre sur le niveau micro économique (l'entreprise) ;
- L'intelligence économique englobe la veille, donc elle est plus vaste et se focalise sur le niveau macro-économie (la nation) ;
- Le travail collectif dans la pratique de la veille n'est pas obligatoire, tandis que, dans l'intelligence économique le travail en groupe est essentiel, pour réussir sa mise en place ;
- La veille implique de s'informer, d'observer, et de comprendre l'environnement sans le modifier. Tandis que, l'intelligence économique porte sur une méthode plus active à la fois défensive et offensive; elle exerce une influence sur son environnement.

**Figure 01:** Intelligence économique et veille.



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

<sup>23</sup> Martre, H. (1999). In Guichardaz, P. Lointier, P. Rose, P. L'info guerre stratégie des contre intelligence économique pour les entreprises, éditions DUNOD, Paris, p.07.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

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

Dans un univers incertain et complexe au sein duquel les entreprises évoluent, la concurrence s'intensifie de plus en plus. De ce fait la compétitivité de l'entreprise semble essentielle à son positionnement sur le marché afin d'assurer sa continuité et sa survie.

### 2-1 Définition de la compétitivité

Le concept de la compétitivité n'a pas une définition standard. Il fait appel à plusieurs définitions associées, sachant que ce dernier a été initialement défini et appréhendé au niveau de l'entreprise, puis il s'est transposé sur le plan macroéconomique, au niveau d'un secteur ou d'un pays.

Dans ce travail, nous nous intéressons à la compétitivité des entreprises.

Martinet (1984), a défini la compétitivité comme « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer (ou entrer en lutte) à ses objectifs, ses projets, et ses opérations »<sup>24</sup>.

La compétitivité en science de gestion peut être définie comme « L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger »<sup>25</sup>.

Ainsi selon Koenig (1996) : « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »<sup>26</sup>.

De plus, H. LESCA (2000) cité par J-F. NGOKEVINA, a donné la définition suivante de la compétitivité : « Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir

---

<sup>24</sup> Martinet, A-C. (1984). Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise. In colloque I.A.E, édition Economica, Lyon, p.11.

<sup>25</sup> Martinet, A-C. Silem, A. (2000). Le lexique de gestion, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, P.91.

<sup>26</sup> Sauvin, T. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, ellipses, France, p.8.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs»<sup>27</sup>.

D'après ces définitions, on peut préciser que :

- La compétitivité est la possibilité dont dispose une entreprise à affronter et à résister à ses concurrents ;
- L'entreprise, qui vise et cherche à être compétitive, doit avoir un certain nombre de capacités liées à la compétitivité. Donc cette dernière a besoin de :
  - Une flexibilité ainsi qu'une souplesse managériale, pour s'adapter facilement au changement de l'environnement ;
  - L'intelligence économique qui joue un rôle majeur dans la compétitivité de l'entreprise et qui est considérée comme une assurance qui garantit sa survie ;
  - Mettre en place un système de management qualité afin de satisfaire et fidéliser les clients ainsi d'attirer des nouveaux pour maximiser les parts de marché ;
  - La gestion de compétences et connaissances ;
  - La veille stratégique, l'intelligence économique et les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) ;
  - La culture d'entreprise qui joue un rôle important.
- Pour avoir un avantage compétitif, l'entreprise doit faire attention aux critères suivants<sup>28</sup> :
  - La position sur le marché ;
  - La recherche et l'innovation ;
  - La qualité du service rendu à la clientèle ;
  - La qualité des biens offerts ;
  - Les différents coûts et prix ;
  - La production et la rentabilité ;
  - Le rapport qualité/prix.

---

<sup>27</sup> Ngok Evina, J-F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines, la revue des sciences de gestion, n°267-268, P.52. Disponible sur : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/) Consulté le 09/05/2019.

<sup>28</sup><http://www.performancezoom.com/competitivite.php>, consulté le 21-04- 2019 à 18h10.

# **CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité**

---

## **2-2 Les concepts connexes de la compétitivité**

La compétitivité met en relation trois mots essentiels<sup>29</sup> : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

### **2-2-1 La concurrence :**

Selon Barreau G-Th, la concurrence est « Une situation de compétition économique qui se caractérise par l'offre, par plusieurs entreprises distinctes et rivales, de produits ou de services qui tendent à satisfaire des besoins équivalents avec pour les entreprises, une chance réciproque de gagner ou de perdre les faveurs de la clientèle »<sup>30</sup>.

### **2-2-2 La relativité**

On ne peut pas dire qu'une entreprise est compétitive dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. L'entreprise est compétitive lorsqu'elle fait face aux autres entreprises.

C'est en se comparant aux autres entreprises qui exercent dans le même secteur d'activité, que l'entreprise détermine si elle est plus forte ou plus faible par rapport à elles.

### **2-2-3 L'avantage concurrentiel**

Pour atteindre la compétitivité, l'entreprise doit développer des avantages vis-à-vis de ses concurrents, un avantage compétitif peut être défini comme tout ce qui permet à une entreprise de dépasser et vaincre ses concurrents.

Pour M. Porter : « Un avantage compétitif d'une nation est sa capacité à stimuler les firmes (tant locales qu'étrangères) à se servir du pays comme d'une plateforme à partir de laquelle doit mener ses affaires»<sup>31</sup>.

Un avantage concurrentiel, est « L'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats»<sup>32</sup>.

---

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

<sup>30</sup> Meddour, A. Lalaoui, Z. (2018). L'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, 120p, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia.

<sup>31</sup>Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris.

<sup>32</sup>Lambin, J. Jet Chpitaz, R. (2002). Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché, édition DUNOD, P.221.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

Pour F. Frédéric: « L'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »<sup>33</sup>.

Donc l'entreprise disposera d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle détiendra un ensemble d'éléments qui lui permettra d'être remarquable par rapport à la concurrence.

## 2-3 Les types de la compétitivité

On distingue deux types de compétitivité<sup>34</sup>, qui peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre<sup>35</sup>, à savoir : compétitivité-prix, compétitivité hors prix :

### 2-3-1 compétitivité-prix

La compétitivité-prix est la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente<sup>36</sup>.

L'entreprise se trouve dans une situation de compétitivité-coût, ou de concurrence par les coûts, lorsqu'une baisse relative des coûts de production lui permettrait d'augmenter ses exportations, de gagner des parts de marché, et d'améliorer sa balance commerciale<sup>37</sup>. Comme elle peut aussi s'appuyer sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont identiques.

Le prix est l'un des facteurs essentiels de la compétitivité. Le consommateur étant devenu plus exigeant, il cherche la satisfaction de ses besoins tout en minimisant ses dépenses; et l'entreprise cherche à vendre ses produits et garder ses parts de marché. Donc elle se trouve dans l'obligation de vendre ses produits à des prix plus bas en se comparant à la concurrence, pour pouvoir fidéliser ses clients et attirer de nouveaux afin de gagner des parts de marché importantes.

Lorsqu'une entreprise maîtrise ses coûts cela lui permet d'avoir et maintenir un avantage concurrentiel.

---

<sup>33</sup>Frédéric, F. (2008). L'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EYROLLES, Paris, p.116.

<sup>34</sup>Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle, in revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE, Tome XLV, n°1, 2006, p.2.

<sup>35</sup>Dejardin, M. op.cit, p.5.

<sup>36</sup> <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> consulté le 21/04/2019 à 23h02.

<sup>37</sup>Nezeys, B. (1994). Les politiques de compétitivité, édition Economica, Paris, p.8.

# **CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité**

---

Donc la compétitivité-prix dépend :

- Du travail, du capital et de la productivité ;
- Des coûts relatifs à la production ;
- Des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent ;
- Des marges bénéficiaires fixées par les producteurs ;

## **2-3-2 La compétitivité hors prix**

Appelée aussi la compétitivité structurelle, elle indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix<sup>38</sup>, tels que la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, le positionnement dans la gamme, l'innovation, l'image de marque, etc.

La compétitivité hors prix exige beaucoup d'investissement et du temps pour se construire et maintenir la spécificité de l'offre. Donc elle relève plutôt de la stratégie de l'entreprise.

Ce type de compétitivité dépend :

- La qualité de produit ;
- La différenciation de produit de l'entreprise par rapport aux concurrents ;
- La réputation de l'entreprise ;
- L'innovation.

Ainsi, la compétitivité hors prix peut aussi recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

### **2-3-2-1 La compétitivité technologique**

Marshall et J. Schumpeter, ont donné une définition à ce type de compétitivité comme une : « Forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produit eux-mêmes, elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence»<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup>Dejardin, M. op.cit, p.6.

<sup>39</sup>Marniesse, S. Filipiak, E. (2010). Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théoriques et Déclinaison opérationnelle, agence française de développement, Paris, p.34.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

## 2-3-2-2 La compétitivité structurelle

Appelée aussi compétitivité organisationnelle, ce type de compétitivité pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large.<sup>40</sup>

Selon M. Porter, la compétitivité structurelle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation, elle permet d'exprimer l'idée (...) que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures de l'investissement dans le pays, de son infrastructure techniques et d'autre facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels s'appuyer les entreprises<sup>41</sup>.

Ces deux formes de compétitivité sont complémentaires; elles ne s'opposent pas. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation des économies d'échelles qui finissent par renforcer la compétitivité-prix<sup>42</sup>.

## 2-4 Le lien entre la veille et la compétitivité

Il est clair que La veille est un élément principal de l'intelligence économique, et il existe plusieurs actions et principes dans l'entreprise qui lui permet d'être compétitif.

Le lien qui existe entre la veille et la compétitivité est résumé par (Marc Audigier, Gerard Coulon et Patrick Rassart)<sup>43</sup> en quatre actions, qui sont complémentaires afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise :

- Mieux voir pour mieux comprendre ;
- Mieux comprendre pour mieux agir ;
- Mieux agir pour mieux diriger ;
- Mieux diriger pour mieux renforcer sa compétitivité.

---

<sup>40</sup>Marniesse, S. op.cit, p.42.

<sup>41</sup> Porter, M. (1993). L'avantage concurrentiel des organisations, inter éditions.

<sup>42</sup>Khamassi, F. el Efrit. Hassainya, J. (2001). Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agroalimentaires et apport de l'approche filière, institut national agronomique de Tunisie, Tunis, P.230.

<sup>43</sup> Audigier, M. Coulon, G. Rassart, P. (2003). L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion, édition Maxima, Paris. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2013-2-page-109.html> consulté le 15/05/2019 à 04h05.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

## ❖ Mieux voir pour mieux comprendre :

Ce premier principe est essentiel pour l'entreprise afin de comprendre les phénomènes de son environnement, cela consiste d'identifier les zones d'ombre, les dirigeants de l'entreprise sont dans l'obligation d'avoir une vision claire englobant les informations détenues par l'entreprise et celles venant de sources extérieures.

En perçant ces zones d'ombre cela permet d'obtenir des informations, et percer les secrets cachés volontairement ou non par les partenaires et les concurrents.

En apprenant à mieux s'informer cela provoque une ouverture d'esprit et génère des réflexes d'apprentissage de l'environnement.

## ❖ Mieux comprendre pour mieux agir

La veille aide le dirigeant à mieux comprendre le contexte national et international et agir a temps, à :

- Hiérarchiser les priorités : deux considérations poussent le dirigeant à hiérarchiser les priorités :
  - L'environnement de l'entreprise change ;
  - Les contraintes qui pèsent sur le dirigeant se multiplient.

Dans ce cadre, les priorités du dirigeant doivent coller avec les outils dont il dispose.

- Identifier des nouveaux repères et les mettre à jour en permanence, ceci permet au dirigeant d'avoir des réactions réflexes et par conséquent de rester vigilant ;
- Définir une vision globale et cohérente lui permettant de résoudre les situations complexes via la mise en œuvre et le pilotage de nouveaux outils adaptés comme une méthode structurée ;
- De permettre à l'entreprise de se focaliser sur ce qui est indispensable pour sa survie et son développement ;
- De faciliter le pilotage de l'entreprise en identifiant les nouveaux repères ;
- D'appréhender et d'affronter les difficultés complexes.

# CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité

---

## ❖ Mieux agir pour mieux diriger

Trois éléments permettent au dirigeant d'une entreprise de mieux agir pour mieux diriger. Ils sont le fruit de la disponibilité d'un dispositif assurant :

- La prévention et l'affrontement des attaques c'est une vision claire, propre à l'entreprise, pour identifier, traiter et éviter les incidents, les menaces et assurer sa sécurité ;
- L'amélioration de la mobilité de l'entreprise et sa vitesse de réaction, ce, en recueillant l'information fiable et en dynamisant les échanges d'informations et de connaissances qualitatives ;
- L'influence sur l'environnement, pour élaborer une politique d'influence, le dirigeant d'une entreprise doit se référer à la démarche d'intelligence économique qui l'aidera à définir :
  - Les modalités de sa mise en œuvre ;
  - Les impacts déterminants ;
  - Le moment d'intervention ;
  - L'évaluation des résultats.

## ❖ Mieux diriger pour mieux renforcer sa compétitivité

Enfin, diriger une entreprise et la rendre compétitive ce qui permettra d'accéder aux informations nécessaires, de les traiter de façon efficace en interne et d'anticiper sur les marchés à venir :

- Appréhender les stratégies de ses concurrents ;
- Diffuser correctement les informations en interne ;
- Préserver ses avantages compétitifs.

L'ensemble de ces actions synthétise l'IE comme levier de la compétitivité des entreprises et des économies, et c'est la même chose pour la veille puisque c'est l'élément essentiel de l'intelligence économique.

# **CHAPITRE 1 : Généralités sur la veille et la compétitivité**

---

## **Conclusion**

La veille est un dispositif informationnel de surveillance qui facilite à l'entreprise la compréhension des évolutions de son environnement. Cette dernière englobe plusieurs veilles spécifiques, qui peuvent être concurrentielle, commerciale, technologique, etc.

Dans ce cadre, l'entreprise n'est pas dans le besoin de mettre en pratique toutes ces veilles, mais elle peut se contenter de la veille concurrentielle qui lui permet de tirer un avantage afin d'assurer sa compétitivité.

**Chapitre 2 :**  
**Veille concurrentielle et**  
**compétitivité**

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

### **Introduction**

Les entreprises opèrent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, où l'information concurrentielle joue un rôle dominant dans leurs stratégies. Dans cette perspective réaliser la veille concurrentielle permet à ces dernières d'anticiper les évolutions du marché et d'avoir un avantage concurrentiel, puisque être le premier à détenir une information concurrentielle permet d'avoir une domination sur ses concurrents et être compétitif.

Dans ce chapitre, il sera question d'abord de revenir sur le concept de la veille concurrentielle, ses objectifs, ses relations avec les autres veilles dans l'entreprise, ses sources d'informations et ses devoirs outils.

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

### **Section 1 : Généralités sur la veille concurrentielle**

Pour faire face à un environnement de plus en plus instable et concurrentiel, la pratique de la veille concurrentielle s'avère indispensable aux entreprises. Cette section aborde les généralités sur la veille concurrentielle.

#### **1-1 Définition et principes de la veille concurrentielle**

##### **1-1-1 Définition de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle peut être considérée comme une surveillance du positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirect, actuels et potentiels, pour faire évoluer la stratégie de l'entreprise<sup>44</sup>.

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

---

<sup>44</sup>Pelletier, A. Cueno, P. (2013). Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition PEARSON, Paris, p.6.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise »<sup>45</sup>.

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

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

La veille concurrentielle peut être utilisée dans les opérations de planifications stratégiques, ainsi que dans les opérations de développement de produits. En général cette dernière permet au décideur de répondre à un certain nombre de questions comme suit :

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

### 1-1-2 Les principes de la veille concurrentielle

Lorry Hathaway<sup>46</sup> dégage plusieurs principes importants de la veille concurrentielle, qui sont les suivants :

---

<sup>45</sup>Calof, J. Skinner, W. La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire, (vol 28), N°02, PP (42-47), disponible sur [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf), consulté le 10/05/2019 à 15h41.

<sup>46</sup> Lorry cité par Calof, J. op.cit.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

- La veille concurrentielle est proactive: son but est de prédire ce qui arrivera et non de ressasser ce qui s'est passé ;
- La veille concurrentielle se fonde sur l'analyse de l'information: il ne suffit pas de collecter l'information et d'exercer son jugement ;
- La veille concurrentielle exige le recours à un processus systématique de collecte de renseignements et reconnaît que l'information la plus précieuse se trouve à l'interne ;
- Le code d'éthique de la *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) exige que les membres respectent les lois locales et ne fassent pas de fausse déclaration lorsqu'ils recueillent des renseignements.

### 1-2 Les objectifs de la veille concurrentielle

Pour l'entreprise, plusieurs objectifs peuvent être visés par la pratique de la veille concurrentielle, comme suit:

- Fournir des informations pertinentes aux dirigeants de l'entreprise dans les bons moments afin de prendre des décisions efficaces ;
- Elle fournit des mesures précises qui permettent aux responsables des organisations de se comparer aux autres ;
- Fournir des idées permettant aux responsables d'une organisation de savoir comment les dirigeants des autres entreprises ont agi dans des circonstances semblables ;
- Suivre l'évolution des concurrents, et anticiper leurs actions pour mieux préparer sa propre stratégie ;
- Elle permet ainsi à l'organisation qui la pratique d'adapter sa stratégie pour mieux saisir les opportunités que lui offre son environnement concurrentiel et d'anticiper les menaces qu'il génère<sup>47</sup> ;
- Adopter les bonnes stratégies et les modes d'organisations des concurrents dans le but d'améliorer son fonctionnement et sa procédure ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.

---

<sup>47</sup>Pelletier, A. op.cit.p.10.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

### 1-3 La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'entreprise

La veille concurrentielle est en interaction avec les autres veilles de l'entreprise, puisqu'elle s'intéresse à toutes sortes d'informations, qui peuvent être sur les concurrents directs et indirects, présents ou futures, les clients, les fournisseurs, etc.

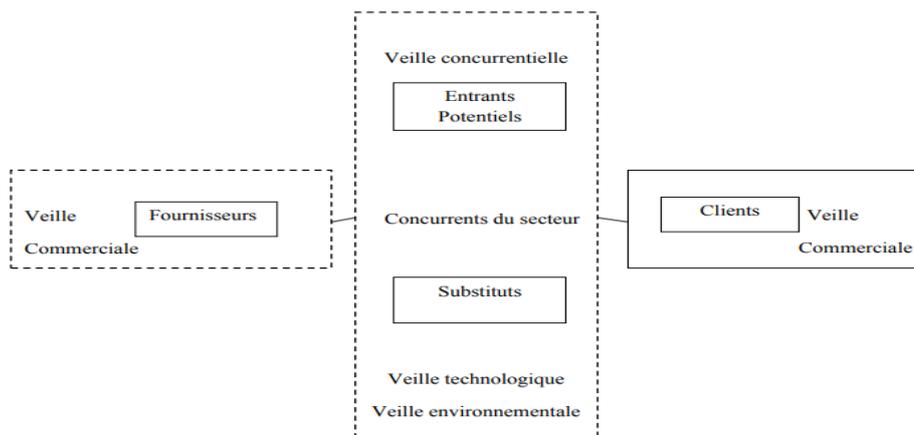
MARTINET et RIBAULT<sup>48</sup>, identifient cinq types de veille à partir des cinq forces concurrentielles de Michael PORTER, à savoir : la veille commerciale liée aux clients et aux fournisseurs ; la veille technologique liée à la technologie et la science ; la veille concurrentielle qui tourne vers les différents aspects des concurrents ; et enfin, la veille environnementale qui s'occupe du reste, c'est-à-dire de la société, de la culture et de l'environnement.

Parfois, derrière la veille technologique se cache une veille sur les concurrents comme derrière la veille concurrentielle se trouve souvent une forte dimension technologique.

L'entreprise doit être au courant de tout ce qui s'approche et qui entre dans son environnement, et elle doit répondre à toutes les questions précises qu'elle pose afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

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

**Figure 02** : Les quatre types de veilles associées.



**Source** : Ribault, J-M. Martinet, B. op.cit, p.67.

<sup>48</sup>Ribault, J-M. Martinet, B. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, Paris, P.24.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

### 1-4 Les sources d'informations concurrentielles

Toute veille concurrentielle doit démarrer par une recherche d'informations. Celles-ci peuvent être collectées à partir plusieurs sources. On peut trouver des sources formelles ou informelles, internes ou externes, ouvertes ou fermées.

#### 1-4-1 Les sources formelles et informelles

##### 1-4-1-1 Les sources formelles

C'est des sources matérialisées qui prennent généralement la forme de documents écrits, représentées par la presse, les ouvrages, les médias, bases de données, les brevets, etc. Le tableau ci-dessous nous montre les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.

**Tableau 03 :** Les avantages et les inconvénients de chaque source formalisée.

Les sources formalisées	Avantages (+) et inconvénients (-)
<b>La presse</b> (journaux généralistes ou spécialisés, nationaux ou régionaux)	(+) très accessible (+) très abondante (+) coût relativement faible (par abonnement) (+) information fournies exhaustives (-) manque de confidentialité (-) redondance probable entre divers titres (-) tardive mais plus rapide que les bases de données si la consultation se fait dès la parution (-) peu prospective (-) présentation propre au journal
<b>Les ouvrages</b> (Divers livres, encyclopédies, mémoires, thèses...)	(+) idem presse (+) information plus approfondie (+) à plus forte valeur ajoutée car déjà traitée par l'auteur (-) idem presse
<b>Autres médias</b> (télévision, cinéma, radio)	(-) contenu léger, l'information est déjà connue (+) intérêt des films de relations publiques (présentation des produits, des installations...)
	(+) grande exhaustivité (+) couverture mondiale

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

<p><b>Bases de données, CD ROM</b></p>	<p>(+) gain de temps            (+) coût faible            (-) manque de « fraîcheurs » des informations (délai de publication et de saisie des informations déjà publiées).            Pour pallier l'obsolescence des CD ROM, certaines entreprises ont optées pour les banques de données en ligne.            (-) utilisation complexe parfois; l'interrogation des bases de données demande des compétences de spécialiste.            (-) difficultés pour obtenir les documents en texte intégral, notamment leurs illustrations.</p>
<p><b>Les brevets</b></p>	<p>(+) grande richesse d'information (ils contiennent 80% des informations scientifiques utiles.)            (-) retard de 18 mois par rapport au dépôt            (-) la compréhension du texte très technique demande des compétences de spécialistes et nécessite parfois une traduction.            (-) ne couvre pas tous les secteurs (les services et l'informatique par exemple).</p>
<p><b>Les études privées ou publiques</b></p>	<p>(+) l'information est traitée (analyse/synthèse) et répond à une problématique précise            (-) coût potentiel très élevé            (-) manque de « fraîcheur » (peu disponible au moment du besoin, délai nécessaire).</p>
<p><b>Les sources légales (tribunaux de commerce...)</b></p>	<p>(+) facilement accessibles            (+) coût très faible            (-) fournissent principalement des informations de nature économique.            (-) se rapporte à des périodes passées.</p>
<p><b>Le minitel</b></p>	<p>(+) source très riche d'information            (-) coût potentiel très élevé</p>
<p><b>L'internet</b></p>	<p>(+) source d'information la plus riche            (-) nécessité de disposer de compétences pour une</p>

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

	recherche efficace.
<b>Les rapports d'analyse financiers</b>	(+) sources de très bonne qualité (valeur ajoutée/à l'information brute) (+) objectivité, gain de temps d'analyse.
<b>Les rapports annuels</b>	(+) accessibles (-) discours en faveur de l'entreprise.
<b>L'intranet</b>	(+) source d'information la plus riche (+) coût faible, accès réservé, regroupement d'informations hétérogènes, travail collectif, accès à l'internet, l'actualisation, l'instantanéité, une meilleure communication...

Source : Cohen, C. op.cit. p.163.

### 1-4-1-2 Les sources informelles

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

### 1-4-2 Les sources internes et externes

#### 1-4-2-1 Les sources internes

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

#### 1-4-2-2 Les sources externes

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

### 1-4-3 Les sources ouvertes et fermées

#### 1-4-3-1 Les sources ouvertes

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

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

### 1-4-3-2 Les sources fermées

C'est des sources d'informations non publiques. L'accès à ces informations se fait soit en payant un droit d'accès, soit par des méthodes d'investigation.

### 1-5 Les outils de la veille concurrentielle

Il est important de se rappeler que de nombreuses techniques moins coûteuses peuvent être utilisées. Elles sont considérées comme le strict minimum qu'une entreprise devrait engager pour assurer une prise de conscience de l'environnement concurrentiel. Ces outils sont<sup>49</sup> les suivants :

#### 1-5-1 Les salons et expositions

Les salons et les expositions représentent une source complète d'informations, puisqu'ils rassemblent les fabricants et les concurrents ainsi que les clients et fournisseurs et ils sont tous en contact, les stands des concurrents sont proches les uns des autres, assistés par des exposants désireux de parler et de donner autant d'informations sur le produit que possible.

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

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

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

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

#### 1-5-2 L'appartenance à une association commerciale

Cette appartenance apporte des avantages spécifiques au secteur, puisque cette association donne une bonne vue sur l'ensemble des entreprises qui exercent dans le même

---

<sup>49</sup>Wright, S. Mc Nidder, S. Pickton, D. (1999). Competitor intelligence for the smaller enterprise, 11p, department of marketing, Montfort university, Leicester. Disponible en anglais sur <https://core.ac.uk/download/pdf/2748801.pdf> consulté le 28/05/2019 consulté le 20/05/2019 à 07h51.

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

domaine d'activité, et elle diffuse des informations pour aider les entreprises à être plus compétitives et ne pas se contenter de vendre leurs produits.

### **1-5-3 Les rapports annuels des sociétés**

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

### **1-5-4 Embaucher un personnel d'un concurrent**

Cette technique permet d'avoir un aperçu de la manière dont la concurrence aborde son marché. L'entreprise examine en profondeur les anciens employés de ses concurrents afin de tirer le maximum d'informations qui lui semble utiles.

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

### **1-5-5 Suivre les offres d'emplois des concurrents et lancer des offres de recrutements**

Ces offres doivent être placées dans des zones géographiques spécifiques pour tenter d'inciter le personnel des concurrents à postuler. Ensuite lors des entretiens, des informations précieuses seront obtenues.

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

#### **1 - Les flux RSS**

Un flux RSS est un fichier mis à jour régulièrement qui permet au veilleur, à l'aide d'un lecteur, d'être en permanence au courant des derniers articles disponibles sur le web.

#### **2 - Les alertes Google**

L'outil Google Alertes permet de recevoir par mail ou comme flux RSS des alertes pour chaque nouveau contenu référencé contenant un mot clé défini.

**3 - L'INAPI** (institut national algérien de propriété industrielle) pour surveiller les dépôts de brevets.

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

### **4 - Les logiciels spécialisés**

Ils permettent d'analyser les campagnes marketing des concurrents, d'identifier de nouveaux concurrents, de vérifier et d'analyser leurs mots-clefs, d'effectuer des suivis de position et des audits en temps réel et de générer des rapports instantanés.

### **5- Les newsletters et la presse**

La presse est une mine d'or pour obtenir des informations sur la concurrence, qu'il s'agisse d'une couverture médiatique positive ou négative. Savoir que l'un de vos concurrents est au cœur d'un scandale signifie que vous pouvez en profiter de manière responsable, et ces informations vous aideront à orienter votre propre stratégie.

### **1-6 Les éléments à surveiller dans le cadre de la veille concurrentielle**

Il existe un certain nombre d'éléments à surveiller pour mettre en place une veille concurrentielle au sein d'une entreprise, qui sont les suivants<sup>50</sup> :

#### **Les Produits**

- Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur ;
- Caractères de gamme des produits.

#### **Négociations/circuit de distribution**

- La qualité et la couverture du circuit de distribution ;
- La force des relations avec le circuit de distribution.

#### **Commercialisation et vente**

- Les compétences de chaque domaine du plan de commercialisation ;
- Les compétences en matière d'étude de marché et développements de produits nouveaux ;
- Les formations et les compétences de la force de vente.

---

<sup>50</sup> Martinet, B. Ribault, J-M. (1992). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2eme édition, édition d'organisation, Paris.

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

### **Le fonctionnement**

- La complexité technologique de l'installation et de l'équipement ;
- La propriété du savoir-faire ou l'avantage dans le domaine des ventes ;
- Les compétences d'extensions de capacités pour un bon contrôle de la qualité.

### **La force financière**

- La capacité des emprunts à court et à long terme ;
- La capacité de l'augmentation du capital dans un avenir prévisible ;
- La capacité de l'entreprise dans la gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, etc.

### **La capacité de la direction générale**

- La qualité de commandement et la capacité du directeur général à influencer positivement les autres dans l'entreprise ;
- La capacité de coordination des fonctions particulières ou celle du groupe ;
- La flexibilité et l'adaptabilité des supérieurs.

### **Le portefeuille de la société**

- La capacité de la société à soutenir les modifications d'orientations planifiées ;
- La capacité de la société dans le développement ou le renforcement d'une unité.

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

### **1-7 La veille concurrentielle en pratique**

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

#### **1-7-1 La sélection des informations à rechercher**

La clé d'une veille concurrentielle est d'en savoir assez pour disposer d'une longueur d'avance sur les potentielles évolutions des concurrents, et pour cela il est nécessaire de bien

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

choisir les informations à rechercher, en se basant sur des informations dont l'entreprise a besoin dans son analyse de la concurrence.

### **1-7-2 Collecte de l'information**

La collecte de l'information, qu'elle soit qualitative ou quantitative, exige de bien choisir les outils de recherche adaptés au besoin de l'entreprise. Les équipes commerciales de l'entreprise peuvent être un outil de collecte de l'information très efficace du fait qu'elles sont en contact direct avec les prospects, les fournisseurs et parfois même les concurrents.

### **1-7-3 Traitement et mise en forme des informations**

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

### **1-7-4 L'analyse de la concurrence**

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

#### **1-7-4-1 L'analyse SWOT**

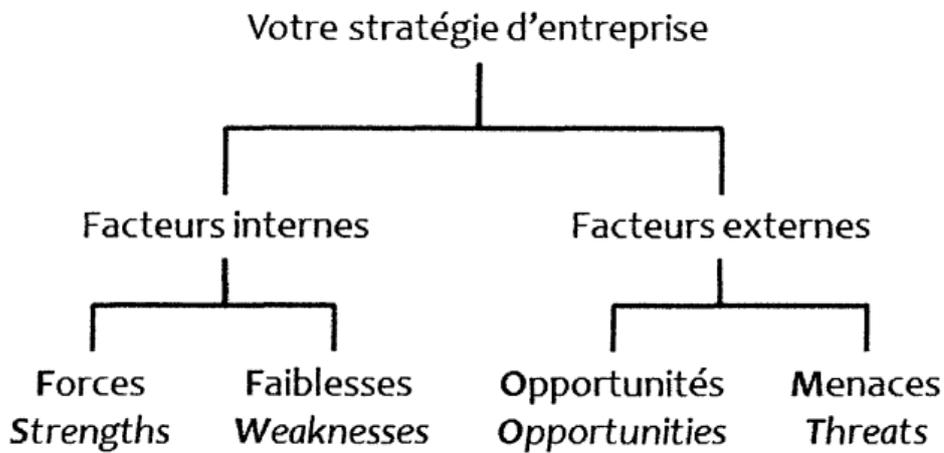
Le terme SWOT est un acronyme anglo-saxon (**Strengths-Weaknesses-opportunities Menaces**) ou AFOM en français (**Atouts-faiblesses-opportunités-Menaces**). Il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup><https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>, consulté le 21/05/2019 à 14h30.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

Figure 03 : L'analyse SWOT.

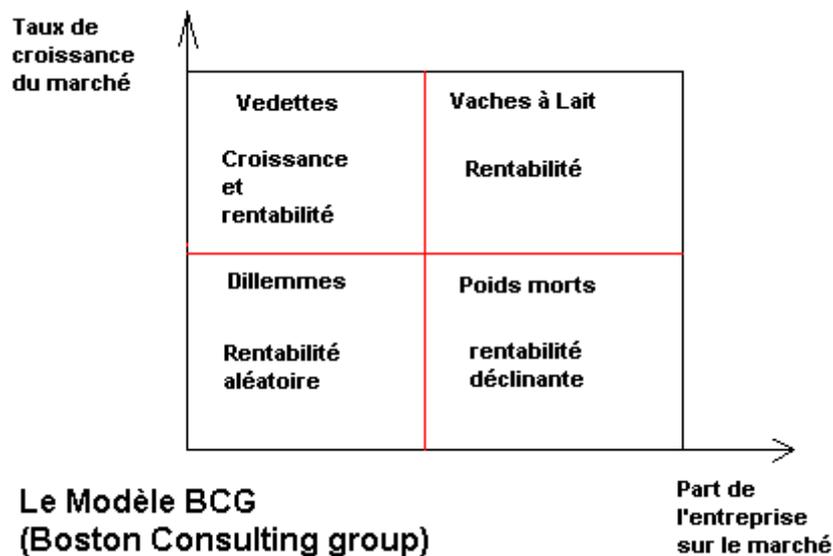


Source : Kotler, Ph. Dubois, B. Manceau, D. (2013). Marketing management, 11ème édition, Pearson Education, Paris.

### 1-7-4-2 La Matrice BCG

Les variables retenues dans cette analyse sont le taux de croissance de la demande et la part de marché relative.

Figure 04 : La matrice BCG.



Source : Marion, G. (2005). Antimanuel de marketing, édition d'Organisation, Paris, P 835.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

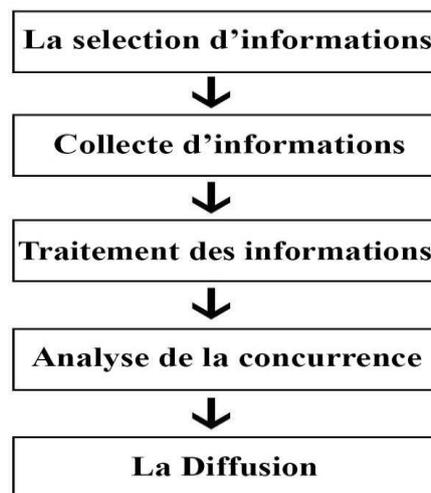
---

### 1-7-5 La diffusion

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

La figure suivante illustre la démarche de la veille concurrentielle.

**Figure 05** : La démarche de la veille concurrentielle.



Source : Réalisé par nous même.

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

Dans un environnement très concurrentiel, les entreprises doivent être conscientes de ce que leurs concurrents font. Et cela passe par l'application d'une veille concurrentielle désormais déterminante de la compétitivité de l'entreprise.

### 2-1 La veille concurrentielle au service de la compétitivité de l'entreprise

La veille concurrentielle est une activité qui peut s'appliquer dans de nombreux domaines<sup>52</sup>. Cette dernière joue un rôle important dans la survie de l'entreprise afin d'accroître sa compétitivité tout en diminuant l'avantage concurrentiel des concurrents.

---

<sup>52</sup> Tanju Colakoglu, the problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volum 24, 2011, p.1615-1623. Disponible sur :<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X> consulté le 25/05/2019 à 18h.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

Ainsi cette dernière contribue directement et indirectement à l'amélioration et le renforcement de la compétitivité des entreprises. Dans ce cadre on peut citer plusieurs considérations qui démontrent que les responsables des entreprises ne peuvent pas la négliger s'ils visent vraiment la survie et ne pas être surpris par les concurrents, comme suit :

- La veille concurrentielle permet de prédire, avec un haut niveau de confiance, les évolutions de l'environnement commercial, les actions des concurrents, les exigences des clients, même les influences générées par les changements politiques ;
- Aussi, c'est un moyen qui alerte constamment les entreprises sur l'évolution de l'environnement concurrentiel ;
- La veille concurrentielle permet la collecte d'informations utiles pour comprendre les forces et les faiblesses des concurrents et prendre position ;
- Avec les informations collectées sur les concurrents, les surprises peuvent être minimisées, de ce fait la veille concurrentielle permettra d'aider et d'orienter les activités de l'entreprise dans la découverte de nouvelles opportunités et d'éviter les catastrophes ;
- Le traitement et la combinaison des données et des informations collectées permet de produire de nouvelles connaissances et informations sur les concurrents<sup>53</sup> ;
- La veille concurrentielle produit des renseignements exploitables qui, à leur tour, aident les entreprises dans la prise de décision<sup>54</sup>, ainsi que la diminution du temps de réaction ;
- La veille concurrentielle permet une meilleure compréhension de ce que les concurrents pourraient et veulent faire. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise d'agir de manière appropriée<sup>55</sup> ;
- De plus, elle permet aux entreprises d'élargir leurs visions. Il est possible que les entreprises atteignent mieux leurs performances dans des zones en jachère<sup>56</sup>, et cela permet :

---

<sup>53</sup>René, P. Tshilidzi, E. Nenzhelele. (2013). South african journal of gestion de l'information- vers un modele de processus de veille concurrentielle universelle : recherche originale. Journal sud african de gestion de l'information, volume 15, numéro2, janvier 2013, p.1-7. Disponible sur <https://journals.co.za/content/info/15/2/EJC140810;jsessionid=U HdokX2g59O4aDHtqHhKyxsS.sabinetlive> consulté le 24/05/2019 à 23h.

<sup>54</sup>idem.

<sup>55</sup>Tanju, C. (2011). The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volume 24, pp (1615-1623). Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X> consulté le 25/05/2019 à 18h.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

- L'acquisition de nouvelles affaires ;
- Maintenir les affaires existantes et l'amélioration des performances de la force de vente.
- Fournir un meilleur soutien pour le processus de prise de décision stratégique grâce à l'analyse d'informations collectées dans le cadre de la veille concurrentielle, et de fournir un avantage concurrentiel pour l'entreprise ;
- Ainsi elle permet de stimuler la créativité d'une organisation, l'esprit d'innovation et la volonté de changer<sup>57</sup> ;
- La veille concurrentielle permet aussi de suivre le rythme du développement rapide des affaires<sup>58</sup>, et cela permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

### 2-2 Veille et intensité concurrentielle

Le modèle des cinq forces de Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme<sup>59</sup>. Il s'agit d'un modèle de veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité de l'entreprise à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle mène à une construction stratégique en ce sens :

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

Selon le modèle des cinq forces de M. Porter, il y a quatre autres acteurs avec lesquels l'entreprise est en concurrence et donc quatre autres « *forces concurrentielles* »<sup>60</sup> venant des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels et des producteurs de produit substitués, qui affectent la rentabilité et les perspectives économiques à long terme de l'entreprise.

Ces cinq forces de Porter peuvent être analysées comme suit :

---

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup>Tanju Colakoglu.op.cit.

<sup>59</sup>Disponible sur <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/5forcesporter-fr.pdf>  
Consulté le 26/05/2019 à 07h08.

<sup>60</sup>Rabhi, T. Saoudi, K. (2015). La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille Concurrentielle, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

### ❖ L'intensité de la rivalité entre les concurrents<sup>61</sup>

L'intensité de la rivalité fixe les limites de la profitabilité des entreprises. Plus l'intensité est forte, moins les entreprises sont profitables. La rivalité entre les concurrents peut prendre plusieurs formes, à savoir :

- La concurrence sur les prix et la baisse des prix ;
- Le développement de nouveaux produits et la différenciation des produits existants;
- Les campagnes de marketing et la différenciation symbolique ;
- Le développement de nouveaux services associés aux produits.

L'intensité de la rivalité dépend de la concurrence. Celle-ci se fait soit sur le prix, soit sur la qualité.

Dans le cas où cette rivalité est basée uniquement sur les prix, cette dernière réduit la profitabilité de l'entreprise. Par contre, si la rivalité est basée sur la qualité des produits, dans ce cas les prix ne seront pas réduits mais la valeur du produit sera augmentée aux yeux des clients qui seront alors prêts à payer des prix plus élevés et cela permet à l'entreprise de maintenir ses marges.

### ❖ La menace des nouveaux entrants

Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents qui cherchent de nouvelles parts de marché. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, etc.), industrielles (produits ou marque unique, etc.).

L'arrivée de nouveaux entrants avec une nouvelle capacité de production et une nouvelle offre, dépend aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise existante, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, et des barrières culturelles.

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

---

<sup>61</sup>Rabhi, T. op.cit.p.42.

## Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité

---

### ❖ La menace des produits de substitution

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ils peuvent attirer les clients et éroder ainsi le marché de l'entreprise.

Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents caractérisés par un rapport qualité/prix et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés.

Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure de les anticiper pour y faire.

### ❖ Le pouvoir de négociation des clients

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé cela signifie qu'il influence la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, etc.

Les entreprises sont donc en concurrence avec leurs clients sur les prix, la qualité ou sur la valeur du produit en exigeant des niveaux de qualité supérieurs ou en demandant des niveaux de services plus élevés.

Les clients utiliseront leur pouvoir de négociation s'ils sont sensibles au prix par rapport à la qualité, aux conditions suivantes<sup>62</sup> :

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

### ❖ Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Il dépend de leurs capacités à imposer les conditions qui influencent le pouvoir de négociation telles que le prix, la qualité et la quantité. A l'inverse, s'il y a beaucoup de fournisseurs, leurs influences

---

<sup>62</sup>Rabhi, T. op.cit.

## **Chapitre 2 : Veille concurrentielle et compétitivité**

---

est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.

### **Conclusion**

Pour conclure, la compétitivité représente la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence. Dans ce cadre une veille concurrentielle s'impose, vu qu'elle peut contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, en lui offrant la possibilité d'acquérir des informations de nature à détenir un avantage compétitif sur ses concurrents.

# **Chapitre 3 :**

## **Etude de cas**

### Introduction

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant la veille concurrentielle et son rapport à la compétitivité de l'entreprise, il sera question dans ce chapitre de présenter une étude de cas. Pour y parvenir, nous avons structuré ce chapitre autour de trois axes. Après une brève présentation de l'entreprise CEVITAL, nous présenterons la méthodologie de recherche et terminerons ce travail avec la restitution des résultats.

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

### 1-1 Historique

CEVITAL est une société par actions (SPA), créée en mai 1998<sup>63</sup>, par l'entrepreneur algérien ISSAD REBRAB avec des fonds au capital de 68,760 milliards de DA, elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier. Portée par 18 000 collaborateurs dont 15 000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne<sup>64</sup>.

Sa filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie<sup>65</sup>.

### 1-2 Localisation de CEVITAL agro

Le complexe CEVITAL SPA est implanté à l'enceinte portuaire de Bejaia à 3 km sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et il s'étend sur une superficie de 4500 M<sup>2</sup>.

- **A Bejaia**

CEVITAL à entrepris la construction des installations suivantes :

---

<sup>63</sup> Hafsi, T. (2012). ISSAD REBRAB voir grand, commencer petit et aller vite, édition CASBAH, Alger, p 162.

<sup>64</sup> Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. Disponible sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 17/05/2019.

<sup>65</sup> Cevital agro-industrie, Cevital Food. Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/GroupeCevital/cevital-groupfrench2013v2-26909207> consulté le 17/05/2019.

- Raffinerie Huile ;
  - Margarinerie ;
  - Silos portuaires ;
  - Raffinerie de sucre.
- **A El Kseur**

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150000 T/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou**

A Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

### **1-3 Les activités de CEVITAL**

#### **1-3-1 La raffinerie et le conditionnement de sucre**

- Sucre blanc et roux en morceaux (500g et 750g) ;
- Sucre blanc verseur (1kg) ;
- Sucre roux verseur (750g) ;
- Sucre blanc cristallisé (1kg, 5kg, 25kg, 50kg, 1100kg, jumbo bag 25T, et ligne bibo vrac) ;
- Sucre roux cristallisé (1kg) ;
- Sucre liquide en vrac dans des citernes ;
- Mélasse en vrac (citernes et bateaux).

#### **1-3-2 La raffinerie et le conditionnement d'huile**

## Chapitre 3 : Etude de cas

---

- L'huile Elio (1L, 2L et 5L) ;
- L'huile Fleurial (1L, 1.8L et 4L) ;
- L'huile Fridor (5L et 10L) ;
- L'huile alimentaire en vrac dans des citernes ;
- L'huile acide en vrac (citernes et bateaux).

### 1-3-3 L'unité margarinerie

- Margarine Fleurial (barquette 500g et plaquette 250g, 5kg) ;
- Margarine feuilletage Parisienne (plaquette 500g, bloc de 5kg) ;
- Beurre (bloc de 5kg) ;
- Mélange à tartiner Matina (barquette 400g) ;
- Graisses végétales Médina (barquette 1.8kg, 900g et 500g) ;
- Graisses végétale Shortening (carton de 20kg).

### 1-3-4 Stockage et expédition des céréales

- Tourteaux de Soja en vrac dans des camions ;
- Maïs en vrac dans des camions.

### 1-3-5 La boisson

- Eau minérale Lala Khdidja (1.5L, 0,5 L) ;
- Soda et jus Tchina (2L, 1L, 0.33L et 0.25 L).

### 1-3-6 Les nouveaux produits

- Mayonnaise Fleurial (Bocal en verre 220g et 450g, flacon squeezer 200g et 395g) ;
- La mayonnaise Fleurial Ail & Fines Herbes (395g et 200g) ;
- Le ketchup Fleurial (220g, 250g, 435g et 470g) ;
- La Moutarde de Dijon Fleurial (350g) ;
- Confiture CEVITAL (en boîte métallique de 400g et 800g).

## 1-4 Les concurrents de CEVITAL

Les principaux concurrents de CEVITAL dans le secteur corps gras et du sucre :

**Tableau 04** : Les principaux concurrents de CEVITAL.

Marque	Localisation géographique	Capacité de Production
La Belle	Annaba et Bejaia	560 tonnes /jour
ZINOR	Ain Mlila	410 tonnes /jour
SAFIA	Alger	200 tonnes /jour
AFIA	ORAN	450 tonnes /jour

**Source** : réalisé par nous même.

### 1-5 Missions et objectifs

La principale mission de CEVITAL est d'accroître sa productivité et d'améliorer sa production, tout en assurant une bonne qualité de sa gamme de produits, et en proposant des prix compétitifs sur le marché afin de satisfaire sa clientèle et en fidéliser des nouveaux.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- Encouragements des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.

### 1-6 Les valeurs de CEVITAL

CEVITAL Agro a mis en œuvre un référentiel de valeurs qui communique l'image de l'entreprise, les valeurs sont :

- Écoute et respect ;
- Intégrité et transparence ;
- Solidarité et esprit d'équipe ;
- Initiative et persévérance ;
- Le courage et l'engagement de performance.

Toutes ses valeurs nous ont poussées à choisir CEVITAL pour effectuer notre stage de fin de cycle, à ces dernières on peut ajouter plusieurs raisons tel que :

## Chapitre 3 : Etude de cas

---

- CEVITAL est la première société privée algérienne à avoir investie dans plusieurs secteurs d'activités ;
- Elle a une renommée au niveau national et en international ;
- C'est une entreprise leader dans l'industrie agroalimentaire en Algérie ;
- C'est une entreprise qui fait face à la concurrence ;
- Elle dispose d'une activité de veille.

Comme chaque entreprise, CEVITAL est organisée ou structurée selon un organigramme (annexe 01) préétabli par direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs tracés.

Au cours de notre stage au niveau de CEVITAL nous avons été accueillis aux niveaux des services suivant :

### A- Direction recherche et développement

Cette direction regroupe les cadres qui définissent la stratégie de recherche et développement en lien avec les objectifs stratégique de l'entreprise.

Cette direction a pour mission de définir une stratégie d'innovation, piloter et coordonner les projets recherche et développement, et de gérer les ressources dédiées aux projets.

La direction R&D est en interaction continue avec les différents départements de l'entreprise (commerciale, marketing, etc.)

**Figure 06** : Organigramme fonctionnel de direction R&D de CEVITAL.



**Source** : Direction R&D de CEVITAL.

**B- Direction approvisionnement**

Cette direction a pour mission de se charger de la satisfaction des besoins en matière et service, et cela dans les meilleurs délais et avec une bonne qualité et au moindre coût, dans le but de réaliser les objectifs de production et de vente.

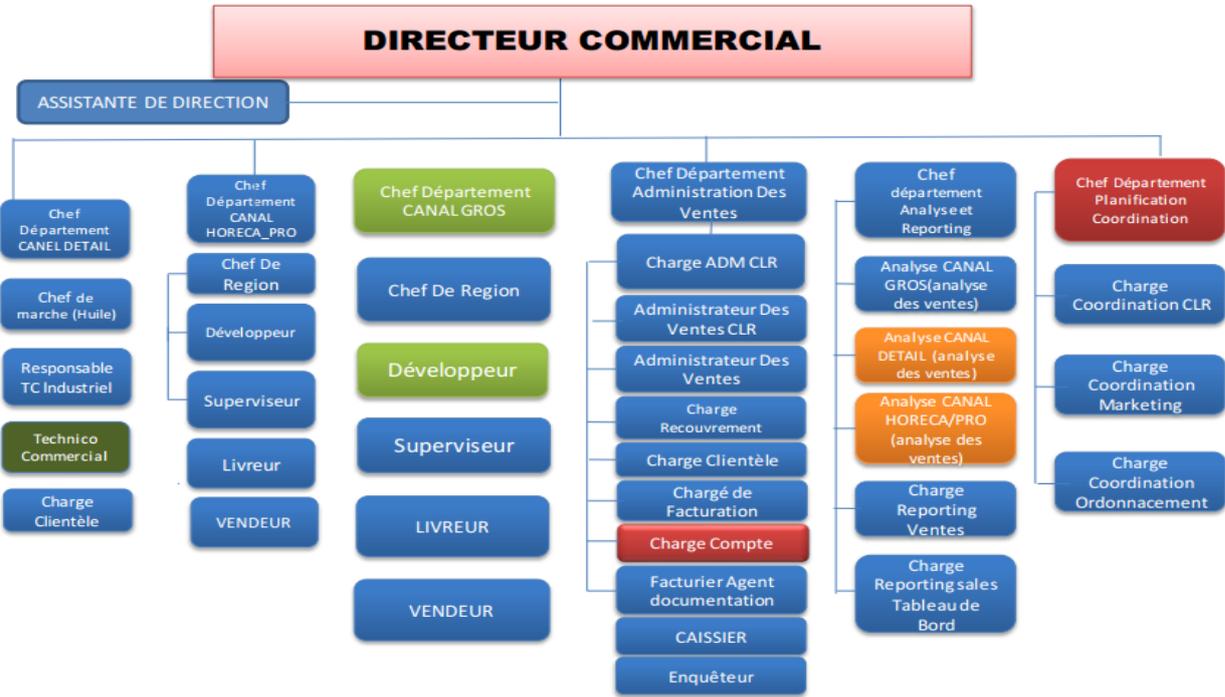
**C- Direction de vente et commerciale**

Le statut de leader algérien dans l’agroalimentaire impose à CEVITAL une bonne application des règles et méthodes de commercialisation, c’est la direction de vente et commerciale qui s’en charge de la commercialisation de toutes les gammes de produit ainsi le suivi de la clientèle quelle soit en national et international.

Cette direction a plusieurs missions telles que :

- La participation à l’élaboration de la politique commerciale de l’entreprise ;
- La gestion de la distribution de produit ;
- L’analyse des ventes et au recueil d’information ;
- Le développement, l’orientation et l’organisation de la production de tous les produits mis sur le marché.

**Figure 07** : Organigramme de la direction commerciale de CEVITAL.



Source : Direction commerciale de CEVITAL.

### **Section 2 : Méthodologie de recherche et analyse des résultats**

#### **2-1 Choix de l'approche méthodologique**

Pour analyser notre problématique nous avons opté pour une approche qualitative basée sur une étude de cas. Ce choix est justifié par le fait que la question du lien entre la compétitivité et veille concurrentielle et relativement faiblement traitée en Algérie. Aussi la forme même de notre question de recherche dicte un tel choix.

#### **2-2 Les objectifs de l'étude de cas**

L'objectif de notre étude de cas est d'analyser la perception des différents responsables de CEVITAL quant à l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de l'entreprise, et de recueillir des données de différents départements en lien avec l'activité de veille pouvant faire l'objet d'analyse par rapport à la question suscitée.

#### **2-3 Collecte de données**

Notre étude du terrain s'est déroulée entre le 20/02/2019 et le 20/03/2019. Dans ce cadre nous avons optés pour des entretiens semi directifs individuel avec des responsables de divers directions à savoir: la direction recherche et développement, la direction commerciale et la direction approvisionnement.

Les entretiens ont été réalisés par un guide d'entretien semi-directif (Annexe 02). Ce type d'entretien donne l'occasion à l'interlocuteur de s'exprimer librement avec des questions ouvertes.

Le temps des entretiens est estimé en moyenne à quarante cinq minutes.

En plus des entretiens, nous avons effectué une étude documentaire, basée sur des documents internes de l'entreprise, ainsi que les différentes informations recueillies sur le site de celle ci.

Toutefois, cette enquête a buté sur plusieurs obstacles, dont les principaux sont les suivants :

- Le manque de temps ;
- La non possibilité d'avoir un entretien avec le département marketing vu qu'il est situé à Alger.

### 2-4 : Présentation et analyse des résultats

Suite au traitement des données collectées au cours de nos divers entretiens avec des responsables au sein de l'entreprise CEVITAL, nous avons pu déduire les synthèses suivantes :

#### 2-4-1 La veille concurrentielle au niveau de CEVITAL

La veille concurrentielle représente pour CEVITAL un moyen très important pour garder la place de leader sur le marché de l'agroalimentaire et être compétitive sur le marché national comme sur le marché international. Cette dernière consiste à collecter, traiter pour enfin diffuser l'information concurrentielle au service concerné.

Au cours de notre enquête, nous avons constaté que la direction commerciale ne dispose pas d'une cellule dédiée spécialement à la veille concurrentielle, par contre elle dispose d'un service reporting qui se charge de la diffusion de l'information entre les superviseurs commerciaux proches du terrain et les responsables de la direction. A ce titre le directeur commercial déclare : « *On n'a pas une cellule dédiée spécialement à la veille, par contre on a un service reporting qui rapporte tout ce qui se passe au niveau du marché. Si un de nos concurrents sort un nouveau produit ou bien fait une promotion, l'information nous arrive à l'instant t* ».

Par conséquent on peut déduire que la pratique de la veille concurrentielle au sein de CEVITAL est formelle et non structurée.

#### 2-4-2 Les services concernés par la veille à CEVITAL

La veille concurrentielle est coordonnée entre plusieurs directions au sein de l'entreprise CEVITAL. En effet, la direction approvisionnement est en coordination directe avec la direction commerciale, en ce sens que celle-ci récolte et traite de l'information venant du marché par le biais de ses veilleurs, puis transmet celle-ci après analyse sous forme de quantités à produire à la première direction qui à son tour mis en place les moyens nécessaires pour entamer la production. Cela est confirmé par le responsable de la direction approvisionnement qui affirme : « *La veille concurrentielle ne nous concerne pas directement, par contre nous sommes en relation directe avec la direction commerciale qui s'occupe de récolter les informations sur le marché, puis après traitement et analyse de ces informations elle nous les transmet.* ».

Comme il a été constaté aussi un lien entre la direction marketing et la direction recherche et développement. Dans ce cadre et après une veille concurrentielle réalisée par la direction marketing, et la déduction des exigences des consommateurs, celle-ci transmet l'information à la direction recherche et développement, dans le but d'anticiper la concurrence et répondre aux exigences des consommateurs par le développement des nouveaux produits.

A ce propos, le directeur recherche et développement avance : « *La direction marketing nous transmet par email les produits à développer qui répondent aux attentes et aux exigences des consommateurs* ».

### **2-4-3 Les objectifs de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle au sein de CEVITAL a pour objectif d'anticiper les évolutions de ses concurrents, le maintien de ses parts de marché, la détection de nouveaux concurrents, ainsi que l'aide à la prise de décision.

### **2-4-4 Les moyens mis en œuvre pour un bon fonctionnement de la veille concurrentielle**

Pour les responsables commerciaux, le plus important pour un bon déroulement d'une veille concurrentielle est d'avoir des veilleurs partout sur le marché. A ce titre le directeur commercial déclare : « *Pour nous, le plus important c'est d'avoir des veilleurs dans toutes les wilayas, et ces veilleurs se trouvent dans des super marché, les marchés de gros, c'est-à-dire, où il y a une information, on a quelqu'un sur place pour nous la rapporter* ».

Et pour assurer une bonne transmission et communication de l'information recueillie par ces veilleurs en temps opportun et éviter le risque que ces informations deviennent obsolètes, CEVITAL met à leurs dispositions un ensemble d'outils de communication comme l'internet, l'intranet, les téléphones professionnels et les macbook.

Cette entreprise met aussi à la disposition de la direction recherche et développement tous les moyens nécessaires pour exercer une veille concurrentielle en lui permettant en particulier de participer à des foires et à des salons internationaux dans le but d'explorer des nouveautés sur le marché international. A ce titre le directeur R&D déclare : « *CEVITAL nous donne l'occasion d'assister et de participer à des salons et des foires pour voir ce qui se fait de nouveau dans notre secteur et en même temps présenter nos produits* ».

### **2-4-5 Les sources d'informations :**

D'après nos entretiens, nous avons constaté que les veilleurs de CEVITAL utilisent plusieurs sources d'information. Ainsi pour la direction recherche et développement l'origine des informations collectées provient des foires et des salons internationaux, et des échanges avec les professionnels.

Tandis que pour la direction commerciale les informations sont recueillies via les différents superviseurs et commerciaux présents sur le territoire national.

De plus, les responsables chargés de veille font recours à des sources informelles comme les enquêtes clients, les fournisseurs, les distributeurs, etc. comme le confirme le directeur commercial : *« J'ai mes propres sources d'informations, soit au niveau des fournisseurs ou des clients ou bien chez la concurrence. Dès qu'une information en lien avec CEVITAL sort, je reçois directement un appel téléphonique pour me le faire savoir ».*

### **2-4-6 Le traitement et le partage des informations**

Le traitement se fait selon l'importance et la valeur de l'information, et son partage se fait soit par email, par le système d'information interne ou bien par la communication directe (appel téléphonique ou le bouche à oreille). Cela est confirmé par le directeur commercial pour qui : *« Les informations qui nous arrivent du terrain sont sous forme d'email, ou des conversations téléphoniques(...), si on juge qu'elles sont pertinentes, on les traite immédiatement (...), pour moi je partage l'information avec les directions concernées soit par email ou bien via le système interne de l'entreprise, soit directement par un appel téléphonique ».*

### **2-4-7 Le financement de la veille concurrentielle**

CEVITAL consacre un budget spécialement dédié à la veille concurrentielle. Ce qui montre toute l'importance accordée à cette dernière par les responsables de cette entreprise.

### **2-4-8 La Perception de la compétitivité par les différents services**

La concurrence et la rivalité incite CEVITAL à être constamment à la recherche d'un avantage concurrentiel.

La compétitivité au sein de CEVITAL est perçue différemment par les différentes directions. Ainsi, pour la direction recherche et développement la compétitivité renvoie à l'élaboration d'un produit de qualité supérieure à celui de la concurrence. Comme nous l'a déclaré le directeur R&D : « *Pour nous, être compétitif c'est développer un produit avec une qualité supérieure à celui de la concurrence* ».

Par contre, pour la direction commerciale, la compétitivité est mesurée par rapport aux parts de marché. A ce propos le directeur commercial déclare : « *Nos parts de marché représentent pour nous l'élément clé de notre compétitivité. Proposer un produit avec un prix inférieur à celui de la concurrence nous permet d'être compétitif et d'augmenter nos parts de marché* ».

### **2-4-9 Types de compétitivité pour CEVITAL**

La compétitivité représente pour CEVITAL la capacité de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché, et d'assurer une bonne qualité de ses produits. Dans ce cadre CEVITAL met au point deux stratégies à savoir :

#### **2-4-9-1 Compétitivité prix**

L'effet d'expérience et la production avec des machines dotées de haute technologie permet à CEVITAL de réaliser des économies d'échelle et de vendre ses produits à un prix inférieur à celui de ses concurrents et être compétitive tout en gardant le rapport qualité/prix à sa faveur. Cela est confirmé par le directeur commercial qui déclare : « *Notre expérience et notre savoir-faire dans le secteur agroalimentaire, nous ont permis de proposer des produits à des prix compétitifs* ».

#### **2-4-9-2 Compétitivité hors prix**

Grâce à la bonne qualité de ses produits qui sont conformes aux normes internationales et à sa stratégie de différenciation en la matière, CEVITAL a pu gagner la confiance des consommateurs, et être compétitive et ainsi garder sa place de leader dans le secteur agroalimentaire au niveau national. A ce titre, le directeur R&D déclare : « *Nous donnons une grande importance à la qualité de nos produits, car cela joue un rôle important sur l'image de l'entreprise ; cela est parmi les éléments qui nous ont permis d'avoir une renommée dans le secteur agroalimentaire* ».

### 2-4-10 Veille concurrentielle et compétitivité chez CEVITAL

La veille concurrentielle permet à CEVITAL d'être constamment au courant de ce qui se fait sur le marché, et elle lui permet de se situer par rapport à ses concurrents et d'avoir une domination informationnelle. Ainsi devancer ses concurrents et être le premier à développer une technologie ou un produit lui permet d'avoir un avantage concurrentiel et d'être compétitive.

Les divers responsables de directions que nous avons interrogées au sein de CEVITAL, nous confirment qu'ils pratiquent la veille concurrentielle couramment. Et cette dernière contribue largement à la compétitivité de l'entreprise d'une façon directe ou indirecte. Et cela passe prioritairement par l'anticipation de l'émergence de nouveaux concurrents et le suivi de l'évolution des concurrents établis.

En effet, pour le directeur recherche et développement, il s'agit d'analyser les produits des concurrents, pour pouvoir s'en inspirer en matière d'innovation produit, comme il le déclare : « *La veille concurrentielle est très importante. Exercer la veille aide à inspirer de nouveaux produits qui n'existent pas avant dans l'entreprise, mais qui existent chez les concurrents nationaux, ou en dehors du territoire national, et ce nouveau produit contribue à la compétitivité de l'entreprise* ».

Ainsi, grâce à la participation aux foires et salons d'expositions CEVITAL a pu ramener et analyser un produit de bonne qualité auprès de ses concurrents. Ce qui a permis à cette dernière de développer un nouveau produit et le mettre sur le marché national. (Annexe 03).

Dans le même sillage, et selon le responsable du département R&D, la veille peut s'exercer aussi sur les publicités lancées autour des nouveaux produits des concurrents pour mieux décider des actions à entreprendre vis-à-vis d'eux particulièrement en matière de qualité.

Par ailleurs, et sur le plan de la compétitivité prix, pour la direction commerciale, la veille concurrentielle, permet toujours d'être informé sur l'évolution des produits ainsi que de leurs prix sur le marché. Cela contribue à consolider la compétitivité de l'entreprise par le maintien de sa position et de ses parts de marché. Ainsi, par exemple grâce à la veille concurrentielle, CEVITAL a pu détecter un nouveau concurrent sur le marché qui vend ses produits à des prix inférieurs et cela a influencé négativement sa position concurrentielle; ce qui a obligé les

## Chapitre 3 : Etude de cas

---

responsables de CEVITAL à réduire le prix afin de préserver les parts de marché de l'entreprise. Donc la compétitivité pour la direction commerciale s'apprécie aussi par l'évolution des parts de marché.

Sur le plan approvisionnement, pour la direction approvisionnement, la veille concurrentielle est coordonnée avec la direction commerciale. Ainsi une bonne analyse de données de cette dernière permet de transférer des informations à la direction approvisionnement qui à son tour entame la planification pour une meilleure production dans le but de satisfaire les besoins du marché.

### **2-4-11 La synthèse des résultats**

À partir de l'analyse des entretiens précédents, nous avons aboutis aux conclusions suivantes :

- Nous avons constaté deux types de compétitivité au sein de CEVITAL à savoir la compétitivité prix et la compétitivité hors prix ;
- Nous avons déduit que la pratique de veille concurrentielle au sein de CEVITAL est formelle et non structurée ;
- La veille concurrentielle à CEVITAL bénéficie d'un budget spécial et est dotée de moyens adéquats ;
- La veille concurrentielle permet à CEVITAL d'anticiper les évolutions du marché et de faire face à la concurrence ;
- La veille concurrentielle génère une domination informationnelle et un avantage concurrentiel pour CEVITAL en terme de qualité et de prix ;

# **Conclusion Générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

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

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

Dans ce présent travail, la préoccupation principale était de cerner et d'analyser l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de l'entreprise. A cet effet, nous avons opté pour deux perspectives. La première est théorique dans laquelle il a été question d'expliquer les concepts de veille et de la compétitivité et la relation qui existe entre ces deux concepts au sein de l'entreprise. La seconde est empirique, où une étude de cas a été réalisée auprès de l'entreprise CEVITAL. L'étude de cas nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- CEVITAL accorde une grande importance particulière aux informations concurrentielles ; et elle met à la disposition de ses collaborateurs tous les moyens nécessaires pour être la première à détenir ces informations ;
- La veille concurrentielle aide CEVITAL à définir la stratégie concurrentielle qu'elle doit entreprendre ;
- La veille concurrentielle joue un rôle majeur dans la compétitivité de CEVITAL, car cette dernière lui permet de devancer ses concurrents en lui permettant d'être la première à réagir à un changement potentiel sur le marché ;
- Les informations recueillies par le biais de la veille concurrentielle permettent à CEVITAL et à la direction R&D, en particulier, de développer de nouvelles technologies utiles à la production de nouveaux produits dont la qualité lui permet d'être compétitive et leader du secteur agroalimentaire en Algérie ;

## Conclusion générale

---

- La veille concurrentielle permet à CEVITAL d'être constamment au courant des évolutions des prix proposés sur le marché par la concurrence, ce qui lui permet, par une bonne maîtrise des coûts de production, de mettre sur le marché des produits à des prix compétitifs .

L'ensemble de ces résultats nous permettent de confirmer nos deux hypothèses.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- ❖ Bulinge, F. (2008). in Guery et Delbes, in Costa, N. Veille et benchmarking, édition Ellipses, Paris.
- ❖ Cohen, C. (2004). Veille et intelligence stratégique, édition Lavoisier, paris.
- ❖ Frédéric, F. (2008). L'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition Eyrolles, Paris.
- ❖ Hermel, L. (2001). Maitriser et pratiquer la veille stratégique, édition Afnor, Paris.
- ❖ INTD-ER, Boulogne, A. (2004). (coord) Vocabulaire de la documentation. Paris.
- ❖ Jakobiak, F. (1998). L'intelligence économique en pratique, les éditions d'Organisation, Paris.
- ❖ Kotler, Ph. Dubois, B. Manceau, D. (2013). Marketing management, 11ème édition, Pearson Education, Paris.
- ❖ Hafsi, T. (2012). ISSAD REBRAB voir grand, commencer petit et aller vite, édition Casbah, Alger.
- ❖ Lambin, J. Jet Chpitaz, R. (2002). Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation marché, édition Dunod.
- ❖ Levet, J-L. (2001). L'Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action ; Collection de l'intelligence économique, édition Economica, Paris.
- ❖ Marion, G. (2005). Antimanuel de marketing, édition d'Organisation, Paris.
- ❖ Marniesse, S. Filipiak, E. (2010). Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théoriques et déclinaison opérationnelle, agence française de développement, Paris.
- ❖ Martinet, A-C. Silem, A. (2000). Le lexique de gestion, édition Dunod, 5ème édition, Paris.
- ❖ Martinet, B. Ribault, J-M. (1992). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, 2eme édition, édition d'organisation, Paris.
- ❖ Martre, H. (1999). In Guichardaz, P. Lointier, P. Rose, P. L'info guerre stratégie des contre intelligence économique pour les entreprises, éditions Dunod, Paris.
- ❖ Nezeys, B. (1994). Les politiques de compétitivité, édition Economica, Paris.
- ❖ Pelletier, A. Cueno, P. (2013). Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition Pearson, Paris.
- ❖ Porter, M. (1993). L'avantage concurrentiel des organisations, inter éditions.
- ❖ Porter, M. (1999). L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris.

- ❖ Ribault, J-M. Martinet, B. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, les Éditions d'organisation, Paris.
- ❖ Riverlli, C. (2000). L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents. Dunod, Paris.
- ❖ Sauvin, T. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, édition Ellipses, France, p.8.
- ❖ Ternisien, M. Diguët, A-F. (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, les éditions de l'industrie, Paris.

## Reuves

- ❖ AFNOR. (1998). Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris.
- ❖ Audigier, M. Coulon, G. Rassart, P. (2003). L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion, édition Maxima, Paris. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2013-2-page-109.html>, consulté le : 15/05/2019 à 04h05.
- ❖ Calof, J. Skinner, W. La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire, (vol.28), N°02, PP (42-47), disponible sur [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf), consulté le 10-05-2019 à 15h41.
- ❖ Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle, in revue reflets et perspectives de la vie économique, RPVE, Tome XLV.
- ❖ Djeflat, A. (2008). 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 20/05/2019.
- ❖ Khamassi, F. el Efrif. Hassainya, J. (2001). Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agroalimentaires et apport de l'approche filière, institut national agronomique de Tunisie, Tunis.
- ❖ Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. In économies et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5.

- ❖ Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, (2010). Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie, document de référence, septembre 2010.
- ❖ Ngok Evina, J-F. (2014). La compétitivité des entreprises africaines, la revue des sciences de gestion, n°267-268. Disponible sur : [www.cairn.info/](http://www.cairn.info/) Consulté le 09/05/2019.
- ❖ Sauvannet, M-C. (2015). La veille au service de réflexion prospective. 14 et 15° rencontres sur la prospective des métiers, prospective du management et des formes de gouvernance, nouveaux enjeux, rupture de paradigme, impact RH, organisationnels, territoriaux, MPE-EMS-Management et avenir, Essec, Paris, France.
- ❖ Tanju, C. (2011). The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence procedia – social and behavioral science, volum 24, 2011, pp (1615-1623). Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101603X> consulté le 25/05/2019 à 18h.

### **Thèses et mémoires**

- ❖ Boumertit, A. Bakli, L. (2018). La mise en place d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises, 131p, Mémoire de master, science économique, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- ❖ Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse de doctorat, sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières. Disponible sur : <http://depot-e.uqtr.ca/1309/1/000116305.pdf> consulté le 08/05/2019 à 15h00.
- ❖ Meddour, A. Lalaoui, Z. (2018). L'impact de la mise en place d'un système de management intégré-qualité, sécurité et environnement sur la compétitivité de l'entreprise, 120p, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- ❖ Rabhi, T. Saoudi, K.(2015). La maîtrise de l'information dans le cadre de la veille Concurrentielle, Mémoire de master, science de gestion, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
- ❖ Wright, S. Mc Nidder, S. Pickton, D. (1999). Competitor intelligence for the smaller enterprise, 11p, department of marketing, Montfort University, Leicester.

## Colloques

- ❖ Martinet, A-C. (1984). Science de gestion et de compétitivité de l'entreprise. In colloque I.A.E, édition Economica, Lyon.
- ❖ Veille stratégique en entreprise. (2008). Colloque International UFC Alger 14-16 Juin 2008.

## Site internet

- ❖ Benslimane, M. (2008). ESI Rabat- Maroc, la veille stratégique en entreprise, acte des 2ème Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008. Disponible sur : <http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2eme-Assises-de-1+.html>, consulté le 17/05/2019 à 14h30.
- ❖ Miaux, J. (2012). Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtention titre professionnel, institut national des techniques de la documentation. Disponible sur : [http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00575043/document](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document), consulté le 10/05/2019 à 22h30.
- ❖ CEVITAL recrute, Nos valeurs. disponible en ligne sur : <http://cevital-recrute.com/index.php/nos-valeurs> . Consulté le 17/05/2019.
- ❖ Cevital agro-industrie, Le Groupe Cevital. Disponible sur : <http://www.cevital-agroindustrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15> consulté le 17/05/2019.
- ❖ Compétitivité de l'entreprise, disponible sur <http://www.performancezoom.com/competitivite.php>, consulté le 21-04-2019 à 18h10.
- ❖ Compétitivité prix et hors prix, disponible sur <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> Consulté le 21/04/2019 à 23h02.
- ❖ Mise en place : veille concurrentielle. Disponible sur <https://www.manager-go.com/>

# TABLE DE MATIERES

---

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures et des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 01. Généralités sur la veille et la compétitivité.....</b>	<b>04</b>
Introduction du chapitre.....	04
<b>Section 01. Notions générales sur la veille.....</b>	<b>04</b>
1.1 Historique et évolution de la veille .....	04
1.2 Définition de La Veille .....	05
1.3 Les différents types de veille et leurs liens .....	06
1.3.1 Les différents types de veille .....	06
1.3.1.1 La veille technologique .....	06
1.3.1.2 La veille commerciale et marketing .....	07
1.3.1.3 La veille concurrentielle .....	07
1.3.1.4 La veille réglementaire et juridique .....	07
1.3.1.5 La veille sociétale .....	08
1.3.1.6 La veille environnementale .....	08
1.3.1.7 La veille stratégique .....	08
1.3.2 Le lien entre les types de veille .....	09
1.4 Les acteurs de la veille .....	09
1.5 La veille et l'intelligence économique .....	10
1.5.1 Définition de l'intelligence économique .....	10
1.5.2 L'intelligence économique et la veille .....	11
<b>Section 02. La veille, un facteur de compétitivité .....</b>	<b>12</b>
2.1 Définition de la compétitivité .....	12
2.2 Les concepts connexes de la compétitivité .....	14
2.2.1 La concurrence .....	14
2.2.2 La relativité .....	14
2.2.3 L'avantage concurrentiel .....	14

# TABLE DE MATIERES

---

2.3 Les types de la compétitivité .....	15
2.3.1 Compétitivité prix .....	15
2.3.2 Compétitivité hors prix .....	16
2.3.2.1 La compétitivité technologique .....	16
2.3.2.2 La compétitivité structurelle .....	17
2.4 Le lien entre la veille et la compétitivité .....	17
Conclusion du chapitre .....	20
<b>Chapitre 02. Veille concurrentielle et compétitivité</b> .....	21
Introduction du chapitre .....	21
<b>Section 01. Généralités sur la veille concurrentielle</b> .....	21
1.1 Définition et principes de la veille concurrentielle .....	21
1.1.1 Définition de la veille concurrentielle .....	21
1.1.2 Les principes de la veille concurrentielle .....	22
1.2 Les objectifs de la veille concurrentielle .....	23
1.3 La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'entreprise .....	24
1.4 Les sources d'informations concurrentielles .....	25
1.4.1 Les sources formelles et informelles .....	25
1.4.1.1 Les sources formelles .....	25
1.4.1.2 Les sources informelles .....	27
1.4.2 Les sources internes et externes .....	27
1.4.2.1 Les sources internes .....	27
1.4.2.2 Les sources externes .....	27
1.4.3 Les sources ouvertes et fermées .....	27
1.4.3.1 Les sources ouvertes .....	27
1.4.3.2 Les sources fermées .....	28
1.5 Les outils de la veille concurrentielle .....	28
1.5.1 Les salons et expositions .....	28
1.5.2 L'appartenance à une association commerciale .....	28
1.5.3 Les rapports annuels des sociétés .....	29
1.5.4 Embaucher un personnel d'un concurrent .....	29
1.5.5 Suivre les offres d'emplois des concurrents et lancer des offres de recrutements...	29
1.6 Les éléments à surveiller dans le cadre de la veille concurrentielle .....	30
1.7 La veille concurrentielle en pratique .....	31

## TABLE DE MATIERES

---

1.7.1	La sélectionne des informations à rechercher .....	31
1.7.2	Collecte de l'information .....	32
1.7.3	Traitement et mise en forme des informations .....	32
1.7.4	L'analyse de la concurrence .....	32
1.7.4.1	L'analyse SWOT .....	32
1.7.4.2	La Matrice BCG .....	33
1.7.5	La diffusion .....	34
<b>Section 02.</b>	<b>veille concurrentielle et compétitivité de l'entreprise .....</b>	<b>34</b>
2.1	La veille au service de la compétitivité de l'entreprise .....	34
2.2	Veille et intensité concurrentielle .....	36
	Conclusion du chapitre .....	39
<b>Chapitre 03. Etude de Cas .....</b>	<b>40</b>	
	Introduction au chapitre.....	40
<b>Section 01.</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>40</b>
1.1	Historique.....	40
1.2	Localisation de CEVITAL agro .....	40
1.3	Les activités de CEVITAL .....	41
1.3.1	La raffinerie et le conditionnement de sucre .....	41
1.3.2	La raffinerie et le conditionnement d'huile .....	41
1.3.3	L'unité margarinerie .....	42
1.3.4	Stockage et expédition des céréales .....	42
1.3.5	La boisson .....	42
1.3.6	Les nouveaux produits .....	42
1.4	Les concurrents de CEVITAL .....	42
1.5	Missions et objectifs .....	43
1.6	Les valeurs de CEVITAL .....	43
<b>Section 02.</b>	<b>Méthodologie de recherche et analyse des résultats .....</b>	<b>46</b>
2.1	Choix de l'approche méthodologique.....	46
2.2	Les objectifs de l'étude de cas .....	46
2.3	Collecte de données.....	46
2.4	Présentation et analyse des résultats.....	47
2.4.1	La veille concurrentielle au niveau de CEVITAL .....	47
2.4.2	Les services concernés par la veille à CEVITAL.....	47

## TABLE DE MATIERES

---

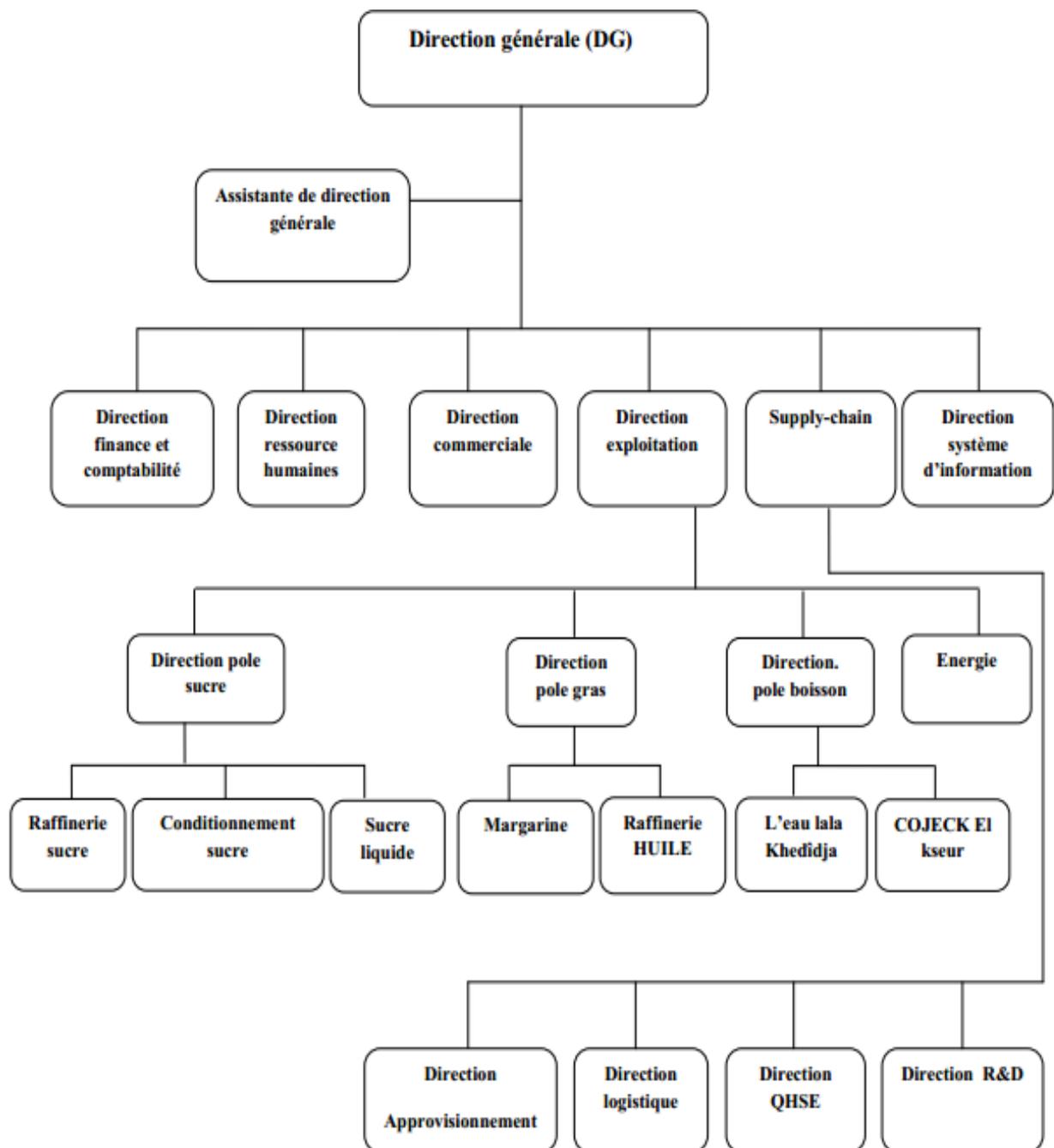
2.4.3	Les objectifs de la veille concurrentielle .....	48
2.4.4	Les moyens mis en œuvre pour un bon fonctionnement de la veille concurrentielle.....	48
2.4.5	Les sources d'informations.....	49
2.4.6	Le traitement et le partage des informations.....	49
2.4.7	Le financement de la veille concurrentielle .....	49
2.4.8	La Perception de la compétitivité par les différents services.....	49
2.4.9	Types de compétitivité pour CEVITAL.....	50
2.4.9.1	Compétitivité prix.....	50
2.4.9.2	Compétitivités hors prix.....	50
2.4.10	Veille concurrentielle et compétitivité chez CEVITAL.....	51
2.4.11	La synthèse des résultats.....	52
	Conclusion générale .....	53

Bibliographie

Annexes

# **ANNEXES**

## Annexe 01



Source : direction R&D de CEVITAL.

## **Annexe 02**

### **Guide d'entretien**

1. Pratiquez-vous la veille au sein de votre département ?
2. Comment pouvez-vous définir l'activité de veille concurrentielle ?
3. L'activité de veille est elle structurée au sein de CEVITAL?
4. Quelle sont vos objectifs attendus de la pratique de la veille concurrentielle ?
5. Quelles sont vos sources d'informations ?
6. Sous forme de quoi vous recevez les informations ?
7. Comment les informations sont-elles traitées et partagées ?
8. Les informations récoltées par la veille concurrentielle sont elles stockées ?
9. Pour vous quelles sont les moyens nécessaires pour la réalisation d'une veille concurrentielle ?
10. CEVITAL fait elle appelle à des sous-traitants spécialisés dans la veille concurrentielle ?
11. Utilisez-vous des logiciels spécialisés lors de la veille concurrentielle ?
12. Pour vous être compétitive signifie quoi ?
13. Comment CEVITAL fait elle pour être compétitive ?
14. Quelle est l'apport de la veille concurrentielle a la compétitivité de CEVITAL ?

## Annexe 03

### Direction Recherche & Développement CEVITAL Agro-Industrie

#### Analyse de la granulométrie de quelques moutardes

Produit	Marque	Valeurs
Moutarde forte de dijon	MOLLE	0,047
Moutarde forte de dijon	AMORA	0,027
Moutarde forte de dijon	SIDNA	0,074
Moutarde forte de dijon	DUCROS	0,052
Moutarde forte de dijon	CASBAH	0,074
Moutarde Aigre douce	KUHNE	0,072
Moutarde fine mi forte	ELE	0,08

**Source :** direction recherche et développement.

## **Résumé**

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, où l'information joue un rôle important sur la compétitivité de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle les entreprises surveillent leurs concurrents, afin de mieux se positionner sur le marché et d'assurer leurs continuités et survies.

Dans ce cadre, notre travail a pour objectif d'étudier l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de l'entreprise. Et pour ce faire, nous avons mené une étude de cas par des entretiens individuels semi directifs auprès de l'entreprise CEVITAL.

Les résultats de cette étude montrent que la veille concurrentielle contribue à la compétitivité de l'entreprise.

**Mots-clés** : Veille concurrentielle, compétitivité, intelligence économique.

## **Abstract**

Today, companies operate in a highly competitive environment, from which information plays an important role in the competitiveness of the company.

This is why companies are monitoring their competitors in order to better position themselves in the market and ensure their continuity and survival.

The objective of our work is to examine the contribution of competitive intelligence to the competitiveness of the company. To do this, we conducted a case study through semi-directional one-on-one interviews with CEVITAL.

The results of this study show that competitive intelligence contributes to the company's competitiveness.

**Key words** : Competitive intelligence, competitiveness, Economic intelligence.