

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

## MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Économie industrielle

### L'INTITULE DU MEMOIRE

**La veille stratégique en milieu industriel : cas de l'entreprise CEVITAL**

Préparé par :

1. Djemadi Azzedine
2. Derradji Bachir

Dirigé par :

Dr Hachemaoui Bahidjeddine

Date de soutenance : 26/06/2023

**Jury :**

Président : Mr Boughidene Rachid

Examineur : Mme kheladi Anissa

Rapporteur : .....

**Année universitaire : 2022/2023**

# DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail à mon chère regretté père que dieu l'accorde le vaste paradis à ma chère mère que je souhaite une longue vie, à mon frère Toufik, à mon binôme Azzedine.*

*Je dédie ce modeste travail à mon chère regretté père que dieu l'accorde le vaste paradis à ma cher mère, source de tendresse et que je la souhaite une longue vie, à mon cher frère Lyes ainsi sa famille et son fils Ahcene, à ma cher sœur et ces fils Ghiles et Illes, et à mon cher cousin Toufik, et mon binôme Bachir et a tous mes proches et amis.*

***Bachir, Azzedine***

## **Remerciements**

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à Mr Hachemaoui Bahidjeddine, directeur de ce mémoire, pour ses efforts et ses recommandations tout en espérant avoir été à la hauteur de ses précieux conseils et directives.*

*Nous remercions tous les responsables et employés de groupe CEVITAL SPA, particulièrement Mr Dries Nadjim, ingénieur de la performance, Mme Belaabes Naima, responsable du supply Chain, Mme Lounis Dalila responsable du service formation au sein de l'unité agro-alimentaire.*

*Un grand merci à tous les enseignants de la faculté SEGC pour leurs efforts tout notre cursus de l'université*

*Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements aux membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en participant à l'évolution de notre mémoire*

### Liste des abréviations

<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CNTPP</b>	Centre national des technologies de production plus propre
<b>DAS</b>	Domaine d'activité stratégique
<b>DPO</b>	Direction participative objectifs
<b>EPEE</b>	Ecoute prospective de l'environnement économique
<b>FCS</b>	Facteurs clés de succès
<b>HSE</b>	Hygiène, sécurité, environnement
<b>IBM</b>	International business machine
<b>IE</b>	Intelligence économique
<b>IT</b>	Informatique technologique
<b>KM</b>	Knowledge management
<b>MAP</b>	Monitor analyze predict
<b>TN</b>	Technologie numérique
<b>PESTEL</b>	Politique, économique, sociologique, technologique, écologique, légale
<b>PME</b>	Petites moyennes entreprises
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>RH</b>	Ressources humaine
<b>SPA</b>	Société par actions
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
<b>VS</b>	Veille stratégique

## SOMMAIRE

**Dédicaces**

**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>.1</b>
<b>Chapitre 1 : la veille stratégique .....</b>	<b>.6</b>
<u>Section 1 : la naissance de la notion de veille stratégique.....</u>	<u>.6</u>
<u>Section 2 : définition et approche .....</u>	<u>10</u>
<u>Section 3 : les objectifs et rôle de veille stratégique.....</u>	<u>11</u>
<b>Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique.....</b>	<b>17</b>
<u>Section 1 : le processus et le mode de fonctionnement de veille stratégique .....</u>	<u>17</u>
<u>Section 2 : les grands domaines de la veille stratégique.....</u>	<u>23</u>
<u>Section 3 : les sources de l'information.....</u>	<u>27</u>
<b>Chapitre 3 : les aspects opérationnels de veille stratégique.....</b>	<b>33</b>
<u>Section 1 : l'organisation de veille stratégique.....</u>	<u>33</u>
<u>Section 2 : le diagnostic de la veille stratégique.....</u>	<u>39</u>
<u>Section 3 : les outils et méthodes de la veille stratégique .....</u>	<u>52</u>
<b>Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>59</b>
<u>Section 1 : présentation de l'entreprise CEVITAL .....</u>	<u>59</u>
<u>Section 2 : diagnostic du système de veille dans l'entreprise CEVITAL .....</u>	<u>62</u>
<u>Section 3 : processus de veille dans l'entreprise CEVITAL .....</u>	<u>65</u>
<u>Section 4 : les orientations de veille stratégique de l'entreprise CEVITAL .....</u>	<u>70</u>

**Conclusion générale..... 73**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Liste des illustrations**

**Tables des matières**

**Résumé**

### INTRODUCTION GÉNÉRALE

De tout temps, la collecte et l'analyse d'informations sur les adversaires ont été des tâches essentielles pour les armées afin de se préparer à la bataille. Sun Tzu écrivait au 3<sup>ème</sup> siècle avant J.-C. : "Ceux qui ne connaissent pas le plan de leurs adversaires ne sont pas prêts pour la négociation."

À l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920-1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des prévisions à long terme (5-10 ans). Cette démarche, initialement centrée sur le siège de l'entreprise, a été complétée dans les années 1960-1970 par une approche ascendante avec le développement de la direction participative par objectifs (DPO). Cette approche incluait les prévisions des unités régionales ou locales, censées mieux connaître la clientèle et la concurrence grâce à leur proximité avec le terrain, apportant ainsi une vision plus fine.

Les entreprises évoluent dans un monde en constante mutation où les informations circulent de plus en plus rapidement, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise. Les situations politiques, sociales, économiques et technologiques changent en permanence, ce qui rend difficile pour les décideurs de les appréhender.

Ces dernières années, les termes de veille stratégique et d'intelligence économique sont devenus de plus en plus courants dans le langage économique et des affaires. Cependant, il existe souvent une confusion regrettable entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. La veille stratégique est pourtant une activité parfaitement légale et revêt une importance croissante dans la gestion des entreprises modernes.

Dans un monde où de nouveaux comportements économiques émergent grâce aux avancées de la recherche et à l'imagination humaine, la veille stratégique permet aux entreprises qui arrivent en premier sur les marchés de bénéficier d'un avantage compétitif décisif. De nouveaux métiers apparaissent, notamment dans le traitement et la circulation de l'information. Internet nous offre aujourd'hui un accès illimité à une multitude d'informations. L'information est devenue une ressource indispensable au succès économique des entreprises.

Il est également constaté que les entreprises qui ont mis en place un véritable système de détection des innovations et des évolutions de la société occupent souvent des positions de leader dans leur secteur respectif.

En Algérie, la mise en place d'une structure centrale en 2005 au niveau du ministère chargé de l'industrie répond aux exigences de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industrie en janvier 2007. Cette stratégie vise à améliorer de manière méthodique et systémique la compétitivité des entreprises algériennes. La complexité de la situation a ainsi créé la nécessité de développer des outils appropriés tant au niveau de l'État que des entreprises. L'intelligence économique est l'outil principal, mais il nécessite une formation adaptée à la réalité des entreprises locales.

La veille stratégique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises souhaitant maintenir leur compétitivité sur le marché. Dans ce contexte, CEVITAL, l'une des plus grandes entreprises industrielles en Algérie, a mis en place une stratégie de veille pour garantir son développement.

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier la construction de la veille stratégique en milieu industriel et de montrer l'importance de cette démarche pour la compétitivité des entreprises dans un environnement complexe et ouvert vers l'extérieur. Il est indispensable de posséder l'information nécessaire au bon moment pour agir et réussir sa stratégie.

Pour répondre à cette problématique, nous aborderons la question principale : quelle est l'efficacité de la stratégie de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL ? et les sous-questions suivantes :

1. Comment est organisée la veille stratégique chez CEVITAL ? Nous examinerons la structure et les processus mis en place pour collecter, analyser et diffuser les informations pertinentes pour l'entreprise.
2. Quels sont les outils de veille stratégique utilisés par CEVITAL ? Nous étudierons les différentes méthodes et technologies utilisées pour surveiller l'environnement concurrentiel, identifier les tendances du marché, détecter les opportunités et anticiper les menaces.

En analysant ces aspects, nous pourrons évaluer l'efficacité de la stratégie de veille stratégique mise en place par CEVITAL SPA et son impact sur sa compétitivité dans le marché industriel.



Il est essentiel de souligner que la veille stratégique ne se limite pas à l'espionnage industriel. Elle englobe une approche proactive et légale visant à collecter, analyser et interpréter les informations pertinentes pour prendre des décisions éclairées et anticiper les évolutions du marché.

En conclusion, la veille stratégique est devenue une pratique essentielle pour les entreprises souhaitant rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Son application permet d'acquérir une vision plus claire des opportunités et des menaces, d'ajuster sa stratégie et de prendre des décisions éclairées. CEVITAL a reconnu son importance et a mis en place une stratégie de veille pour soutenir son développement industriel.

Comment CEVITAL traite elle les informations collectées pour en faire des actions concrètes ?

Quels sont les résultats concrets de la stratégie de veille stratégique de CEVITAL ?

Comment pourrait-on améliorer la stratégie de veille stratégique de CEVITAL ?

Les hypothèses :

Hypothèse 1 : CEVITAL est leader sur son marché grâce à l'efficacité de la veille stratégique

Cette hypothèse suggère que CEVITAL a réussi à se positionner en tant que leader sur son marché grâce à sa pratique efficace de la veille stratégique. En surveillant activement l'environnement concurrentiel, en anticipant les tendances du marché et en identifiant rapidement les opportunités, CEVITAL a pu prendre des décisions stratégiques éclairées et se distinguer de ses concurrents. La veille stratégique a joué un rôle essentiel dans sa capacité à saisir les opportunités de croissance et à se positionner avantageusement sur le marché industriel.

Hypothèse 2 : suggère que CEVITAL intègre la veille stratégique dans sa démarche stratégique globale. Après avoir collecté des informations pertinentes à partir de diverses sources, l'entreprise analyse ces informations et les utilise pour définir les axes stratégiques à suivre.

Par ailleurs, la méthodologie empruntée pour examiner notre problématique posée par différentes interrogations, est basée sur une double méthode. Dans un premier passage, celle-ci est descriptive et fondée sur une recherche bibliographique et documentaire. Dans un

## **Introduction générale**

second passage, il était plutôt question d'emprunter une démarche de type qualitatif . Celle-ci est basée sur un stage pratique suivie d'un guide d'entretien au niveau de CEVITAL SPA.

# **Chapitre 1 : la veille stratégique**

### Introduction

La veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanent de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le triptyque : réception – interprétation – action

### Section 1 : La naissance de la notion de veille :

Ainsi, dans sa thèse de l'analyse de l'environnement, Martinet (1975) oppose l'activité de veille à des démarches plus analytiques ou mécanistes (visant plus à la compréhension de la dynamique de l'environnement) en indiquant qu'il s'agit plutôt d'une approche descriptive de l'environnement. Ainsi, comme on le verra, si la surveillance de l'environnement fait bien partie intégrante du processus stratégique de l'entreprise, elle en constitue une phase amont. C'est une approche plus descriptive de l'environnement.

L'activité de veille a été perçue longtemps comme une activité empirique. Les principes de l'organisation semblent testés au fur et à mesure de leur mise en œuvre dans les entreprises. Mais les outils mis en place sont souvent introduits par tâtonnement. Les recherches menées sur la veille, dont il est fait ici état, sont très largement descriptives. Un certain nombre d'auteurs, surtout aux États-Unis, se sont en effet attachés à étudier, souvent de façon comparative, les pratiques et les comportements de veille dans les entreprises.<sup>1</sup>

Dans la littérature Aguilar (1967) est reconnu comme le fondateur de la veille, son étude sur un échantillon d'entreprises de secteur de la chimie lui a permis de distinguer quatre modes d'exploitation informationnelle différents :

1. L'observation directe de l'environnement sans objectifs particuliers
2. L'observation conditionnée sur un espace plus ou moins défini de l'environnement
3. La recherche active, avec un but bien défini
4. La recherche systématique d'une information précise pour un problème spécifique,

---

<sup>1</sup> - Hichem Ben Romdhane, Mémoire sur le processus de la veille dans le PME, 2005.

selon une procédure préétablie. C'est dans ce cas de figure que l'on rencontre en générales la mise en place structurelle d'unités de veille

Le relais a été ensuite pris par d'autres chercheurs des Etats- unis. A partir de leur étude auprès de douze grandes entreprises américaines, Fahey et King (1977) ont proposé une typologie de trois pratiques de veille.

1. Dans le monde irrégulier, la surveillance se fait sur des éléments spécifiques. Ces en quelque sorte une surveillance conjoncturelle, qui va en générale être mise en place pendant des périodes de crise.
2. Dans le monde régulier, les éléments à surveiller sont sélectionnés, et la veille est effectuée de façon régulière. Ce type de veille apporte surtout une aide à la décision.
3. Dans le monde continue, le système de surveillance est bien organisé (mise en place d'une unité de veille), sur un environnement en générale assez large, et fait partie intégrante du système de planification de l'entreprise.

Les auteures notent également que les modes régulier et continue se rencontrent surtout en période stable, alors que le mode irrégulier se met en place plutôt en période de crise dans l'entreprise.

Pour ces auteures, le contexte dans lequel se met en place l'activité de veille, et donc l'objectif qui est donné à cette activité, sont déterminants des processus et des pratiques qui seront mis en œuvre.

Le premier texte sur le sujet, pour la plupart américains, donnent naissance à l'expression « scanning » (Aguilar 1967), le système mise en place étant désigné par l'expression « Strategic Information Scanning System » (Aaker 1983). Fahey et King (1981), dans leur étude sur les pratique des entreprise conduite en 1975 et 1978, parleront de « scanning/Fore casting » pour mettre l'accent sur l'objectif de la surveillance de l'environnement. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Id., ibid.

### 1.1 La veille stratégique une fonction de sommet de l'entreprise :

Afin de mieux comprendre la valeur de la veille stratégique et son impact sur la survie de l'entreprise, nous pouvons revoir le contexte stratégique tel que défini par Porter (1982). En effet, les conclusions de Porter en matière de stratégie d'entreprise face à la concurrence sont définies en fonction de plusieurs éléments internes et externes à l'entreprise :

1. Forces et faiblesses de l'entreprise : Il est essentiel d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, c'est-à-dire ses avantages compétitifs et ses lacunes. La veille stratégique peut aider à collecter des informations sur les performances actuelles de l'entreprise, ses capacités, ses ressources et ses compétences, ce qui permet d'évaluer objectivement sa position sur le marché.

2. Valeurs de la direction : Les valeurs, les objectifs et la vision de la direction sont des facteurs clés dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. La veille stratégique peut aider à identifier les tendances et les évolutions du marché qui sont en alignement avec les valeurs de l'entreprise, permettant ainsi de définir des objectifs stratégiques pertinents.

3. Possibilités et menaces du secteur : L'entreprise doit tenir compte des opportunités et des menaces présentes dans son environnement externe. La veille stratégique permet de surveiller les tendances du marché, les évolutions technologiques, les changements réglementaires, les mouvements de la concurrence, etc. Cela permet à l'entreprise d'identifier les opportunités à exploiter et les menaces à anticiper.

4. Anticipation de l'évolution sociale générale : L'évolution de la société dans son ensemble peut également avoir un impact sur l'entreprise. Des changements démographiques, des évolutions culturelles, des préoccupations environnementales ou des demandes des consommateurs peuvent influencer les attentes du marché. La veille stratégique permet de détecter ces tendances sociales et d'adapter la stratégie de l'entreprise en conséquence.

En intégrant la veille stratégique dans la réflexion stratégique, l'entreprise est en mesure de mieux comprendre son environnement, d'anticiper les évolutions et de prendre des décisions éclairées. La veille stratégique contribue ainsi à renforcer la compétitivité de l'entreprise en lui permettant de s'adapter rapidement aux changements du marché et de saisir les opportunités qui se présentent. Ainsi, pour discuter de la notion de veille nous revenons comme la majorité des auteurs à Porter (1982) qui a présenté l'entreprise contrainte par les différentes facettes de son environnement. Ainsi en étudiant les concurrents mais d'autres

facteurs déterminants à la survie de celle-ci telle que l'évolution des choix des politiques gouvernementales. L'identification des facteurs déterminants de la survie de l'entreprise permet d'éclaircir les perspectives de chef de l'entreprise et les directions futures à entreprendre.

C'est la nouvelle dynamique qu'introduit la perception de Porter (1982) de l'organisation qui intéresse particulièrement les chercheurs. La dynamique de percevoir l'entreprise dans un système avec des caractéristiques internes et interagissant avec son environnement qui se limite plus à ses concurrents mais s'élargit à des paramètres indirects touchant l'environnement tel que les caractéristiques de l'évolution de marché ou la structure de la démographique de la population ciblée.

Bates (1985) suggère le terme « Monitoring » plutôt que « scanning », ce qui lui permet de proposer un modèle appelé « Mapping the Environnement » M.A.P. désignant à la fois les trois étapes (Monitor, Analyze and Predict (Contrôler, analyser, prévoir)) du processus et évoquant la nécessité de dresser une « carte » de l'environnement de l'entreprise. Le terme « scanning » reste toutefois très utilisé dans la recherche ; mais aujourd'hui les acteurs parlent plus fréquemment d'intelligence en ayant une connotation de renseignement et d'espionnage en traitant de la vie.

Tandis qu'en français, il n'y a pas d'équivalent exacte au terme tel que « Competitive Intelligence », et on retrouve diverses expressions pour désigner ces activités. Marteau (1985) parle de : surveillance, scrutation, écoute, veille de l'environnement. Le terme veille s'impose peu à peu dans la littérature courante, auquel se trouve accolé chaque fois l'un des qualificatifs désignant le type d'environnement scruté ; on parlera ainsi de veille concurrentielle, commerciale, technologique, sociétale. Au cours des dernières années, la veille stratégique a particulièrement retenue l'attention et l'expression est souvent utilisée pour désigner toutes les activités de veille. L'aspect technologique de veille a connu une certaine prédominance qui reflète assez bien les préoccupations actuelles de plusieurs entreprises, ou les activités de surveillance de l'environnement vont débiter sur cette dimension.

Pour désigner les personnes responsables de ces activités, on a vu apparaître les titres de « veilleurs » ou de « vigies » de l'entreprise. Ces dénominations sont issues des professions de recherche de documentation, qui sont souvent proche de la fonction de bibliothécaire. Actuellement le travail de veille est entrepris par une cellule de veille, ou un analyse de

développement qui se trouve en «Staff & Line » avec la direction générale dans l'organigramme de l'organisation, Cette fonction peut être partiellement sous-traitée pour permettre des économies notamment en matière de ressources pour des recherches d'informations ponctuelles. Le cas de département de veille est plus fréquent dans les grandes entreprises, néanmoins, les PME agissant dans des secteurs à la pointe de technologie reconnaissent la valeur d'une veille structurée et investissent dans ce domaine.

Actuellement, des formations sont possibles pour des spécialistes en veille, ainsi une maîtrise en biblio-économie est donnée à l'université de Montréal permettant de préparer des spécialistes en veille particulièrement pour les grandes entreprises. N'oublions pas, aussi l'école de Guerre Economique qui a été créée en 1997 afin de répondre aux exigences stratégiques induites par la mondialisation ainsi que la globalisation des sphères économique. Organisée autour d'un pôle d'enseignement (programme de la 3<sup>ème</sup> cycle en stratégie & intelligence économique) et d'un pôle de recherche (avec notamment un programme doctoral en sciences de l'information et de la communication en partenariat avec l'université de Poitiers), cette structure pionnière en Europe s'ancre résolument dans une approche transdisciplinaire de la lecture des rapports de force internationaux.

### Section 2 : définition et approche de la veille stratégique

- Le terme de veille stratégique a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme. Jean-Michel Ribault en donne la définition suivante : « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir ».
- François Jakobiak insiste en 1988 sur l'information critique comme «tout à fait indispensable pour agir ou décider ».
- Maurice Reyne précise « il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement, peut d'entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elle, sans une bonne connaissance de l'environnement ».

La veille apparaît donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité voire un facteur clé de succès pour certaine entreprise particulièrement menacées.



En fait, la démarche doit aller au-delà d'une « classique » analyse de la concurrence. Selon Humbert Lesca, la veille doit être une activité prospective. Nul besoin, dit-il, de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui (sa gamme de produits, ces tarifs) car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain ; Humbert Lesca avait proposé le terme d'« Ecoute prospective de l'environnement Economique (EPEE) » pour remplacer le terme « veille ».pour lui, la veille (EPEE) devait s'articuler autour de quatre mission principales<sup>3</sup> :

1. Observer l'environnement stratégique de l'environnement.
2. Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faible).
3. Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise.
4. Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules
5. personnes« autorisées».

### Section 3 :1 les objectifs de la veille stratégique dans l'entreprise

#### 3.1 Les objectifs de la veille stratégique

Mettre en place un dispositif de veille stratégique permet de rester en alerte et à l'affût de toutes les évolutions que connaît l'environnement et des informations qui impactent sur activité.

En fonction des objectifs spécifiques, faire de la veille stratégique permet notamment :

- déclarer des opportunités et des signaux faible, avant de vos concurrents
- de se protéger contre les menaces potentielles
- d'anticiper, afin de s'adapter en souplesse, et non de réagir dans l'urgence
- d'être informé de la sortie de nouveaux produits sur le marché
- d'observer les tendances qui impacte votre clientèles
- de connaître les avancées technologiques pour mieux innover

---

<sup>3</sup> - Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, Afnor Pratique.

- de comparer ses méthodes et savoir-faire en vue de les faire évoluer

Les bénéfices à en tirer sont multiples et peuvent, à terme, conduire à une meilleure gestion globale de l'entreprise et à améliorer ses performances économiques et la mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de

- prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autre : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché
- évaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ces concurrents. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>BEKADDOUR Hassen, veille stratégique et intelligence Economique cas des entreprises Algérienne

- augmenter sont profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marche.

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

- améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise

- passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif

- découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la réaction

- éviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses concurrents

- trouver de nouvelles idées, possibilité industrielles et commerciales

- accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies

- identifier, anticipé, participé aux décisions stratégiques

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

### 3.2 le rôle de la veille stratégique dans l'entreprise :

L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision, par ailleurs elle a pour objet d'influer sur les comportements des membres de l'organisation pour ceux-ci agissent conformément aux objectifs retenue, mais également sur le comportement des acteurs extérieur dans un sens favorable à l'entreprise (fournisseurs, pouvoirs, publics, clients ...<sup>5</sup>

L'information joue également deux autres rôles :

---

<sup>5</sup> Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition ECNOMICA 1998, P39

- Elle est un facteur de production. En effet, l'information est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits de plus forte valeur ajoutée. Les entreprises à forte valeur ajoutée sont de plus en plus équipées en moyens d'accès à l'information et en moyen de traitement de l'information.

- Elle est un facteur de synergies. En effet, la performance globale d'une firme est conditionnée par son chaînon le plus faible. Au lieu d'intensifier les investissements sur les chaînons où elles sont déjà très efficaces, les entreprises devraient chercher à découvrir leur chaînon le plus faible.

La performance d'une entreprise dépend de la qualité des liaisons et des relations entre les unités qui la constituent. Or, les relations et la coordination entre les unités peuvent être si mauvaises qu'en fin de compte le client perçoit l'entreprise comme peu performante. L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises, et la mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage de temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrêmes, la fermeture de l'entreprise.

### **Conclusion :**

La veille stratégique est une démarche essentielle pour les entreprises qui cherchent à anticiper les évolutions de leur environnement et à se positionner de manière compétitive sur leur marché. Elle consiste à collecter, analyser et diffuser de manière organisée et systématique les informations pertinentes liées à l'environnement de l'entreprise.

L'objectif principal de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de prendre des décisions éclairées et d'agir de manière proactive. En surveillant de près son environnement, l'entreprise est en mesure d'identifier les tendances émergentes, les opportunités de croissance, les menaces potentielles ainsi que les changements significatifs dans son secteur d'activité.

Pour que la veille stratégique soit efficace, il est crucial de mettre en place un processus bien structuré. Cela implique de définir clairement les objectifs de la veille, d'identifier les sources d'information pertinentes, de collecter les données de manière régulière et systématique, d'analyser ces informations pour en extraire des enseignements pertinents, et enfin de diffuser ces informations aux parties prenantes concernées au sein de l'entreprise.

Il est également important de souligner que l'information recueillie dans le cadre de la veille stratégique doit être filtrée et sélectionnée en fonction de sa pertinence et de son impact potentiel sur l'entreprise. Une surcharge d'informations peut être contre-productive, il est donc essentiel de se concentrer sur les données qui sont réellement utiles pour la prise de décision stratégique.

En intégrant la veille stratégique dans sa gestion, une entreprise peut tirer de nombreux avantages. Elle peut notamment bénéficier d'une meilleure compréhension de son marché, de ses concurrents, de ses clients et de ses partenaires. Cela lui permet de détecter les opportunités de croissance, de prévoir les risques et les menaces, d'adapter sa stratégie en conséquence.

# **Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique**

### Introduction

La veille stratégique permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché, ce qui lui offre un avantage concurrentiel significatif. En surveillant les tendances émergentes, les avancées technologiques, les changements réglementaires et les comportements des consommateurs, l'entreprise peut ajuster sa stratégie en conséquence. Cela lui permet de saisir les opportunités de croissance avant ses concurrents et de minimiser les risques liés aux évolutions du marché.

De plus, la veille stratégique permet à l'entreprise de mieux comprendre ses concurrents. En analysant les actions, les stratégies et les performances de ses concurrents, l'entreprise peut identifier leurs forces et leurs faiblesses. Cette connaissance approfondie de la concurrence permet à l'entreprise de se différencier, de développer des avantages compétitifs et de renforcer sa position sur le marché.

La veille stratégique contribue également à une meilleure connaissance des clients et des partenaires de l'entreprise. En surveillant les besoins, les attentes et les comportements des clients, l'entreprise peut adapter ses produits, ses services et ses actions de marketing en conséquence. De même, en suivant les évolutions des partenaires potentiels ou existants, l'entreprise peut établir des collaborations stratégiques et identifier de nouvelles opportunités de croissance.

### Section 1 : le processus et le mode de fonctionnement de veille stratégique

#### 1. Le processus de la veille stratégique

##### 1.1 le processus informationnel

le processus de veille comprend, comme tout cycle de l'information, différentes étapes ayant pour vocation de transformer une donnée à une information qui permette à l'entreprise de prendre la décision.

Figure N° 1 : le processus de veille, de l'information à la décision

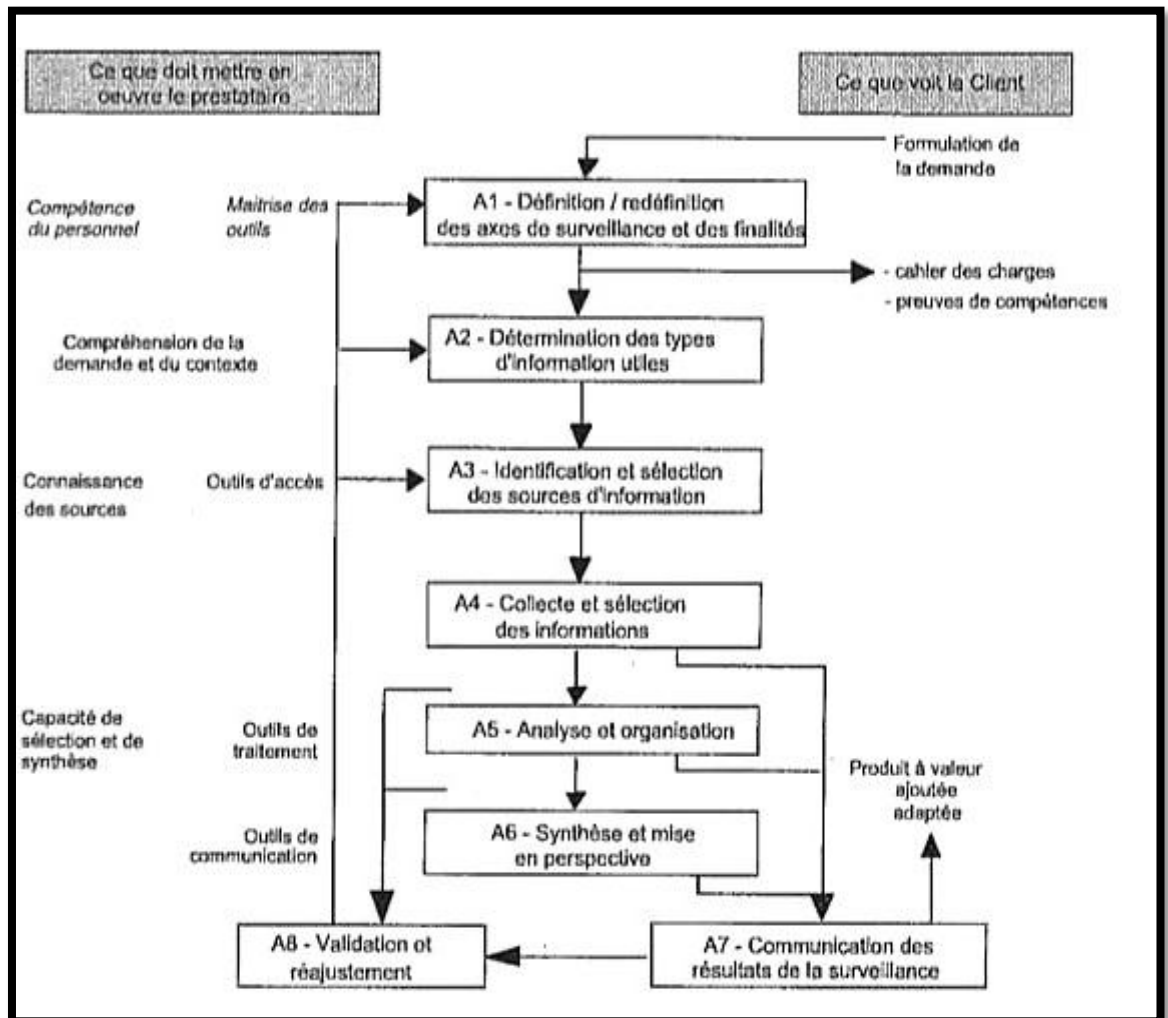


Source : adapté de COHEN C, "veille et intelligence économique"

## Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique

Le modèle de l'AFNOR, la norme XP X50-053 (Afnor 1998) distingue le rôle du client (utilisateur) et du prestataire (veilleur) dans une organisation, ce modèle se caractérise sur huit étapes pour un processus informationnel de la veille stratégique

Figure N° 2 : processus de veille proposé par AFNOR



Source : AFNOR, Norme XP 50-053 : prestations de veille et prestation de mise en place d'un système de veille.



### **A1 Définition ou redefinition des axes de surveillance et des finalités**

Il s'agit donc de decire les sujets qui interessent l'organisme, dont aussi les objectifs soulignés sur lesquels la recherche et la collecte de donnée se faire, pouvant concerner les aspects technologiques, conccurrentiels, sociaux, reglementaire et legales, economique..., et d'autre part les attentes des clients.<sup>6</sup>

### **A2 Determination des types d'information utiles**

Il s'agit de preciser si la collecte doit porter principalement sur des elements statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires...<sup>7</sup>

### **A3 Identification et selection des sources d'information**

Parmi plusieurs sources existantes (telles que centre de documentations, bases de données, publications périodiques, acteurs de domaines, spécialistes ou experts, ouvrages, manifestations professionnelles...), le choix des sources se faire a la base de la pertinence ou de l'accessibilité, des axes de surveillances les contraintes en matière de délais, la confidentialité et de couts.

### **A4 Collecte sélection des informations**

La collecte des informations se fait d'une façon prudentielle par le veilleur en termes de pertinence, afin de répondre aux axes de surveillances.

### **A5 Traitement/analyse des données collectées**

Il s'agit donc d'analyser les données collecter et les rendre utilisable par une synthèse un résumé...

### **A6 Synthèse et mise en perspective**

C'est l'action de retenir ce qui est en relation avec le processus de décision de l'organisme.

---

<sup>6</sup> Le CIGREF, " veille stratégique, organiser la veille sur nouvelle technologies de l'information" 1998 , p.12

<sup>7</sup> Laurent H op. cit, p.54

### **A7 Communication des résultats de la veille**

La communication des résultats peut s'effectuer avec : note, dossier, support électronique, présentation orale...<sup>8</sup>

### **A8 Validation et réajustement**

La communication des résultats permet de prendre des décisions sur les axes définis dans la première étape, l'ajustement et réorientation.<sup>9</sup>

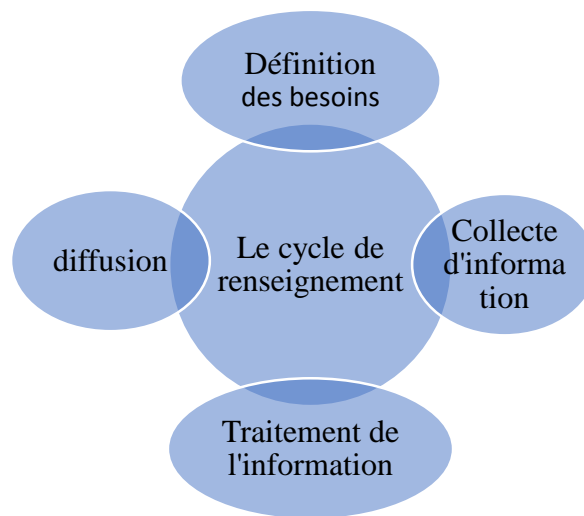
---

<sup>8</sup> La veille stratégique et la compétitivité des entreprises, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

<sup>9</sup> La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec , une étude de cas multiples, Thèse présenté en vue de l'obtention du grade de docteur en science de l'information.

### 1.2 le modele classique du « cycle de renseignement »

Figure N° 3 : le cycle de renseignement



Source : EXELMENS R, « Veille stratégique » juin 2017 , p.13

- **Définition des besoins** : correspond à identifier les besoins de l'entreprise et fixer les objectifs qui vont être réévalués à la fin du cycle, avec l'analyse de (DAS) et (FCS) à partir d'une analyse stratégique de l'organisation.
- **La collecte d'information** : correspond à la recherche d'information que ce soit formelles ou informelles, gratuites ou payantes, cette recherche se fait par le choix des outils et des moyens de veille et de collecte d'information (internet, publication presse, ...)
- **Traitement de l'information** : (réception, traitement, analyse, synthèse) c'est l'action de transformer la donnée à une information pertinente .
- **Diffusion** : c'est l'action de transmettre l'information aux personnes concernées, afin de réévaluer les besoins identifier dans la première partie du cycle.

### 2. le mode de fonctionnement de la veille stratégique

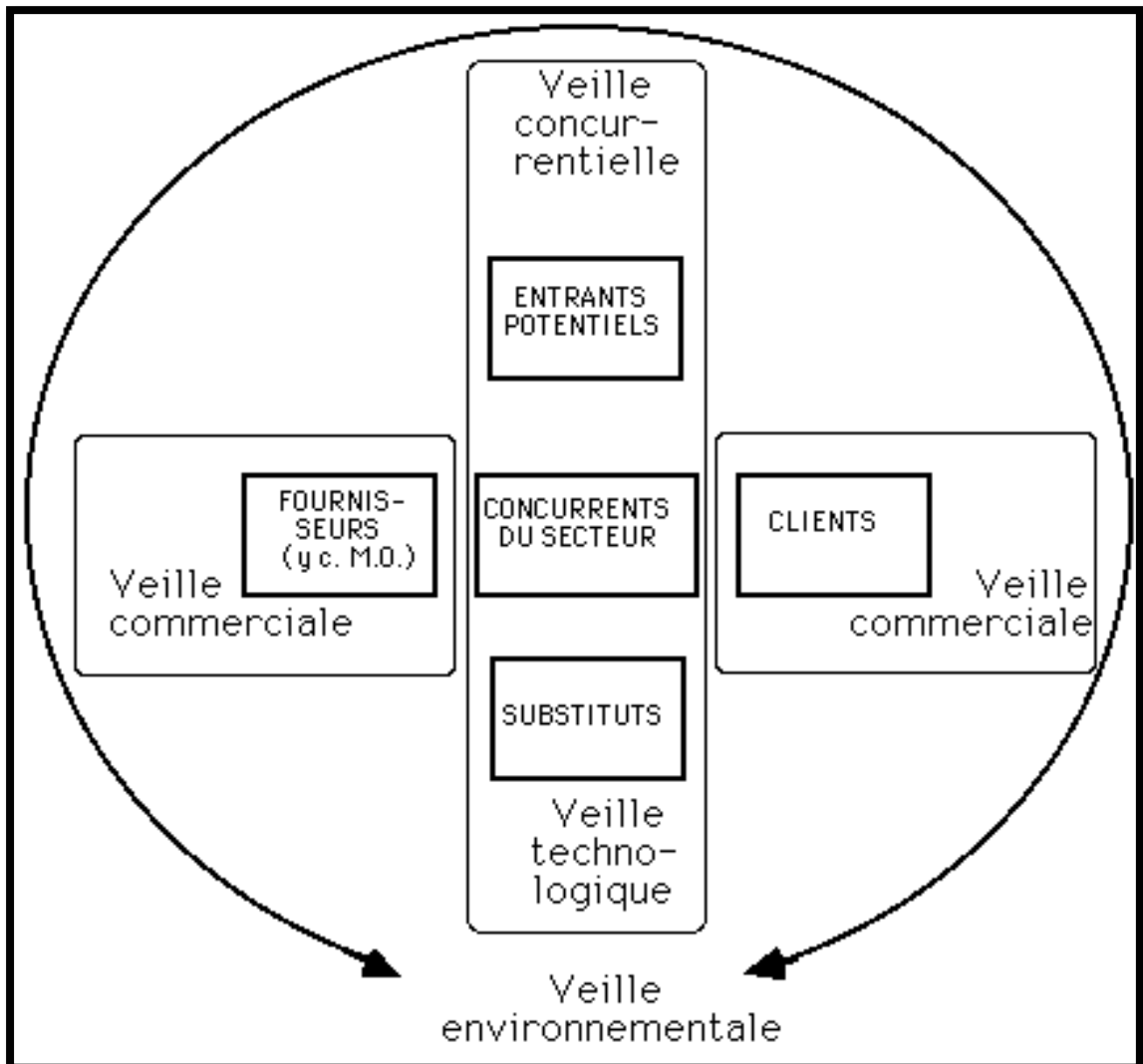
Généralement le processus de veille stratégique se fonctionne avec deux modes différents mais non exclusifs : << le mode commande >> et << le mode alerte >>

– **Le mode commande** : signifie que la recherche active de l'information et déterminer par un supérieur hiérarchique, par un lancement d'un ordre ou une demande de recherche d'information liée à un besoin ponctuel, l'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable).

– **Le mode alerte** : signifie que la recherche active de l'information est continue sans cesse (à jour) par des personne qui couvrent la tâche de détection et la collecte d'information, ces personnes sont appelées généralement les traqueurs ou les veilleurs, après avoir détecté une nouvelle intéressante alertent leur propre initiative, dans ce mode de fonctionnement le supérieur hiérarchique n'exprime pas un besoin particulier.

Section 2 : les grands domaines de la veille stratégique

Figure N° 4 : les quatre (4) types de veille associés aux cinq paramètres porter



**Source :** Martinet B. & Ribault J.M, "la veille technologique, concurrentielle et commerciale", les éditions, Paris, 1989, p24.

La figure N° 4 présente les quatre principales de veille :

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

## Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique

Cette approche permettra de nous décrire les contours de chaque veille , parmi un nombre important des veilles existantes, mais souvent les veille s'interprètent selon cette figure N° 4

### 1. la veille commerciale :

La veille commerciale s'intéresse aux marchés tel que les clients et les fournisseurs, en s'appuyant sur les études marketing pour suivre l'évolution du marché et de répondre aux besoins des clients.

Selon le type de marché ( grande consommation ou vente d'entreprise a entreprise, << B to B >> ), il faut bien analyser le circuit que prendra le produit pour arriver au consommateur. Les grands distributeurs des produits plus consommés peuvent engendrer des risques permanents pour le producteur qui doit croiser l'information obtenue par la veille commerciale et celle obtenue par la veille concurrentielle.

Dans les marchés industriels, le processus d'achat complexe impliquant de nombreux interlocuteurs ( acheteur, utilisateur, prescripteur...) demande une veille où les aspects techniques et rationnels doivent être pris en compte.

La veille commerciale, chargée de développer les techniques de fidélisation par l'analyse des réclamations qui peuvent être les sources de nouveaux axes de recherche pour la veille.

La veille commerciale s'intéresse aussi aux fournisseurs, cette approche touche les entreprises dont les matières premières jouent un rôle très important pour assurer la pérennité de l'entreprise, cette veille est appliquée par les services achats avec la création d'une veille achat dont les résultats sont souvent spectaculaires. La recherche d'information est basée sur le coût des services et les délais de livraison, la qualité des produits, la continuité de la relation avec les fournisseurs.

Une autre veille se développe aujourd'hui dans le domaine des ressources humaines en terme des compétences a recruter pour assurer un développement durable à l'entreprise.

### 2. la veille technologique :

La veille technologique est appelée aussi la veille scientifique et technologique s'intéresse :

- Aux procédés de fabrication,
- Au design,
- Aux systèmes d'information,
- Aux nouveaux produits,

## Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique

- Aux matériaux, aux filières,
- Aux acquis scientifiques et techniques,
- Aux recherches et développement,
- Aux innovations

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise qui permettra de connaître les stratégies des concurrents et des attentes des clients, un concurrent existant ou potentiel peut causer des problèmes à l'entreprise par une nouvelle découverte scientifique.

Daniel Rouach présente la veille technologique comme *l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier*. Il s'agit d'organiser la collecte et la sélection des informations provenant des articles, revues scientifiques et techniques, dépôts de brevets...

La grande partie du secret de la réussite économique du Japon est l'organisation de la collecte des informations publiées dans le monde.

La veille technologique sera utilisée de façon défensive pour anticiper les menaces des concurrents ou environnementale, ou de façon offensive lorsque l'on trouvera des signaux annonciateurs d'une évolution et que l'entreprise veut saisir une nouvelle opportunité par la création de son propre marché ou un nouveau produit sur un marché est déjà existant ( exemple d'Apple avec la micro-informatique au début des années 1980).

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise
- Faire des études sur le marché technologique
- Suivre la technologie d'un secteur
- Recherche d'opportunités technologiques
- Évaluation technologique d'un investissement

La veille technologique sert à faire face aux surprises qui peuvent apparaître à tout moment à partir des évolutions technologiques par des nouveaux concurrents inattendue.

### 3. la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

La veille concurrentielle est au croisement de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si on s'intéresse plus particulièrement aux produits et l'équipement industriel des concurrents. Elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent.

Cette veille concurrentielle qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande de résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs. L'information recueillie peut couvrir des domaines très larges. Nous en citons quelques-uns :

- Gamme des produits,
- Analyse des coûts,
- Capacité de la direction générale,
- Circuit de distributions empruntées,
- Organisation et culture d'entreprise,
- Commercialisation et vente,
- Portefeuille d'activités de l'entreprise,

### 4. la veille environnementale :

Cette veille rassemble le reste du champ (hors technologie, concurrence et commerce) de l'entreprise. Cette veille permet à l'entreprise d'intégrer les éléments de l'environnement politique et social, culturel, juridique... pour faire la différence entre ses concurrents.

- Les financiers et les banquiers, par exemple, peuvent engendrer des fluctuations des taux de change et augmenter les risques concernant les investissements. Ils développent donc des veilles spécifiques sur les aspects sociaux, culturels et politiques. Intégrés dans des tableaux de bord, les différents indicateurs permettent de donner une cotation à chaque pays.

- En Europe les grandes entreprises et les administrations, tout particulièrement, ont développé ces dernières années une veille de type juridique et réglementaire. Ce type de



veille a permis d'alimenter des mesures d'ouverture à la concurrence de certains monopoles (électricité, rail, télécommunications...).

- Les services marketing développent des outils de veille de type sociétale. Ainsi, les analyses en Termes de style de vie, qui comparent les attitudes des populations jeunes et des populations adultes face à des évolutions technologiques, permettent d'anticiper sur les demandes.<sup>10</sup>

### Section 3 : les sources de l'information

Une source peut être plus ou moins clairement mentionnée, il est fondamental d'en questionner la fiabilité, par « source », on entend tout simplement l'origine de l'information. C'est une notion importante puisqu'elle apporte les précieux éléments de réponse sur la fiabilité d'un article, l'information est un élément rapidement obsolète et la posséder ne suffit pas. Il est nécessaire de la trouver avant les autres, et d'être capable de la traiter, de lui donner du sens et de l'utiliser rapidement.

L'information se décline selon trois types<sup>11</sup> :

#### 1. Les informations blanches :

Est une information à la fois publique et facilement accessible. Il s'agit d'une information totalement « ouverte », qui ne bénéficie d'aucune protection particulière. L'information blanche peut faire l'objet de recherches avec des outils grand public : chacun peut y accéder, la recueillir, la traiter et la diffuser. Cette information se base ainsi sur la matière dite « blanche » : publique ou réservée, elle est issue de bases de données, de publications scientifiques, de périodiques, de plaquettes d'entreprise, d'entretiens avec des experts de centres techniques, des partenaires, des fournisseurs, des clients... elle est donc entièrement libre d'accès et d'exploitation.

#### 2. Les informations grises :

Elle, ne fait pas l'objet de publicité et n'est pas aisément accessible. Cependant, on peut quand même y accéder, de façon indirecte ou détournée. Il s'agit d'une information sensible dont l'accès est légal, mais qui n'est pas publique en raison de sa valeur ajoutée. Ce type d'information est le produit d'un travail intellectuel ou d'une expertise. Il sera nécessaire d'utiliser des techniques avancées de recherche et de traitement de l'information pour obtenir ces informations (en participant à des réseaux relationnels, des

---

<sup>10</sup> Laurent, H, op. cit., p.10...15

<sup>11</sup> <http://jacques.breillat.fr/concepts/tryptique-information>. Visité le 14/05/2023

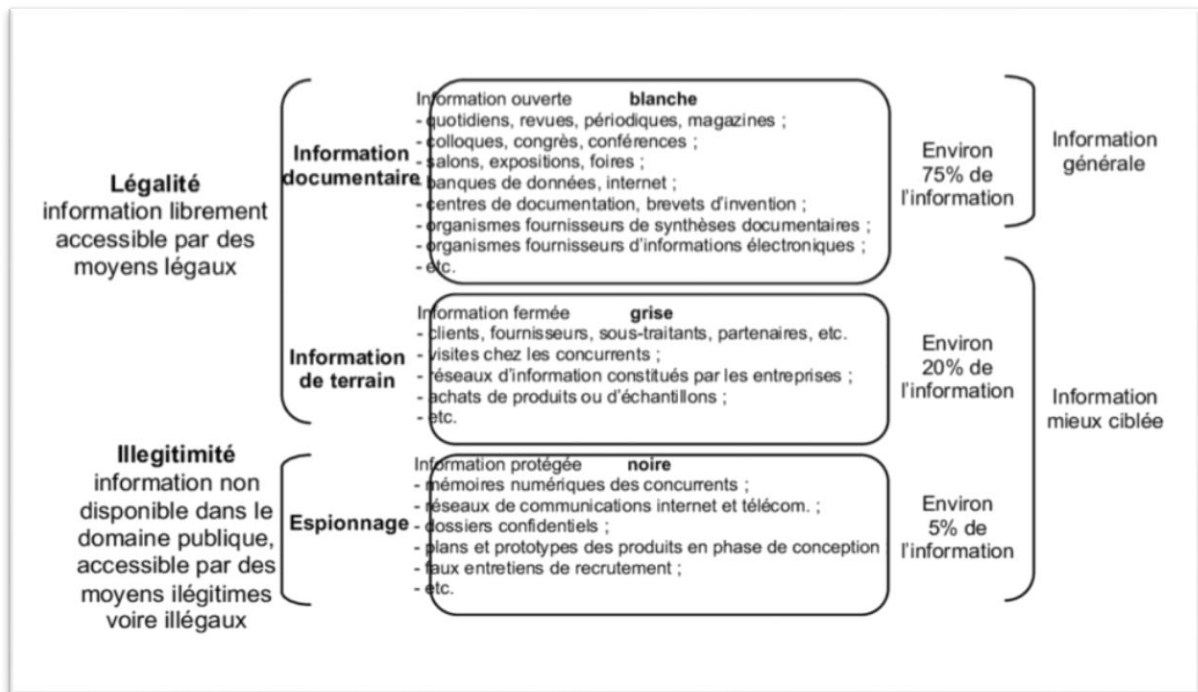
## Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique

groupes de discussion d'experts,...). La matière grise sur laquelle s'appuie ce type d'informations, est essentiellement réservée. Elle est constituée d'informations qui, ayant de la valeur, ont fait l'objet d'une appropriation. Celle-ci se fait grâce à l'obtention d'un droit privatif (brevets, modèles, droits, d'auteur...). Son exploitation est limitée, et généralement soumise à l'autorisation du titulaire.

### 3. Les informations noires :

Est une information plus difficile à obtenir: Elle fait l'objet d'une sécurisation particulière, cette information, est ainsi le plus souvent protégée par la loi, le secret professionnel ou les règles de protection contractuelle (clause de confidentialité). Elle est réservée aux seules personnes autorisées, qui auraient le « besoin d'en connaître ». Pour capter ces informations, on enfreint les règles de droit (espionnage industriel). La matière « noire » est confidentielle (les informations sont protégées par le secret). Il peut s'agir de différents types d'informations, comme les secrets de fabrication, les secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme), son accès est régulé, et soumis à des risques des sanctions civiles et pénales (vol, débouchage, corruption...). Son exploitation est libre si on a droit à un accès légal ( sauf copie servile ou agissement parasites).

Figure N° 5 : les différentes sources d'information possibles.



Source : Lesca (n) et Caron-fasan, " la veille anticipative", Lavoisier, 2006, p112.

### • La détection de l'information :

Avec l'internalisation des marchés, l'entreprise doit s'adapter, si possible anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoins de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision.<sup>12</sup>

Au fil de détection de l'information utiles pour l'organisation on passe par l'identification des signaux faibles et signaux forts.

#### a. Les signaux faibles :

La notion de signaux faibles, ou weak signals en anglais, a été introduite pour la première fois en 1975 par Igor Ansoff, un éminent spécialiste du management et de la stratégie d'entreprise.

<sup>12</sup> Tchouassi, G « les besoins en informations dans les entreprises » revue congolaise de gestion 2017. ICES, p63.

## Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique

Selon Igor Ansoff, un signal faible est une information précoce de faible intensité annonciatrice d'une tendance, d'une menace ou d'une opportunité. Si ces éléments précurseurs sont détectés à temps et interprétés justement, ils permettent d'anticiper des tendances ou des événements importants et d'y réagir.

*“ le signal faible est donc une information fragmentaire, rapidement obsolète et largement anticipative, qui permettrait à l'entreprise qui les identifie de prédire les futures grandes transformations de son environnement. ”* (Igor Ansoff, *Managing strategic surprise by response to weak signal* 1975).<sup>13</sup>

### **b. Les signaux forts :**

les signaux forts sont des informations directes, souvent explicites faciles à obtenir, ces informations sont gratuites et contiennent des événements actuels et connus de tous.

Son utilité dans l'entreprise est moins considérable que le signal faible.

---

<sup>13</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/intelligence-eco/signauxfaibles>. Visité le : 13/05/2023.

### **Conclusion :**

La veille stratégique regroupe l'ensemble des activités et consiste en un processus anticipatif l'observation et d'analyse de l'environnement suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions, se pendant le processus de veille stratégique peut fonctionner selon deux modes (alerte et commande).

La veille, c'est avant tout recueillir des informations sur les nouveautés et actualités de votre secteur (ou celui que vous ciblez) pour vous tenir à jour des nouvelles tendances du marché et vous permettre ainsi de mieux comprendre et appréhender votre environnement.

D'autre côté, elle devient d'ailleurs stratégique lorsqu'elle embarque avec elle d'autres types de veille, parfaitement complémentaires, comme la veille commerciale, environnementale, technologique et concurrentielle, elle devient alors un outil puissant et extrêmement efficace au service de la stratégie de l'entreprise elle notamment permet de d'améliorer l'image de marque, d'améliorer la stratégie de contenus, de suivre les pratiques des concurrents ou encore d'innover grâce aux nouvelles tendances émergentes.

L'entreprise prend conscience de l'importance de l'information et de son traitement stratégique. La mise en place de compétences dans ce domaine, la prise en compte des évolutions des technologies, des orientations nouvelles, la recherche de partenaires et la mise en place de dialogues productifs reposent très souvent sur une utilisation rationnelle de l'information.

# **Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique**

### Introduction

Comme il est définie le cadre conceptuel de la veille stratégique, comme un processus de recherche et de collecte d'information liée à la stratégie d'une entité, dans un système de veille établi, la veille stratégique doit constituer le point de départ, l'arrivée devant se situer à un niveau opérationnel, avant de le commencer il faut bien structurer le plan de veille et de l'a organiser en détailles tels que la définition des besoins qui sont à la base de la recherche d'une information, jusqu'à ce qu'on appelle la diffusion de l'information, la veille se fonctionne à l'aide d'un diagnostic appelé (le diagnostic stratégique), qui permet à l'équipe de veille de décrire clairement les éléments créateurs de la marge, et aussi les points faibles que ce soit matériels ou immatériels à renforcer, les menaces qui peuvent freiner certains activités de l'entreprise, et les opportunités, cet audit aide à assurer la pérennité du projet, la réalisation de la veille stratégique se fera avec des outils et méthodes qui permettrons un accès a l'information.

### Section 01 : L'organisation de la veille stratégique dans l'entreprise :

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de mieux préparer ces décision stratégique, de piloter l'entreprise en réagissant face à des informations qui risquent de la limiter dans l'atteinte de l'objectif qu'elle s'es fixée ou de mieux mettre en œuvre son plan d'action, Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système de veille et l'organiser.

Auguilar, dans son ouvrage «Scanning the business environment » distinguait déjà deux modes de recherche de l'information :

- La première appelée « surveillance» qui consiste à rechercher des informations et connaissance générales sur l'environnement.
- La seconde appelée « searche » qui correspond à la recherche d'informations particulières, nécessaires à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

Aujourd'hui, on distingue la veille « passive » et la veille « active ».

#### 1.1 la veille passive :

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement. Cette veille est réalisée au travers de la presse, de colloques, de rencontres et au travers des actes de gestion quotidienne. Le

### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

terme passive pourrait faire penser à une veille qui peut être réalisée sans effort. En fait, il faut pour réalisée une veille passive efficace que l'entreprise ait défini les objectifs de veille et que ceux-ci ne soient pas confidentiels. Les objectifs sont alors communiqués dans l'entreprise, et si le personnel est mobilisé sur la recherche de l'information, ce type de veille sera très utile.

Les objectifs sont communiqués à l'occasion des grands temps forts qui rythment la vie de l'entreprise (présentation des résultats annuels, diffusion du plan stratégique, réunion de lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service...). Les messages ne sont pas obligatoirement traduits en termes d'information à rechercher, mais plutôt en indication du style :

- Si vous remarquer des choses inhabituelles chez nos client, faites-le nous savoir
- Si vous voyer dans la presse, l'ors d'une conversation avec un fournisseur ou un client, dans un salon une nouvelle utilisation de notre technologie ou un service, prévenez-nous

Il s'agit d'un travail de longue haleine et il faut motiver en permanence et régulièrement le personnel et les cadres sur l'attention à porter à l'information qui peut être captée dans le cadre habituel du travail. Cette motivation viendra en particulier de la mise au point d'un système de collecte efficace associé à un système permettant un retour individualisé sur chaque apporteur d'information. Ce système individualisé doit s'accompagner d'un moyen d'information collectif permettant de montrer et de communiquer l'intérêt de cette collecte d'information. Les rapports peuvent être écrits (journal interne, internet, réunions...)<sup>14</sup>

#### 1.2 La veille active :

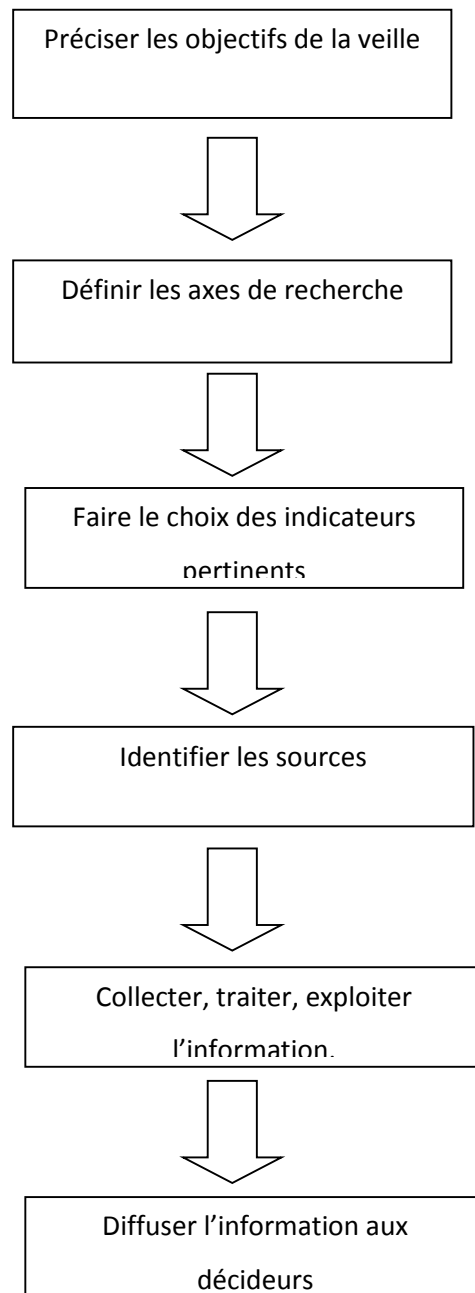
La veille active se réfère à une veille ciblée qui a pour objectif une recherche d'information très ciblée. Dans ce type de veille l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche. Par exemple, dans le domaine concurrentiel, elle cherchera à connaître la fonction des couts de son concurrent parce que ce dernier annonce une baisse de prix de 30%, arguments qui permis à un concurrent de vendre ces produits dans un secteur jusqu'à présent peu intéressé par son offre.

---

<sup>14</sup> Laurent H, op. Cit., p18



Figure N° 6 : les étapes de la veille active



Source : Laurent, H., ibid page,19

### 1.2.1 Les objectifs de la veille stratégique :

Les objectifs stratégiques de la veille doivent être précisés à partir des facteurs clés de succès identifiés pour réussir dans le secteur ou le segment stratégique identifié, le veilleur doit également prendre en compte les objectifs qu'il se fixe, les orientations et visée de structure dans laquelle la veille est mise en place, ainsi que le temps que l'on peut y consacrer, de manière à délimiter un périmètre pertinent pour cette veille, qui s'attachera à filtrer l'information considérée comme indispensable dans un contexte d'enseignement. Cette démarche est aujourd'hui directement liée à la généralisation des outils, ressources et usages numériques.

Les objectifs de la veille peuvent être de deux types distincts : ils peuvent viser un état de l'art ou la détection régulière des nouveautés.

Ils se définissent :

- En fonction du domaine : se tenir au courant de la production de savoirs dans sa discipline, découvrir des scénarios pédagogiques validés, repérer immédiatement l'actualité de la politique éducative et identifier des experts.
- En fonction des problèmes contraints : spécifiques au domaine.
- En fonction des produits visés : synthèse, lettre d'information.
- En fonction des publics visés : veille personnelle, veille pour l'établissement.
- En fonction des finalités internes : veille sur le contexte.

### 1.2.2 les axes de recherche :

Les axes de recherche découlent de l'analyse des facteurs clés de succès, il s'agit d'étudier la formation des catégories conceptuelles et des outils d'analyse qui leur sont propres, ainsi que leur infléchissement et leur redéploiement dans divers contextes culturels, linguistiques, politiques et institutionnels, et c'est un cadre de lecture qui limite les pistes de recherches, il se base sur les coûts, connaissances des clients, et aussi les compétences des certaines personnes.

### **Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique**

Les principaux axes de recherche sont :

- Usages et appropriation des médias émergents :

Les recherches de cet axe s'intéressent, simultanément ou alternativement, à la logique « technique » des concepteurs, en prenant en compte les contraintes sémio techniques des nouveaux médias et la manière dont elles influent sur le processus de communication, et à la logique des usages, envisageant la manière dont les individus développent leur propre expérience.

- Discours sociaux et représentations :

Ces recherches se centrent sur les dimensions discursives des interactions en situation de communication. Elles prennent en compte les aspects audio-script-visuels des discours médiatiques, elle est considérer toujours dans leur inscription dans pratique et des usages sociaux.

- Enjeux éthique et déontologique de la communication dans la société contemporaine :

Ces recherches s'attachent à observer, analyser et veiller au positionnement éthique et déontologique des différents acteurs communicationnels dans l'espace public, aussi bien des journalistes et des communicateurs que des entreprises, associations et institutions. Elle prend également la forme de collaborations régulières avec les organes régulateurs des médias.

- Pratiques professionnelles dans le champ de la communication :

Ces recherches portent sur l'observation et l'analyse des métiers et pratiques professionnelles en communication et de leurs évolutions, les thèmes spécifiques qu'elles recouvrent incluent la constrictio des identités et des cultures professionnelles, les défis posés par les technologies numériques, et la légitimation des métiers de la communication dans les domaines des relations publiques, de la médiation, de la publicité, de la communication éducative et de journalisme.

## **Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique**

### **1.2.3 Les indicateurs :**

Un des facteurs clé de réussite de pilotage est la pertinence des informations à la disposition des acteurs afin de comprendre et évaluer des situations pour s'assurer de bon déroulement de l'activité et décidé les mesure d'ajustement.

Un indicateur est donc une information ou ensemble d'information, permettant d'objectiver, d'apprécier ou d'interpréter une situation, un résultat ou une évolution, donc il est considéré comme une valeur, une unité, un contexte, un objectif et une méthode de mesure, il permet d'alerter, de prendre des mesures d'ajustement, ou d'anticiper.

On distingue les différents types d'indicateurs :

- Les indicateurs d'activité : Ils servent à suivre le nombre et les types d'activité mise en œuvre dans un processus et les ressources engagées.
- Les indicateurs de résultat ou d'efficacité : ils servent à déterminer si l'activité est atteinte les objectifs visés.
- Les indicateurs d'efficacité : ils permettent d'analyser la pertinence de l'utilisation des moyens d'après leurs objectifs réalisés.
- Les indicateurs de qualité : ils permettent de mesurer la conformité des processus par rapport à un référentiel ou une norme.
- Les indicateurs de satisfaction : ils constituent un axe important pour comprendre la perception de la performance de l'organisation pour les bénéficiaires d'un service soit interne ou externe de l'entreprise.

### **1.2.4 Les sources pertinentes :**

Le service de veille doit ensuite, d'une part identifier les sources déjà opérationnelles et les sources manquantes sur lesquelles il faudra investir. et ces sources sont obtenues par : la presse, la documentation interne, les bases de données, les statistiques, les sources académiques, les études, les réseaux sociaux.

### **1.2.5 L'information :**

Il s'agit de développer un travail classique de collecte d'information, les sources à exploiter peuvent être des sources formelles (les journaux, les brevets, les rapports officiels...) ou des

### **Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique**

sources informelles (les salons, les conférences, les groupes d'échange...). Ces sources peuvent être des sources ouvertes accessibles à tous, ou au contraire fermées. On évoque parfois les termes d'information blanche, grise et noire pour graduer la difficulté d'accès à la source.

La collecte de l'information est suivie d'un travail d'analyse et de synthèse. Il est souvent utile de recouper les résultats obtenus à partir de différents sources.

#### **1.2.6 Diffuser les résultats de la veille :**

C'est peut-être l'étape la plus difficile car l'information doit arriver au bon moment et être mise en forme pour s'adapter à chaque niveau de décision. Et de créer un tableau de bord de veille efficace qui réponde à quatre points essentiels :

- Permettre en un clin d'œil de comprendre une situation grâce à des informations présentées de manière claire et hiérarchisée.
- Présenter des informations pertinentes, qui permettent de s'informer et d'en déduire un plan d'action.
- Être dynamique et interactif, en présentant des informations actualisées en temps réel.
- Être facile à partager.

#### **Section 2 : Le diagnostic de la veille stratégique**

Si la notion de diagnostic pour identifier une maladie par ses symptômes est claire en médecine, elle l'est beaucoup moins en gestion. Rechercher les «maladies» de l'entreprise qui peuvent indiquer une bonne santé et avoir un type d'invalidité acceptable et assez constant, et mettre en évidence les points forts, les points faibles, les risques, les menaces, par rapport à d'autres concurrents et des firmes d'autres secteurs.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> A.C Martinet « diagnostic stratégique ». p14, p15

### 1. Diagnostic interne :

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise, l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet, les compétences de l'entreprise sont par nature transversales à toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS sont écartés de l'analyse. Ils seront à nouveau mobilisés à la fin du diagnostic interne, pour déterminer sur chacun d'eux, quelles sont les compétences utiles ou manquantes,

#### 1.1 L'analyse des ressources et des compétences :

Les ressources et les compétences, comparées aux actifs et au savoir-faire, sont les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et de sa capacité à se forger une réputation auprès des clients.

##### 1.1.1 Les ressources:

Les ressources sont les actifs d'une entreprise. Ils peuvent être matériels (ressources humaines, ressources financières, équipement,...), ou immatériels (réputation, brevets,...), l'importance des ressources humaines est actuellement soulignée et est de plus en plus reconnue comme un levier puissant pour obtenir des résultats. Les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif. De nombreuses entreprises mettent ainsi en avant la place centrale des individus dans l'atteinte des objectifs.<sup>16</sup>

- **Ressources humaines** : (nombre de salariés, composition et niveau de qualification, expertise, expérience, implication et sentiment d'appartenance organisationnelle...).
- **Ressources physiques** : (équipement, machines, site de production et localisation géographique, stock de matières premières et de produits...).
- **Ressources financières** : (CAF, taux d'endettement, trésorerie, capacité à lever de capitaux...).

---

<sup>16</sup> Johan, B « la stratégie d'entreprise ». 3<sup>ème</sup> édition, Gualino, Lextenso édition, Paris2013.

### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

- **Ressources organisationnelles** : (systèmes d'information, systèmes et de management de la performance, tableau de bord, normes et procédure de coordination...).
- **Ressources technologiques** : (savoir-faire, brevets...).
- **Ressources réputationnelles** : (marques, notoriété...).<sup>17</sup>

**1.1.2 Les compétences** : les compétences représentent le processus par lequel l'entreprise peut exploiter ses différentes ressources. Elles peuvent être détenues par les individus ou l'entreprise.

#### 1.1.2.1 Les compétences détenues par les individus :

- **les savoirs** : peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative (c'est-à-dire acquise dans le cadre d'une formation universitaire ou professionnelle). Elle est explicite ou formalisée, c'est-à-dire qu'elle peut être communiquée par « le discours lorsque les règles syntaxiques d'une langue choisie et les concepts représentant le sens de cette langue sont connus ».
- **Les savoir-faire** : est le résultat de l'expérience professionnelle d'un individu (compétences, compétences spécifiques liées au poste...). Par conséquent, ils sont silencieux et indissociables de la personne qui les a conçus. Par conséquent, il est difficile de transmettre par le langage ( pas la connaissance ). L'acquisition d'un savoir-faire implique alors la mise en œuvre conjointe d'une tâche spécifique.
- **Les savoir-être** : concernent l'ensemble des « des savoirs que faire » de l'individu, par exemple sa capacité à interpréter un contexte et à apporter une solution. Ils reposent sur l'expérience de l'individu et sur son intuition.

Les entreprises ont compris l'enjeu qu'il y a à conserver et valoriser leurs ressources. Ainsi, IBVB a développé trois supports permettant de stocker et de rendre disponibles ses ressources :

- Le mentoring : il repose la mise en relation de deux personnes : un mentor qui est un possesseur de connaissances et d'expérience

---

<sup>17</sup> Id., ibid.

### **Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique**

significative, et un élève qui tient le rôle d'acquéreur de connaissances.

- IBM campus : c'est un lieu de formation individuelle et collective : cours magistraux, e-learning...
- KM (knowledge management) : cet outil utilise les technologies de l'information et de la communication (intranet, groupware, forums de discussion...) afin de capitaliser les expériences et de développer de nouveaux savoirs grâce au travail coopératif.

Ces trois outils servent à assurer la continuité de différentes ressources :

- Les collaborateurs acquièrent différents types de savoirs grâce à la formation (IBM campus).
- Les savoir-faire sont notamment transmis par le travail collaboratif de terrain (mentoring).
- Les savoir-être risquent de disparaître lors des départs (retraite, débauchage par la concurrence...). Pour éviter cela, l'outil KM rend explicite et mémorise les savoir-être des individus et les rend accessibles.

#### **1.1.2.2 Les compétences détenues par l'entreprise :**

L'entreprise dispose de compétences collectives telles que la maîtrise, l'innovation et la maîtrise des processus de management de la qualité. Par exemple, la qualité des services bancaires dépend de la qualité de l'interaction entre eback et le front office. Construire un service, ce n'est pas seulement le front office (personnel de liaison), c'est aussi une organisation au sens global, c'est-à-dire l'ensemble des moyens et de tous ceux sur lesquels ce personnel peut s'appuyer (gestion de l'information, structure, organisation des processus qualité...).

Nous essayons d'évoquer les différentes catégories de compétences de l'entreprise :

Compétences en conception et communication de la stratégie de l'entreprise.

Compétences en commercialisation vente et service.

Compétences en gestion financière.

Compétences en gestion du personnel.

Compétences en organisation de l'entreprise.



## Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

Compétences à diriger.

Compétences en maîtrise de l'information.

Compétences à gérer les relations utiles à l'entreprise.

En faisant le diagnostic interne, il est obligatoire de classer les ressources et les compétences en matière de forces et faiblesses. Cet exercice par l'identification des ressources et compétences stratégiques.

### 1.2 Les ressources et les compétences stratégiques :

Toutes les ressources n'ont pas la même pondération. Les ressources qui confèrent à une entreprise des atouts particuliers sont appelées ressources stratégiques. Le caractère stratégique peut être conféré par la rareté d'une ressource qui en fait l'unique titulaire (comme dans le cas des brevets pharmaceutiques) et intérêt que cette ressource représente aux yeux des clients (par exemple avoir une filiale mondiale, réseau bancaire...).

De même, certaines compétences sont particulièrement importantes. Hamel et Prahalatf utilisent le terme (compétences de base) pour désigner les processus qui conduisent à un avantage concurrentiel durable. Le travail dans ce sens prend une position différente de celle de la Harvard School. Il s'agit de comprendre la complémentarité des deux approches.<sup>18</sup>

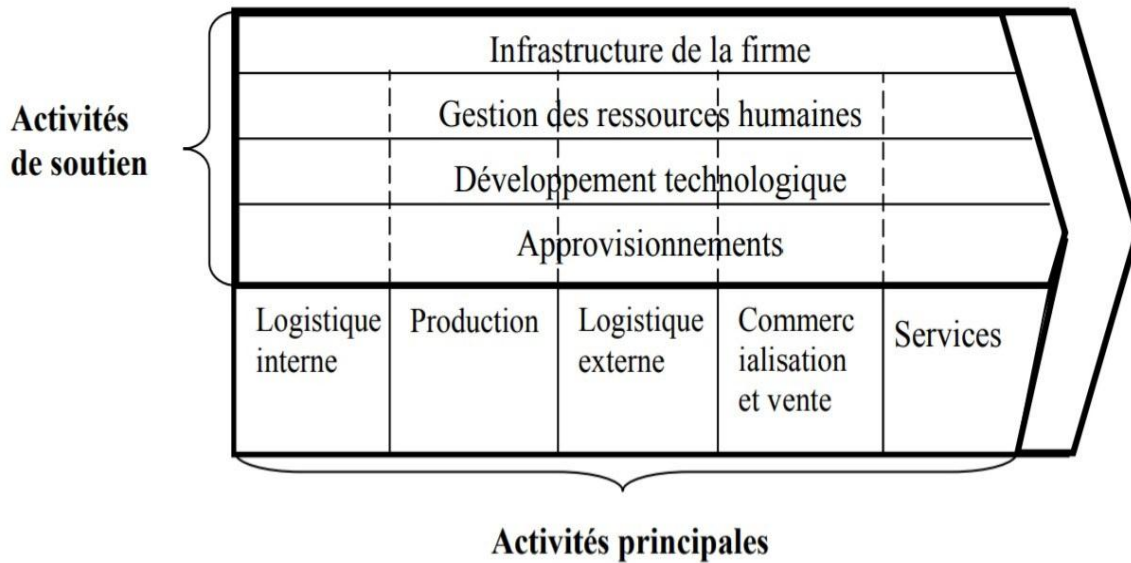
### 1.3 L'analyse de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux types d'activités : les activités principales (primaires) qui créent directement de la valeur et les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner. L'analyse ne se limite pas à l'étude de chaque activité mais au lien qui les unit. En effet, c'est l'interdépendance de toutes ces activités qui (ou, au contraire, détruit) de la valeur et de la marge.

---

<sup>18</sup> <https://management.apprendreéconomie.com/ressources-et-compétences/>. Visité le 21/05/2023.

**Figure N° 7** : la chaine de valeur



**Source** : Helfer, J. Pierre, (2013), « management stratégique » 9<sup>ème</sup> édition, Vuibert, p136

Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que fait mieux, ce qui la distingue de ses rivales. Elle permet aussi de comprendre l'imbrication des activités. La gestion des ressources humaines peut engager des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux. Elle peut également instaurer une communication entre ces deux métiers, en sensibilisant par exemple les chercheurs aux enjeux commerciaux. Ces interactions participent, au final, à la création de valeur pour les clients.

Le diagnostic s'aide de la chaîne de valeur pour repérer certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force. L'entreprise prise à tout intérêt à y consacrer ses efforts pour bâtir son avantage concurrentiel, pour autant, une activité ne dégagant que peu de marge n'est pas nécessairement néfaste à l'entreprise. Elle constitue une faiblesse seulement dans le cas où elle présente un intérêt stratégique mais qu'elle n'est pas créatrice de valeur.

## Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

### 1.3.1 Les activités de soutien :

Tableau N° 1 : les activités de soutien de la chaîne de valeur.

Infrastructure	Ensemble des services nécessaires à une entreprise (administration, finance, contrôle de la qualité, planification...).
Gestion des ressources humaines	Ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, en anticipant les besoins qu'elle en aura (rémunération, recrutement, mobilité, formation professionnelle...).
Développement technologique	Ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle.
Système d'information	Ensemble des ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise.

Source : Johan. B, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition Gualino, P56

### 1.3.2 Les activités principales :

Tableau N° 2 : les activités principales de la chaîne de valeur.

Logistique amont	Réception, stockage et affectation des de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks...).
Production	Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines...).
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
Commercialisation	Ensemble des tâches orientés vers l'achat du client (prix, produit, communication, distribution...).
Service	Activités visant à accroître ou maintenir la valeur du produit (installation, réparation, formation...).

Source : Id., ibid,

### 2. Diagnostic externe :

Mener un diagnostic externe sert à comprendre son environnement extérieur afin d'identifier les opportunités et les menaces. L'environnement de l'entreprise correspond à son marché et son positionnement sur celui-ci, ses concurrents, sa zone de chalandise, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui impactent l'activité de l'entreprise, mais qui ne font pas partie de son organisation propre. L'environnement de l'entreprise, principalement représenté par les concurrents, est un ensemble de menaces qui peuvent conduire à l'échec. En identifiant ces menaces externes, les dirigeants peuvent déterminer les facteurs clés de succès nécessaires pour les contrer. L'environnement extérieur est généralement hostile à l'entreprise, les diagnostics externes ont pour objectifs de maintenir ou de renforcer l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Il identifie les menaces les opportunités, permettant aux entrepreneurs de déterminer les facteurs clés de succès qu'ils doivent maîtriser.

Pour faire un diagnostic externe il s'agit d'analyser à la fois le macro environnement (politique, économique, technologique, social, environnement, légale) et d'autre part le micro environnement (clients, fournisseurs, concurrents, circuits de distribution) ces éléments permettent d'identifier les facteurs clés pour le développement de l'entreprise.

#### 2.1 Analyse du macro environnement

Il s'agit sur lequel on propose d'appliquer la méthode d'analyse PESTEL, qui s'apparente alors à un outil complémentaire du SWOT. Elle consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise, décrit par six types de facteurs<sup>19</sup> :

- **Politique** : les lois et réglementations nationales et internationales ainsi que la volonté affichée par le gouvernement en place d'aller dans un sens déterminé et clairement identifié.

La stabilité politique de l'Etat peut avoir une incidence plus ou moins forte sur l'activité de l'entreprise (politique fiscale, protection sociale...)

- **Économique** : les approvisionnements énergétiques, l'inflation et les changements touchant les revenus des ménages, la croissance nationale et internationale ainsi que les risques de stagnation ou de crise, les taux d'intérêt pratiqués par les banques sont un des éléments économiques qui méritent le plus

---

<sup>19</sup><https://management.apprendreéconomie.com/ressources-et-compétences/>. Visité le 20/05/2023.

### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

d'attention, notamment pour une entreprise qui contracte régulièrement des emprunts.

- **Sociologique** : les valeurs dominantes et impacts culturels, l'évolution démographique, l'existence de groupes structurés et actifs, identifier les caractéristiques qui composent la population (âge, profession, sexe...) et comprendre leurs habitudes de consommations. Les attentes des consommateurs évoluent en permanence, modifiant fréquemment le fonctionnement d'un marché. Pour identifier les groupes de population, l'entrepreneur doit d'abord segmenter son marché.
- **Technologique** : les technologies traditionnelles et les innovations, le niveau des brevets et licences induits par les efforts en R&D, les pratiques et méthodes dans les processus de production, l'automatisation, le big data et l'évolution des canaux de communication ne sont que quelques éléments qui modifient la manière d'appréhender un marché.

En ayant une bonne appréhension des évolutions technologique, l'entreprise peut se permettre d'agir plutôt que de réagir, lui permettant de propulser l'innovation plutôt que de la subir.

- **Environnemental** : les effets de la production sur l'environnement naturel les infrastructures, les lois favorisant le développement durable et le respect de l'écologie ont un impact plus ou moins prononcé sur l'activité de l'entreprise. Le <sup>20</sup>traitement des déchets peut par exemple être loin d'être quelque chose d'anodin pour une entreprise produisant beaucoup de déchets industriels.

Les contraintes et menaces environnementales peuvent cependant être prise à revers.

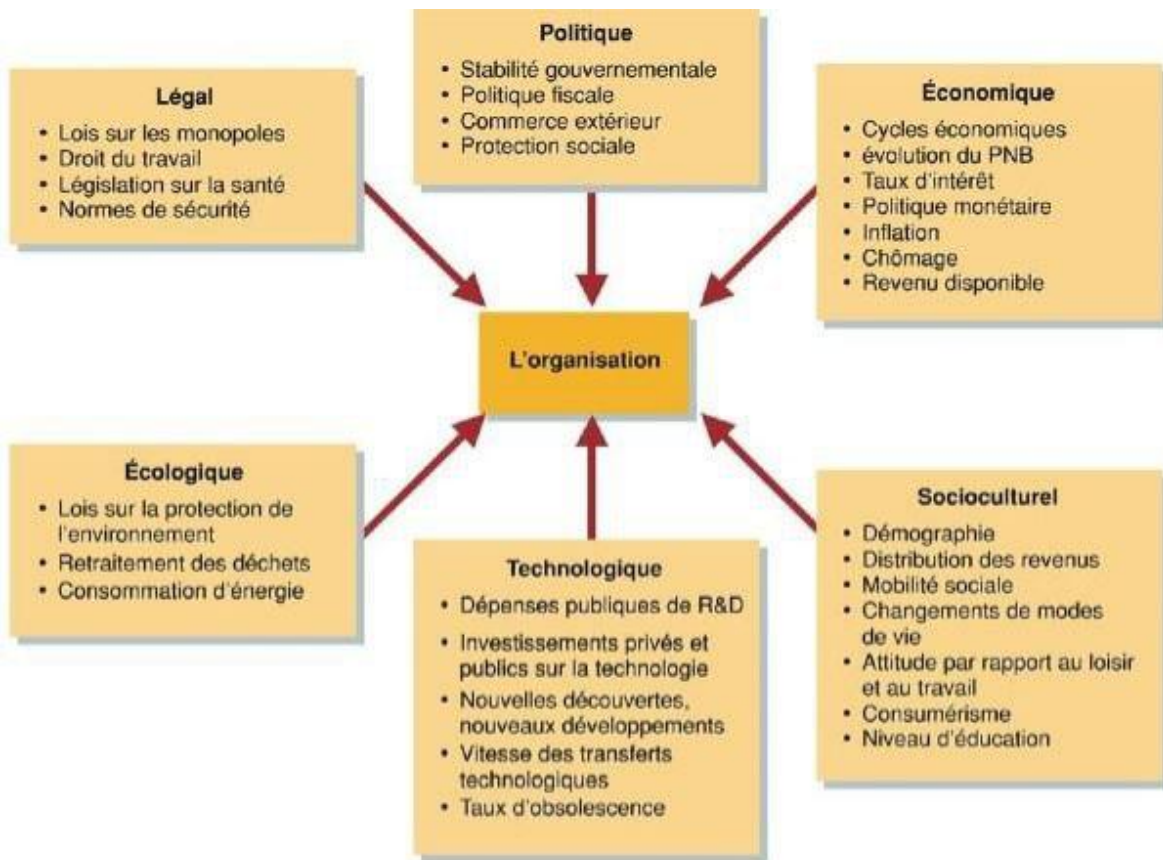
L'entrepreneur peut choisir de concentrer certains efforts sur ce facteur et ainsi utiliser la contrainte environnementale comme une opportunité de montrer sa sensibilité écologique.

- **Légale** : le droit du travail, le droit commercial et les normes de sécurité sont tout autant d'éléments qui définissent d'emblée l'activité d'une entreprise et son développement. Ces lois, comme le droit de la concurrence (appelé <<antitrust>> chez les anglo-saxons), régissent le fonctionnement du marché en spécifiant quelles pratiques sont légales ou illégales.

---

<sup>20</sup> Zerizer, M. « stratégie d'entreprise ». Berti éditions, Alger 2010. P31

Figure N° 8 : le modèle de PESTEL



Source : Johnson, G. and all (2005), « Stratégique », 7<sup>ème</sup> édition, Pearson education, France, p75.

### 2.2 Analyse du micro environnement :

Il s'agit d'une analyse du marché sur lequel l'entreprise se situe. Autrement appelée analyse concurrentielle, elle permet d'identifier toutes les menaces externes auxquelles une entreprise doit faire un diagnostic de son micro environnement, l'analyse des forces de Porter est recommandée et permet d'analyser les éléments suivants<sup>21</sup> :

- **Force n° 1 : la rivalité entre firmes concurrentes.** Il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firmes déjà présentes. Pour l'entreprise diagnostiquée, la concurrence peut être plus ou moins intense selon

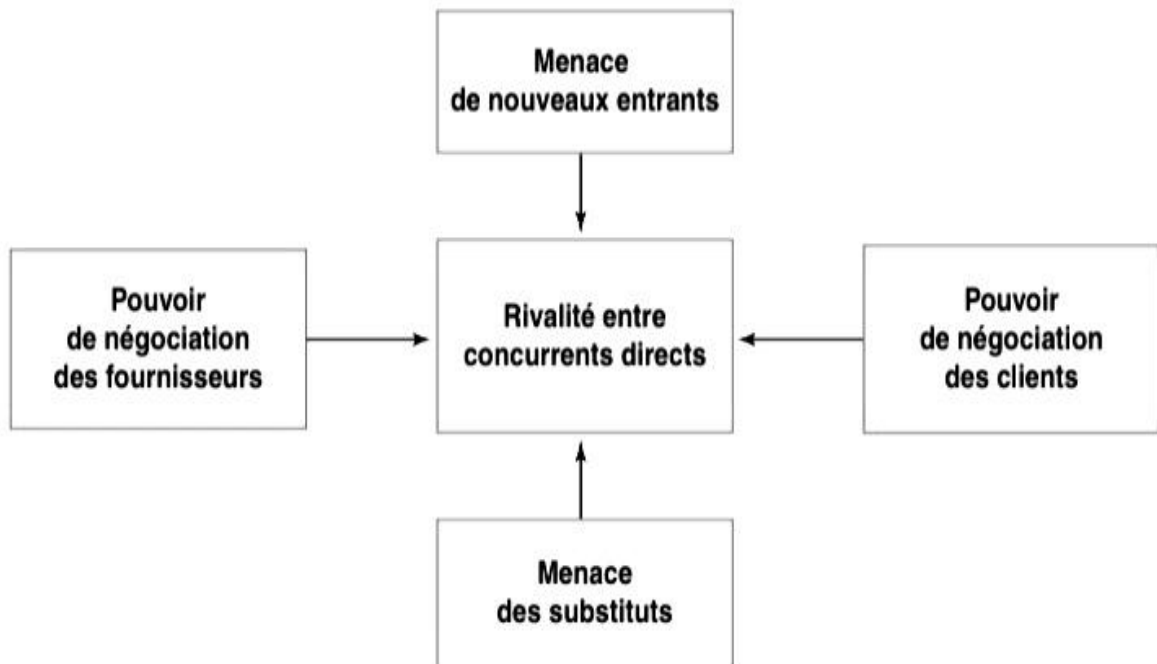
<sup>21</sup> Josien, S « l'essentiel du management des entreprises », lextenso éditions, 3<sup>ème</sup> édition 2013, p135

### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

le nombre d'entreprise dans le secteur, la taille de l'entreprise et sa position concurrentielle (leader, suiveur, outsider...)

- **Force n° 2 : le pouvoir de négociation des fournisseurs.** Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est fort par exemple sur les DAS des constructeurs de téléphones portables, les fournisseurs peuvent exercer leur domination pour plusieurs raisons : monopole d'approvisionnement, domination technique, domination commerciale.
- **Force n° 3 : le pouvoir de négociation des clients.** Celui-ci est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs (le prix, qualité, délai d'approvisionnement), il en est pour la filière automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants).
- **Force n° 4 : les menaces des entrants potentiels.** Elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur le DAS, il convient de surveiller l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché, ainsi que le rapprochement d'acteurs déjà présents (fusion, acquisition...).
- **Force n° 5 : la menace des biens ou produits substituables.** C'est lorsque un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins.

Figure N° 9 : le modèle des cinq forces de porter



Source : Manuel C, Héléne D, Olivier J. « Maxi fiches de stratégie », édition DUNOD, Paris 2010, p 26

### 3. Le modèle SWOT :

Une des manières de synthétiser l'analyse externe et interne est d'utiliser le modèle dit SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forces, Faiblesses, opportunités, et Menace), le modèle distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation. La démarche du modèle invite à mener en parallèle une double analyse :

- D'une part, l'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées par exemple, l'arrivée des nouveaux concurrents, les changements politiques qui favorisent l'entreprise...

En pratique. La distinction entre opportunités et menaces est souvent une pure question de point de vue. En fait il s'agit de répéter les évolutions de l'environnement qui modifient ou bouleversent les règles du jeu concurrentiel. Ces évolutions offrent l'opportunité à des nouveaux acteurs de rentrer sur un marché, et proposer des nouveaux produits, innover... ce qui crée une menace pour les concurrents.



### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

- D'autre part, l'analyse interne consiste à détecter les forces et faiblesses de l'entreprise.

Cette étape permet d'identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise en ce qui concerne le savoir-faire, les actifs corporels et incorporels.<sup>22</sup>

**Tableau N° 3 : le modèle SWOT**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous mieux que d'autres ?</li> <li>- Qu'est-ce qui différencie votre entreprise / marque / produit ?</li> <li>- Avez-vous des avantages concurrentiels solides ?</li> <li>- Votre réputation est-elle solide ?</li> <li>- Avez-vous suffisamment d'expérience ?</li> <li>- Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous moins bien que vos concurrents ?</li> <li>- Manquez-vous de ressources ?</li> <li>- Vos moyens financiers / logistiques / humains sont-ils suffisants ?</li> <li>- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?</li> <li>- La taille de votre force de vente est-elle suffisante ?</li> <li>- Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché progresse-t-il ?</li> <li>- Existe-t-il une législation favorable susceptible de stimuler la demande ?</li> <li>- Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ?</li> <li>- Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le niveau de concurrence ?</li> <li>- Y a-t-il de nouveaux potentiels sur le marché ?</li> <li>- Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ?</li> <li>- La conjoncture économique est-elle favorable ?</li> <li>-</li> </ul>

Source : <https://www.technique-de-vente.com/techniques-de-vente-commercial-mieux-vendre/>

<sup>22</sup> Lehmann-Ortega. Leroy. Garrette. Dussauge. Durand « STRATEGOR » 7<sup>ème</sup> édition, 2016 Paris, p 28.

### Section 03 : les outils et méthode de la veille stratégique

#### 1 Les outils de la veille stratégique :

Il est possible de mettre en place une veille en recherchant et répertoriant des actualités des documents spécifiques ou en laissant différents outils pour informer sur des dernières nouveautés sur le marché après la création de configurations spécifiques, et pour l'entreprise les outils de veille couvrent l'ensemble du processus de maîtrise de l'information qui va de la recherche d'information jusqu'à sa diffusion.

La typologie méta fonctionnelle regroupe cinq grandes catégories :

##### 1.1 Outils de surveillance (Tracting) et d'alerte (cyberalert) :

Cette catégorie d'outils remplit les fonctions de recherche, de présentation et de distribution de l'information, le processus de surveillance est traité soit par abonnement gratuit à un site de surveillance soit par un logiciel de surveillance.

Les sites de surveillance, tel que : Informant, Netmid, Spyonit , réalisent une veille périodique sur les pages que vous demandez à surveiller, le site se charge de vérifier périodiquement les modifications de la page dont vous aurez au préalable paramétré l'adresse (url), et il se charge de vous avertir automatiquement par email, le paramétrage proposé porte sur la nature des modifications de pages, tels que la date, le texte, les liens, comme il est nécessaire de surveiller plusieurs pages, le site propose de créer gratuitement un compte (code d'accès) qui permettra de gérer la liste des adresses que vous souhaitez surveiller, les avantages sont d'une part qu'il n'est pas utile d'avoir un micro-ordinateur connecté à internet en permanence pour effectuer la surveillance et d'autre part, vous pouvez modifier votre compte de surveillance depuis n'importe quel ordinateur.

Les logiciels de surveillance tel que Webspector, Webforia, C4U, suivent la même logique que les sites de surveillance à la différence près que c'est un logiciel sur votre poste qui réalise la surveillance, et de pouvoir gérer des volumes d'adresses plus importants et de gérer les résultats.

### 1.2 outils, agent intelligent :

Un agent intelligent est un objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle, il adapte son comportement à son environnement et en mémorisant ces expériences, se comporte comme un sous-système capable d'apprentissage, il enrichit le système qui l'utilise en ajoutent, au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information.

Les agents intelligents sont donc des logiciels paramétrables sur un ordinateur et dont la rapidité, le fonctionnement des agents suit le processus suivent :

- Paramétrage des mots-clés et des expressions de recherche par l'utilisateur.
- Choix des sources consultées (moteur, sites, bases...).
- Lancement des recherches sur l'internet, et sauvegarde des liens avec une sélection manuelle ou automatique.
- Téléchargement automatique des documents.
- Elimination des documents en double provenant de sources différentes.
- Vérification de l'intégrité des documents : comparaison des mots-clés avec le contenu des documents et filtrage (inclusion et exclusion).
- Tri et présentation des résultats (par mots-clés, par expressions, par adresses, par sources...).

### 1.3 outils d'aspiration :

Ces outils remplissent les fonctions de sauvegarde, d'indication et de filtrage pour certain d'entre eux, les outils d'aspiration dupliquent tout ou partie d'un site en recopiant les pages, les répertoires et l'arborescence de site sur le poste informatique local, le bon usage de ce type d'outil pour la veille est de sélectionner les répertoires et les pages à aspirer périodiquement et non pas la totalité des sites.

### 1.4 : outils de gestion intelligente (information mining) :

La gestion intelligente est une nouvelle approche de la gestion qui utilise la technologie, l'intelligence artificielle et le Big data pour améliorer les opérations et augmenter la productivité, elle vise à améliorer la flexibilité, l'efficacité et la qualité des entreprises et à se transformer en une infrastructure d'entreprise numérique.

La gestion intelligente est basée sur la planification, l'organisation, la gestion et la supervision appropriées des activités menées par l'organisation grâce à l'utilisation de ressources humaines et de matériel technique, son rôle est d'expliquer et d'analyser efficacement les données et de les transformer en résultats de développement tangibles.

### 1.5 outils d'analyse et de représentation de l'information :

Un système d'information est l'ensemble des ressources (matériel, logiciels, données, procédure, humains,...) structurées pour acquérir, traiter, mémoriser, transmettre et rendre disponible l'information (sous forme de données, textes, sons images,...) dans et entre les organisations, ces outils remplissant les fonctions : indexer, filtrer, sauvegarder, présenter, aident à la lecture d'un ensemble de documents sur le web sous forme de représentations graphiques, qui fournissent une compréhension plus rapide de grand volume d'information.

L'analyse des informations est l'étape qui traite l'information obtenue par l'observation pour la présenter de manière à pouvoir comparer les résultats attendus par l'hypothèse, cette analyse comprend, la description et la représentation des données nécessaire pour tester les hypothèses, l'analyse des relations entre les variables, la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus par hypothèses.<sup>23</sup>

Les outils de veille répondent eux sept fonctions principale de ce processus : rechercher, indexer, filtrer, sauvegarder, présenter, distribuer, aider à la décision.

- Rechercher dans certaines de sources visibles et invisibles : il s'agit de rechercher les informations sur l'internet (web, forum, liste de diffusion...) en utilisant les moteurs de recherche, les sites portails et les bases de données consultées en texte intégral.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Henry S, la veille stratégique sur l'internet, janvier 2002

<sup>24</sup> <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501293-agent-intelligent-definition-et-exemples/>

## Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

- Indexer l'ensemble des documents trouvés : créer un index en texte intégral et générer un dictionnaire des mots contenus dans l'ensemble des documents afin de faciliter les recherches hors ligne et de gérer les documents dans le temps.
- Filtrer les documents : comparer les mots de la page à l'aide d'une méthode linguistique ou sémantique afin d'éliminer les documents qui s'éloignent du contexte.
- Sauvegarder les documents trouvés : consulter les sites qui répondent à la requête pour télécharger la page et la sauvegarder temporairement sur le poste de l'utilisateur.
- Présenter les résultats : mettre en valeur les synthèses sous forme de carte, de schéma heuristique, de représentation graphique, de résumé de synthèse, afin de les exploiter rapidement.
- Distribuer les résultats (liste, rapport, synthèses...), automatiquement aux personnes concernées, fournir un service à haute valeur ajoutée dans la diffusion de synthèse de documents sur les thèmes.
- Aider à la décision : il s'agit afin de fournir des croisements d'informations dans le but d'aider les décideurs dans leurs analyses et de réduire les risques dans les choix stratégiques.<sup>25</sup>

### 2. les méthodes de la veille stratégique :

Deux méthodes sont possibles pour une veille informationnelle :

#### 2.1 la méthode de « pull » :

C'est l'approche la plus classique, l'utilisateur se rend directement et régulièrement sur internet pour en « tirer » les informations les plus récentes dans un domaine particulier en utilisant des moteurs de recherche, des métas moteurs, des annuaires, des signets de pages web à revisiter ou des pages de lien.

---

<sup>25</sup> Henry S, op. cit

### Chapitre 3 : les aspects opérationnels de la veille stratégique

La méthode pull permet au chercheur de sélectionner lui-même l'information, l'information recueillie est donc pertinente et le chercheur ne risque pas d'être noyé sous un flot d'information trop volumineux.

#### 2.2 la méthode « push » :

Avec la méthode « push », l'information est « poussée » de manière automatique vers l'utilisateur en fonction de ces préférences et de critères en utilisant des flux RSS, des alertes par courriel, des listes de diffusions, des logiciels de surveillance de pages web ou des abonnements à un centre de documentation.<sup>26</sup>

Le chercheur n'effectue ainsi plus de recherche et se contente d'évaluer l'information. Les résultats de la recherche sont envoyés directement dans la boîte de courriel ou l'agrégation du chercheur, l'avantage est que cela permet une économie de temps puisque le processus est automatisé. Enfin, la recherche s'effectue de façon périodique et régulière ce qui assure une veille documentaire continue.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> <http://eduscol.education.fr/> , visité le 21 mai 2023

<sup>27</sup> <http://formadoct.doctorat-bretagne-iloire.fr/veille>, visité le 20 mai 2023

#### **Conclusion :**

la veille stratégique se révèle être aujourd'hui une discipline incontournable du management, les aspects opérationnels de la veille stratégique reposent sur l'organisation de la VS qui permet de sélectionner la veille passive qui se faisait du jour au jour et la veille active sert à rechercher des informations sur un axe fixé, la deuxième étape est de faire le diagnostic stratégique à l'aide d'une analyse (SWOT) qui permet de nous faire connaître les forces et les faiblesse d'une organisation (interne), les menace et les opportunités (externe), l'analyse PESTEL sert à vérifier l'environnement externe de l'organisation, la troisième étape est l'identification des outils et méthodes fiables utilisé pour réaliser une veille.

# **Chapitre 4 : analyse de la veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**



## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

### **Introduction**

Comme un objectif de cette recherche nous avons mis ce chapitre pour étudier les pratiques de veille stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL, on a utilisé un guide d'entretien pour pouvoir collecter les informations nécessaires en but de savoir comment CEVITAL pratique la veille stratégique.

Dans la première section de ce chapitre nous présenterons l'entreprise tel que son historique suivi d'un organigramme interne.

La seconde section nous évoquerons les outils utilisés par l'entreprise pour faire un diagnostic de veille.

La troisième section est de présenter les différentes étapes de processus de veille, et les outils d'informations utilisées par l'entreprise.

Dans la quatrième section l'objectif est de présenter les orientations de veille dans l'entreprise.

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL**

Cevital est un groupe familial qui a connu un parcours remarquable et qui s'est distingué par ses valeurs, ce qui lui a permis de connaître le succès et de gagner en renommée.

En tant que première entreprise privée en Algérie à investir dans des secteurs diversifiés, Cevital a traversé des étapes historiques significatives pour atteindre sa taille et sa renommée actuelles. Le groupe s'est développé dans des domaines tels que l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'électronique, l'électroménager, la sidérurgie, l'industrie du verre plat, la construction industrielle, l'automobile, les services et les médias. Au fil de ses investissements, Cevital a consolidé son ensemble économique.

Avec une équipe de 18 000 employés répartis sur trois continents, le groupe Cevital est le joyau de l'économie algérienne. Il s'engage continuellement dans la création d'emplois et la génération de richesses.

#### **1. Étapes historiques du développement du groupe:**

Voici une liste des principales étapes et réalisations de Cevital dans le cadre de son expansion et de son développement :

- 1971 : Participation dans Socomeg
- 1975 : Création de Profilor

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

- 1979 : Acquisition de Sotecom
- 1984 : Acquisition de SACM
- 1985 : Création d'Enalux
- 1986 : Création de Nord Metal et Metallor
- 1988 : Création de Metal Sider (sidérurgie)
- 1991 : Reprise des activités IBM en Algérie et création du quotidien Liberté
- 1997 : Création de Hyundai Motors Algérie
- 1998 : Création de Cevital SPA Industries Agroalimentaires
- 2006 : Création de Numidis et Immobis ; acquisition de Cojek
- 2007 : Production et distribution de Samsung avec SAMHA ; création de MFG (verre plat)
- 2008 : Nolis - transport maritime ; commercialisation du verre plat en Europe ; création de Numilog
- 2009 : Augmentation de la production de sucre d'1 million de tonnes par an
- 2013 : Acquisition de Oxxo (France) et Alas (Espagne)
- 2014 : Acquisition de Brandt (France) et Afferpi (Italie) (anciennement Lucchini Piombino)

Ces différentes étapes témoignent de la diversification et de l'expansion continue de Cevital dans différents secteurs d'activité, à la fois en Algérie et à l'international.

### 2. Cevital agro-industrie :

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Béjaïa, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes :

- 2 raffineries de sucre
- 1 unité de sucre liquide
- 1 raffinerie d'huile
- 1 margarinerie
- 1 unité de conditionnement d'eau minérale
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes
- 1 conserverie
- 1 unité de fabrication de chaux calcinée

## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

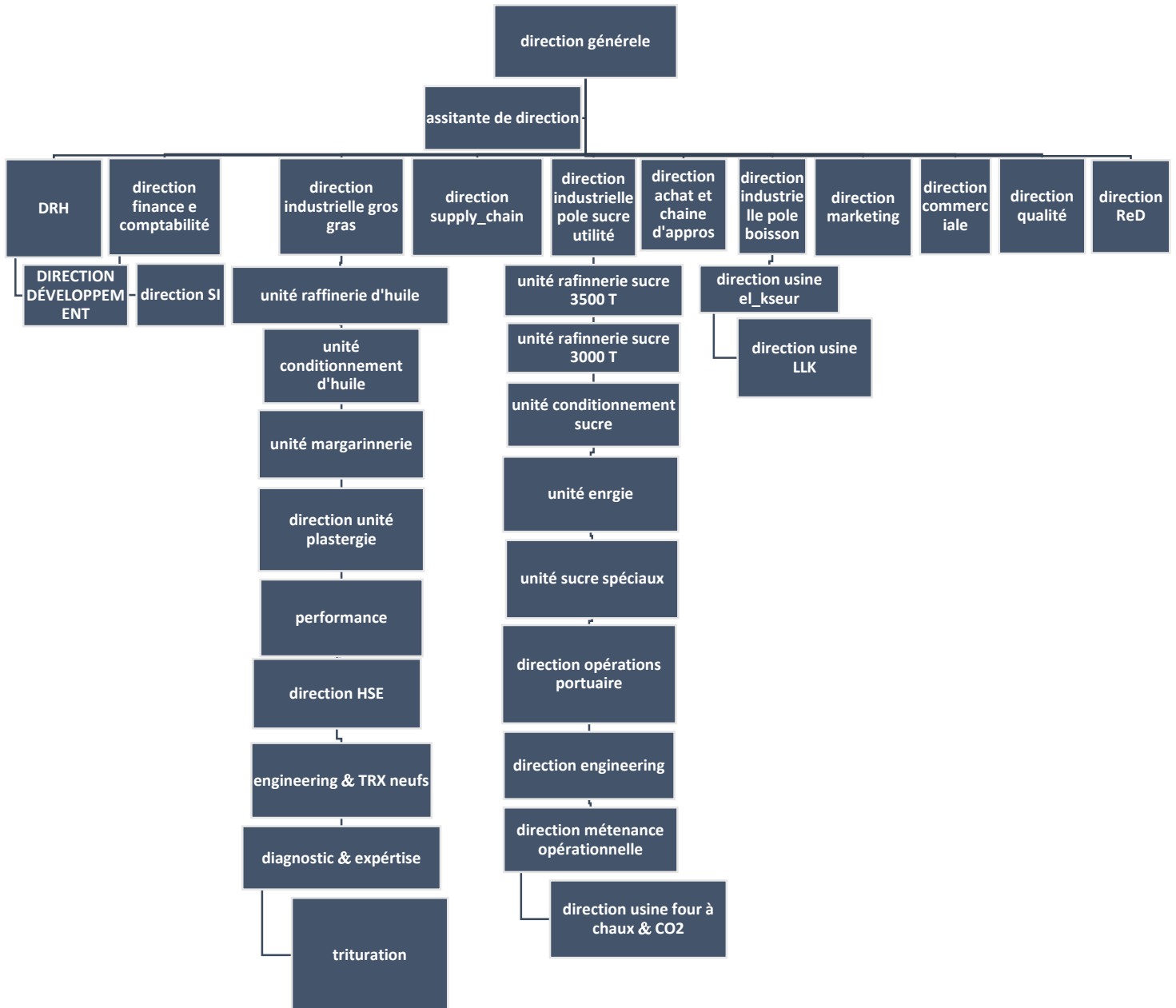
Cevital Agro-Industrie conçoit des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à ses installations performantes, son savoir-faire, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Cevital Agro-Industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé en Algérie.

Cevital Agro-industrie compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business ; citons : Coca-Cola, Kraft Food, Danone...

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

Figure N° 10 : l'organigramme du CEVITAL



Source : document interne de l'entreprise.

### Section 2 : le diagnostic du système de veille dans l'entreprise CEVITAL

Une entreprise doit maîtriser l'environnement global, interne et externe, dans lequel elle se situe. Il s'agit d'une condition indispensable pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise cohérente avec son environnement. Pour comprendre son environnement, une entreprise peut réaliser un diagnostic stratégique (ou une analyse stratégique).

## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

Ce travail d'analyse est adopté par l'entreprise de CEVITAL pour déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les clés de succès de son environnement, en enchaînant ce travail l'entreprise CEVITAL passe par deux types d'analyses :

Diagnostic interne, diagnostic externe.

### **1. Diagnostic interne :**

Le diagnostic interne est la toute première étape d'une analyse stratégique. CEVITAL donc utilise ce diagnostic qu'il l'a permet de définir ses forces et ses faiblesses, qui expliquent sa réussite ou sa faillite. En pointant les ressources et les compétences de l'entreprise, ce diagnostic permet pour CEVITAL de définir ses atouts pour lui permettre de se démarquer davantage de la concurrence.

#### **1.1 Le modèle SWOT :**

L'analyse SWOT est un outil stratégique utilisé par l'entreprise CEVITAL pour réaliser un diagnostic complet de sa situation. Cette analyse permet de recenser de manière synthétique les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces externes auxquelles elle est confrontée. En combinant ces deux dimensions, l'analyse SWOT offre une vision globale de l'environnement dans lequel évolue CEVITAL.

Les forces de l'entreprise représentent ses avantages internes, tels que ses ressources, ses compétences, sa réputation ou ses avantages concurrentiels. Elles constituent des atouts sur lesquels CEVITAL peut s'appuyer pour se différencier et atteindre ses objectifs stratégiques.

Les faiblesses, quant à elles, sont les points internes qui limitent la performance de l'entreprise. Elles peuvent inclure des lacunes en termes de ressources, de compétences ou de processus internes. L'identification des faiblesses permet à CEVITAL de prendre des mesures correctives pour améliorer sa position concurrentielle.

Les opportunités représentent les facteurs externes favorables qui pourraient être exploités par CEVITAL pour sa croissance et son développement. Il peut s'agir de tendances du marché, de nouvelles technologies, de changements réglementaires ou de nouvelles opportunités commerciales. En identifiant ces opportunités, CEVITAL peut les saisir et les transformer en avantages compétitifs. Les menaces, quant à elles, sont les facteurs externes qui pourraient nuire à la performance de CEVITAL. Cela peut inclure

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

la concurrence accrue, les changements économiques, les obstacles réglementaires ou les évolutions des préférences des consommateurs. En identifiant ces menaces, CEVITAL peut mettre en place des stratégies d'atténuation des risques.

L'analyse SWOT offre ainsi à CEVITAL une vision globale de son environnement concurrentiel, en intégrant à la fois les aspects internes et externes. Cela lui permet de prendre des décisions éclairées en matière de stratégie d'entreprise et de positionnement sur le marché.

**Tableau N° 4 : le modèle SWOT du cevital**

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produit de qualité.</li> <li>– Réseau de distribution.</li> <li>– Hautes technologies.</li> <li>– Leader sur le marché.</li> <li>– Prix compétitif.</li> <li>– Exportateur des huiles, margarines.</li> <li>– La diversification.</li> <li>– Proximité au port (position géographique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une forte dépendance vis-à-vis le marché extérieur.</li> <li>– Une proximité trop faible avec l'amont agricole national.</li> <li>– Manque d'échange avec les universités.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les politiques pour le développement des exportations.</li> <li>– L'accroissement de la demande.</li> <li>– L'interdiction de l'importation.</li> <li>– Augmentation de la taille de population.</li> <li>– Amélioration du pouvoir d'achat.</li> <li>– Le recyclage.</li> <li>– Les lois de protection de consommateur.</li> <li>– Investir hors DAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arrivés de nouveaux concurrents.</li> <li>– Exigence de plus en plus en matière de qualité.</li> <li>– Les changements politiques.</li> <li>– Catastrophes naturel.</li> <li>– Changement technologique.</li> <li>– Innovation.</li> <li>– Chômage.</li> <li>– Changement climatique.</li> <li>– Cyber hacker.</li> <li>– Taux d'inflation.</li> <li>– Politiques environnementales.</li> </ul>

**Source :** établi par nous même

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

### 2. diagnostic externe :

Le diagnostic stratégique externe adopté par CEVITAL est l'un des travaux à réaliser dans le cadre d'une analyse stratégique. Il permet d'étudier l'environnement de l'entreprise, puis d'identifier quelle sont les opportunités et les menaces. Une entreprise évolue dans un environnement qui évolue sans cesse. Les changements peuvent être bénéfiques ou néfastes

- Un changement bénéfique peut constituer une opportunité, qui doit être exploité.
- Un changement néfaste peut poser problème, il faut donc trouver des solutions pour les contourner.

Faire un diagnostic externe, c'est surtout étudier la concurrence car celle-ci constitue l'ensemble des menaces qui peuvent conduire à l'échec. En cernant les faiblesses et les atouts des concurrents.

**Tableau N° 5 : l'analyse PESTEL**

POLITIQUE	ÉCONOMIQUE	SOCIAL	TECHNOLOGIQUE	ENVIRONNEMENT	LÉGALE
Les changements politiques. Les politiques pour le développement des exportations. L'interdiction de l'importation.	Chômage. Taux d'inflation. Investir hors DAS.	Chômage. Amélioration du pouvoir d'achat. Augmentation de la taille de population.	Changement technologique. Innovation.	Catastrophe naturel. Changement climatique. Recyclage. Politiques Environnementales.	Cyber hacker. Les lois de protection de consommateur.

**Source :** établi par nous-mêmes.

### Section 3 : le processus de veille dans l'entreprise CEVITAL

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

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

### 1. La procédure d'élaboration

le processus de mise en place de la veille stratégique à CEVITAL SPA se compose de plusieurs étapes cyclique ayant pour objectifs de détailler les priorités de la veille stratégique qu'il envisageable et profitable et profitable de suivre. Ses principales étapes se résument comme suit :

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

**Étape 2** : mettre en place des outils de collecte de l'information en se basant sur des moyens technologiques tels que : les capteurs sur internet, les logiciels spécialisés, les fournisseurs, les clients, les concurrents, l'environnement

FORFAIT ALGÉRIE :

ALGERAC : est le seul organisme national reconnu par ses pairs en charge de délivrer après évaluation et sur la base de normes internationales.

EUROMED : fondée en 1997, regroupe 68 organisations de 30 pays son travail vise à promouvoir et à protéger les droits humains et la démocratie dans les régions du sud et de l'est de la méditerranée et à influencer les politiques des principaux acteurs.

CNTPP : le centre national des technologies de production plus propres, ses missions la mise en œuvre e la politique nationale en matière de protection de l'environnement, la réduction des formes de pollutions, l'utilisation rationnel des ressources naturelles.

Mettre en place des moyens humains ce qui aide l'entreprise à détecter les informations formelles et informelles.

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

**Etape 4** : diffusion de l'information grâce à des moyens informatique comme les newsletters, intranet, mails ...les mettre par la suite à la disposition des responsables opérationnels.

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

La veille stratégique est dédié à la surveillance de son environnement, elle permet d'obtenir des informations tels que le développement d'une technologie provenant d'un



## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

marché connexe ou l'élaboration d'un produit concurrent, la veille conduit à la réflexion, à la pensée elle permet également d'anticiper par exemple : elle peut rapporter un changement de réglementation programmé, elle permet d'éviter les problèmes en les solutionnant avant leurs arrivés, elle permet de créer un projet d'amorcer une étude la veille stratégique est alors le problème ou l'opportunités qui déclenche le besoin de prendre une décision par exemple : la veille stratégique a un impact sur le processus de prise de décision sur le lancement de la nouvelle gamme FLEURIAL, la construction de l'usine de trituration des graines oléagineuse.

### **3. Les objectifs de la veille stratégique :**

CEVITAL dispose d'un capital humain se caractérisant par le savoir-faire de ses collaborations, leur dévouement, et leur attachement aux valeurs de l'entreprise, tous œuvrent pour garantir sa pérennité sa place leader sur le marché ; sa vision, définie sur un horizon allant jusqu'à 2027 se fixe comme objectifs :

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

→ Les intervenants directs et indirects dans la veille stratégique :

Au sein de CEVITAL, les départements interviennent directement à l'élaboration de veille stratégique à savoir

- La direction marketing : il met en place une stratégie particulière pour promouvoir un produit / prix ou sa société, un grand travail de préparation lui incombe puisqu'il devra réaliser des études marketing pour mieux connaître le marché
- L'équipe de recherche et développement : elle s'intéresse aux créations technologiques des concurrents, l'information est triée et choisie, puis transférée aux directeurs R&D et marketing qui sont à même d'évaluer des impacts potentiels de l'innovation sur le marché.
- Responsable de qualité : sa mission est de mettre en place et d'animer la politique de qualité de l'entreprise, il supervise la conception et la mise à jour des manuels de qualité ainsi que les respects de procédures. Il est l'interlocuteur des services officiels des contrôles.

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

- Responsable de ressources humaines : il prend la responsabilité de la fonction RH d'un site, d'une zone géographique d'un établissement ou d'une filiale, cette fonction comporte un aspect opérationnel fort, tout en ayant pour mission de décliner la stratégie RH du groupe CEVITAL.
- Médecine de travail : son action vise à supprimer les facteurs de risque, surveiller la santé des travailleurs en fonction de son âge et de son milieu de travail et minimiser la conséquence du travail sur la santé.
- Responsable informatique et technologique (IT) : il gère les besoins en solutions informatique (matériels et logiciels) d'une entreprise ou d'une collectivité, il vérifie la performance à l'efficacité du parc informatique.
- Responsable industriel : il est rattaché à la direction générale, le directeur industriel définit et pilote la stratégie industrielle de l'entreprise, il peut intervenir sur un ou plusieurs sites d'un groupe.
- Responsable juridique : sa mission est de définir la stratégie de défense des intérêts de son entreprise sur l'ensemble des aspects juridique et fiscaux, il conseille la direction et les services opérationnels tant sur les projets que sur les aspects contentieux.
- Responsable HSE : sa mission principale est l'élaboration, la mise en œuvre et l'animation du système de management de la santé, sécurité, hygiène, environnement et radioprotection et des procédures associées.
- Responsable transit : est chargé de l'acheminement de la marchandise internationale (import-export) d'une entreprise le plus souvent spécialisée dans le transport, il accomplit toutes les formalités administratives.
- La direction générale : il lui revient le rôle d'épier la santé financière de ses concurrents, elle contribue à définir et faire respecter les règles de concurrence favorables au développement de marchés ouverts et loyaux, et bénéfiques au pouvoir d'achat des consommateurs, en dehors de ces départements, CEVITAL ne fait pas appel à des sous-traitants, des entreprises expertes qui détiennent des brevets de maîtrise et une expérience hors pair dans le domaine du client et de la concurrence, ce que nous amène à comprendre que CEVITAL dispose d'une cellule de veille.
- Les décideurs à l'élaboration d'une veille stratégique : toutes les grandes décisions à CEVITAL reviennent au top management (sommet hiérarchique de la prise de décision)

## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

→ Le financement de la veille stratégique : la fonction de la veille intégrée avec son propre budget au sein de l'entreprise CEVITAL, ce qui témoigne de l'importance accordée à l'information dans la prise de décision, et la conscience de la direction de la portée de cette dernière.

→ les critères utiliser pour recruter et former les professionnels de veille : l'entreprise CEVITAL recrute les professionnels de veille selon les compétences qui détient les candidats, et les expériences requis auparavant, la capacités d'anticiper, savoir communiquer et participé a des réunions, la curiosité sans limites, un esprit d'analyse, être persévérant, un esprit méthodique. L'entreprise forme ses professionnels de veille par les tutoriels, l'intervention d'un formateur externe, les formations à distance, le e-learning, le séminaire.

### **4. L'animation et la communication des objectifs :**

Après la mise en place et le choix d'une démarche stratégique, suite une phase décisive, l'mission et la formulation des objectifs aux divers acteurs concernés qui se font par la réparation de tableaux de bord et de plan business grâce à un serveur internat ou tout membre peuvent avoir accès à toutes les informations utile pour l'aboutissement de ses objectifs, ainsi CEVITAL envisage d'établir une meilleure communication et émission de ses buts et objectifs en formant et habituant son personnel concerné par la veille stratégique, à la prise de parole et la communication des idées lors des comité de veille (réunion hebdomadaire et mensuelles)

### **5. les modèles suivie par CEVITAL pour l'atteinte de ses objectifs stratégique :**

Lors de nos entretient au sein de CEVITAL, nous avons remarqué que cette dernière a recours à divers modèles et analyse afin d'identifier ses cibles et ses besoin d'information.

Les modèles et analyses suivis sont :

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

### **6. Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle :**

Contrairement aux entreprises qui n'établissent pas de stratégie concurrentielle approfondie et qui ne détiennent pas beaucoup d'informations sur ses concurrents,

## Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

CEVITAL a quant à elle pu dominer le marché de l'industrie agroalimentaire à savoir : produits de qualité, réseaux de distribution, proximité au port, prix compétitif, hautes technologies, les compétences de ses collaborateurs, grâce à une parfaite connaissance de son environnement concurrentiel, la stratégie de CEVITAL ne cesse pas de porter les fruits à l'instar de la veille suite à l'importance qu'elle lui attribue. Ses finalités ont abouti aux résultats suivants :

Elle a pu faire surveillance sur les évolutions du marché.

Elle a arrivé à connaitre tout sur ses concurrents.

Elle a pu anticiper les risques.

### Section 4 : les orientations de la veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL

L'orientation stratégique, il s'agit de l'ensemble des décisions qui permettent d'orienter l'avenir d'une entreprise, consiste aussi a poser des gestes concordant avec les priorités, les stratégie ou la vision de l'organisation.

La veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL est orienté selon les domaines de veille :

- 1. la veille commerciale :** l'entreprise CEVITAL fait de la veille commerciale qui se base sur les clients et les fournisseurs, pour déterminer les évolutions des besoins client à long terme. L'entreprise essaye de toujours à améliorer la relation avec le client et garder sa fidélité, analyser les réclamations des clients, l'entreprise ne s'arrêtera pas de faire ce type de veille seulement sur les clients, il s'agit aussi d'intégrer les fournisseurs en matière de la pérennité des matières première, le respect des délais de livraison, l'entreprise essaye de trouver un fournisseur qui est capable d'assurer la qualité et le prix en même temps.
- 2. la veille concurrentielle :** Grace à la veille concurrentielle, l'entreprise CEVITAL intègre les concurrents actuels et potentiel, elle fait souvent l'objet d'un observatoire de la concurrence exemple : le développement d'un produit, et ils disposent des ressources dédiées à l'analyse des produits concurrents, l'information recueillie couvre plusieurs domaines dont : les gammes de produits, l'analyse des couts, les réseaux de distribution, l'organisation et la culture d'entreprise. Cette approche permet aux CEVITAL d'être au courants de chaque de chaque nouvelle offre de ces concurrents, chaque nouvelle stratégie, c'est aussi l'analyse des prix et de la diversité du marché et de la santé financière de la concurrence.

## **Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l'entreprise CEVITAL**

- 3. la veille technologique :** Elle permet d'identifier au plus tôt les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le métier d'agro alimentaire de CEVITAL elle révèle des opportunités de création de nouveaux marchés (grâce à l'analyse de signaux faibles) et c'est pour cela qu'elle est souvent au cœur de processus d'innovation de groupe CEVITAL, donc cette veille récupère des informations ouvertes, accessibles à tous le groupe, et elle s'intéresse pas uniquement aux informations issues d'une seule entreprise.
  - 4. la veille environnementale :** dans ce type de veille CEVITAL surveille en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement. Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine. Il s'agit également de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liés ces changements, la contribution de l'entreprise au développement durable par la démunitions des déchets et la pollution.
- Les objectifs de ces orientations se caractérisent par : définir les priorités d'actions, prendre conscience de l'état des lieux et des enjeux, donner la visibilité à cinq ans, impliquer le management et les différents acteurs, fédérer les énergies, conduire les changements et les évolutions, partagé un projet commun.

### **Conclusion :**

Ce chapitre a pour objectif de décrire l'organisme d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre afin de disposer de données pertinentes et l'analyse des réponses issues d'entretien, permettant de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment.

Dans la première section nous avons présenté brièvement l'entreprise, à l'aide des réponses de notre guide d'entretien, nous avons retenu la méthode du diagnostic de la veille stratégique chez CEVITAL, et de comprendre le processus de veille dans l'entreprise, et quelles sont les orientations pour mener une veille stratégique auprès de l'entreprise CEVITAL.

---

# Conclusion générale

---

### CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier la mise en place de la veille stratégique dans le contexte industriel, et de démontrer son importance pour la compétitivité des entreprises dans un environnement complexe et ouvert. Il est essentiel pour une entreprise de disposer des bonnes informations au bon moment afin d'agir et de réussir sa stratégie.

Après avoir défini la veille stratégique et présenté les différentes étapes de sa réalisation, notre mémoire a abordé des notions générales essentielles. Il en ressort que la veille est un processus de travail incitant l'entreprise à s'adapter autant que possible à son environnement. En surveillant l'environnement global de l'entreprise, la veille stratégique vise à anticiper les menaces et les opportunités à moyen et long terme.

En développant une stratégie efficace, une entreprise peut transformer des données provenant de différentes sources en informations utiles lui permettant d'avoir une connaissance approfondie de ses relations avec les clients, les marchés et leurs tendances, les fournisseurs et son exploitation interne. L'entreprise doit être capable de prendre rapidement et efficacement des décisions basées sur ces informations. La veille stratégique permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel en leur fournissant des informations pertinentes au moment opportun.

Pour que la veille stratégique soit couronnée de succès, le développement, la mise en œuvre et l'exploitation continue d'un entrepôt de données et d'informations requièrent de nombreuses adaptations dans le processus de prise de décision stratégique.

Grâce à la veille stratégique, une entreprise peut mettre en évidence des éléments qui la distinguent de ses concurrents, ce qui renforce son profil et lui permet d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels et permettent à l'entreprise de devenir leader sur le marché et de réaliser des bénéfices plus élevés que ses concurrents.

Tout au long de notre travail, nous avons posé une question de départ qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'énonce comme suit : "Quelle est l'efficacité de la stratégie de veille stratégique mise en place par CEVITAL SPA pour assurer sa compétitivité sur le marché industriel ?"

Afin de répondre à cette question, notre étude est subdivisée en quatre chapitres. Le premier chapitre aborde la veille stratégique en termes de définition, d'historique et d'objectifs. Le deuxième chapitre présente la structuration de la veille stratégique, en se

concentrant sur le processus, les principaux types de veille et la détection de l'information par les entreprises. Le troisième chapitre examine les aspects opérationnels de la veille stratégique, tels que l'organisation de la veille, le diagnostic stratégique et les outils utilisés. Dans le quatrième chapitre, nous nous sommes concentrés sur notre sujet en analysant les résultats obtenus à partir d'une étude menée dans le cadre du département de la performance.

Sur la base des résultats de notre étude, nous avons formulé deux hypothèses pour répondre à notre question de départ. Après notre recherche et l'analyse des résultats, il est confirmé que la première hypothèse est validée. De plus, l'organisation de la veille stratégique chez CEVITAL, caractérisée par la surveillance de l'environnement et la présence de différents chefs de départements pour définir les axes stratégiques, est également confirmée. À partir de la validation de ces deux hypothèses, nous sommes en mesure de répondre à notre problématique en concluant que CEVITAL a mis en place une stratégie efficace de veille stratégique qui lui a permis de conserver une part importante sur le marché industriel et de devenir leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie.

CEVITAL organise sa veille stratégique en utilisant des outils de diagnostic stratégique tels que le modèle SWOT. Ce modèle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces externes. De plus, CEVITAL se base sur l'analyse PESTEL pour appréhender l'environnement externe de l'entreprise.

Au cours de notre étude, nous avons suivi une question de départ qui nous a servi de fil conducteur. Nous avons donc répondu à notre problématique en démontrant que CEVITAL a mis en place une stratégie efficace de veille stratégique, lui permettant d'assurer sa compétitivité sur le marché industriel. Cela a été rendu possible grâce à une organisation adéquate de la veille stratégique, à l'utilisation d'outils de diagnostic stratégique tels que le modèle SWOT et à une surveillance constante de l'environnement externe.

En conclusion, la veille stratégique est un processus essentiel pour les entreprises évoluant dans un environnement complexe et concurrentiel. Elle leur permet d'anticiper les évolutions, de saisir les opportunités et de gérer les risques. CEVITAL a réussi à tirer parti de la veille stratégique en mettant en place une stratégie efficace et en utilisant les outils appropriés. Cette approche lui a permis de maintenir sa compétitivité sur le marché industriel et de consolider sa position de leader dans le secteur agroalimentaire en Algérie.



## **Références et bibliographie :**

### **1. liste des ouvrages**

1. A.C Martinet « diagnostic stratégique »1990
2. Afnor, norme XP 50-053 : prestation de veille et prestation de mise en place de système de veille 1998
3. Cohen C, veille et intelligence économique
4. Emmanuel pateyron, la veille stratégique, édition economica 1999
5. Exelmens , veille stratégique : atelier accompagnement des dirigeants NTIC, mayotte juin 2017
6. Helfer,J .Pierre, (2013), « management stratégique » 9<sup>ème</sup> édition, vuibert
7. Henry S, la veille stratégique sur internet, janvier 2002
8. Johan, B « la stratégie d'entreprises », 3<sup>ème</sup> édition, gualino, lextenso édition, paris 2013
9. Johnson G,and all « stratégiques »,7<sup>ème</sup> édition, PEARSON éducation, France 2005
10. Josien samuel « l'essentiel du management des entreprise », lextenso édition, 3<sup>ème</sup> édition 2013
11. Laurent hermel, maitriser et pratiquer la veille stratégique, afnor 2001
12. Lemann- ortega. Leroy. garrette. Dussauge. Durand « STRATEGOR » 7<sup>ème</sup> édition, paris 2016
13. Lesca N et caron- fasan, la veille anticipative, lavoisier, 2006
14. Manuel C, Héléne D, Olivier J. « Maxi fiches de stratégie », édition DUNOD, Paris 2010
15. Martinet B. & Ribault J.M, ‘la veille technologique, concurrentielle et commerciale’, les éditions, Paris, 1989
16. Zerizer maya, « stratégie d'entreprise ». berti édition, Alger 2010

### **2. article et revue scientifique**

Le CIGREF, veille stratégique, organisé la veille sur nouvelle technologies de l'information 1998

Tchouassi, G « les besoin en informations dans les entreprises », revue congolaise de gestion 2017

### **3. thèse**

Hichem ben Romdhane, Mémoire sur le processus de la veille dans les PME, 2005

Bekaddour Hassen, veille stratégique et intelligence économique, cas des entreprises algériens

Elsa Drevon La veille stratégique dans le secteur publique de la santé ou Québec, une étude de cas multiples 2020

Haddad Maissa La veille stratégique et la compétitivité des entreprises, 2020

#### **4. site internet**

<http://formadoct. Doctorat-bretagneoire.fr/ veille>, visité le 20 mai 2023.

<http://eduscol.education.fr/> , visité le 21 mai 2023.

<https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-intelligence-artificielle/1501293-agent-intelligent-definition-et-exemples/> Visité le 15/05/2023.

<https://www.technique-de-vente.com/techniques-de-vente-commercial-mieux-vendre/>

<https://management.apprendreéconomie.com/ressources-et-competences/>. Visité le 20/05/2023.

<https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/intelligence-eco/signauxfaibles>. Visité le : 13/05/2023.

<http://jacques.breillat.fr/concepts/tryptique-information>. Visité le 14/05/2023.

## **Annexes**

### **Guide d'entretien :**

1. Quelle est votre compréhension de la veille stratégique au sein de l'entreprise ?
2. Comment définiriez-vous la veille stratégique et son importance pour l'entreprise ?
3. Quels sont les objectifs et les bénéfices attendus de la veille stratégique dans votre entreprise ?
4. Pouvez-vous décrire le processus de veille stratégique dans votre entreprise ?
5. Comment sont identifiées les sources d'informations pertinentes pour la veille stratégique ?
6. Quelles sont les outils et les méthodes utilisés pour collecter et analyser les informations stratégiques ?
7. Comment les informations stratégiques sont-elles évaluées, validées et partagées au sein de l'entreprise ?
8. Quels sont les départements ou les équipes responsables de la veille stratégique dans votre entreprise ?
9. Comment les ressources humaines et financières sont allouées à la veille stratégique ?
10. Quelles sont les critères utilisés pour recruter et former les professionnels de la veille stratégique ?
11. Comment les informations stratégiques sont-elles utilisées pour la prise de décision dans l'entreprise ?
12. Pouvez-vous nous donner des exemples concrets où la veille stratégique a eu un impact sur les décisions stratégiques de l'entreprise ?
13. Comment les informations stratégiques sont-elles partagées avec les parties prenantes interne et externe ?
14. Comment l'efficacité de la veille stratégique est-elle évaluée dans votre entreprise ?
15. Quels sont les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'impact de la veille stratégique ?
16. Comment l'entreprise s'adapte-t-elle aux évolutions du contexte concurrentiel et aux nouveaux enjeux pour améliorer sa veille stratégique ?

## Liste des figures

<b>Figure N° 1</b> : Le processus de veille, de l'information à la décision .....	17
<b>Figure N° 2</b> : le processus de veille proposé par AFNOR .....	18
<b>Figure N° 3</b> : le cycle de renseignement .....	21
<b>Figure N°4</b> : les quatre types de veille associée aux cinq paramètres porter.....	23
<b>Figure N° 5</b> : les différentes sources d'information possible.....	28
<b>Figure N° 6</b> : les étapes de la veille active.....	34
<b>Figure N°7</b> : la chaine de valeur .....	43
<b>Figure N°8</b> : le modèle de PESTEL.....	47
<b>Figure N°9</b> : le modèle des cinq forces de porter .....	49
<b>Figure N°10</b> : l'organigramme de CEVITAL.....	60

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau N°1</b> : les activités de soutien de la chaîne de valeur.....	44
<b>Tableau N°2</b> : les activités principales de la chaîne de valeur .....	44
<b>Tableau N°3</b> : le modèle SWOT.....	48
<b>Tableau N°4</b> : le modèle SWOT de CEVITAL.....	62
<b>Tableau N°5</b> : l'analyse PESTEL de CEVITAL .....	63

### Table des matières

#### Dédicaces

#### Remerciement

#### Liste des abréviations

#### Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : la veille stratégique.....</b>	<b>6</b>
Introduction.....	6
<u>Section 1 : la naissance de la notion de veille stratégique.....</u>	<u>6</u>
1.1. La veille stratégique une fonction de sommet de l'entreprise.....	8
<u>Section 2 : définition et approche.....</u>	<u>10</u>
<u>Section 3 : les objectifs et rôle de veille stratégique.....</u>	<u>11</u>
3.1. Les objectifs de la veille stratégique dans l'entreprise.....	11
3.2. Le rôle de la veille stratégique dans l'entreprise.....	13
Conclusion.....	14
<b>Chapitre 2 : la structuration de la veille stratégique.....</b>	<b>17</b>
Introduction.....	17
<u>Section 1 : le processus et le mode de fonctionnement de veille stratégique.....</u>	<u>17</u>
1.1. Le processus de la veille stratégique .....	17
1.1.1. Le processus informationnel.....	17
1.1.2. Le modèle classique de cycle de renseignement.....	21
1.2. Le mode de fonctionnement de la veille stratégique.....	22
<u>Section 2 : les grands domaines de la veille stratégique.....</u>	<u>23</u>
2.1. La veille commerciale.....	24

## Table des matières

2.2. La veille technologique.....	24
2.3. La veille concurrentielle.....	26
2.4. La veille environnementale.....	26
<u>Section 3 : les sources de l'information.....</u>	<u>27</u>
3.1. Les informations blanches.....	27
3.2. Les informations grises.....	27
3.4. Les informations noires.....	28
Conclusion.....	31
<b>Chapitre 3 : les aspects opérationnels de veille stratégique.....</b>	<b>33</b>
Introduction.....	33
<u>Section 1 : l'organisation de veille stratégique.....</u>	<u>33</u>
1.1. La veille passive.....	33
1.2. La veille active.....	34
1.2.1. Les objectifs de la veille stratégique.....	36
1.2.2. Les axe de recherche.....	36
1.2.3. Les indicateurs.....	38
1.2.4. Les sources pertinents.....	38
1.2.5. L'information.....	38
1.2.6. Diffusée les résultats de la veille.....	39
<u>Section 2 : le diagnostic de la veille stratégique.....</u>	<u>39</u>
2.1. Le diagnostic interne.....	40
2.1.1. L'analyse des ressources et des compétences.....	40
2.1.1.1. Les ressource.....	40
2.1.1.2. Les compétence.....	41

## Table des matières

2.1.1.2.1. Les compétence détenue par les individus.....	41
2.1.1.2.2. Les compétences détenues par l’entreprise.....	42
2.1.2. Les ressources et les compétences stratégiques.....	43
2.1.3. L’analyse de la chaine de valeur.....	43
2.1.3.1. Les activité de soutien.....	45
2.1.3.2. Les activités principales.....	45
2.2. Diagnostic externe.....	46
2.2.1. Analyse du macro environnement.....	46
2.2.2. Analyse du micro environnement.....	48
2.3. Le modèle SWOT.....	50
<b>Section 3 : les outils et méthodes de la veille stratégique.....</b>	<b>52</b>
3.1. Les outils de la veille stratégique.....	52
3.1.1. Les outils de surveillance.....	52
3.1.2. Outils, agent intelligent.....	53
3.1.3. Outils, d’aspiration.....	53
3.1.4. Outils de gestion intelligente.....	54
3.1.5. Outils d’analyse et de représentation de l’information.....	54
3.2. Les méthode de la veille stratégique.....	55
3.2.1. La méthode « pull » .....	55
3.2.2. La méthode « push » .....	56
Conclusion.....	57
<b>Chapitre 4 : analyse de veille stratégique dans l’entreprise CEVITAL.....</b>	<b>59</b>
Introduction.....	59
<b>Section 1 : présentation de l’entreprise CEVITAL.....</b>	<b>59</b>



## Table des matières

1.1. Les étapes historiques du groupe.....	59
1.2. Cevital agro-industrie.....	60
<u>Section 2</u> : diagnostic du système de veille dans l'entreprise CEVITAL.....	62
2.1. Diagnostic interne.....	63
2.1.1. Le modèle SWOT.....	63
2.2.2. Le diagnostic externe.....	65
<u>Section 3</u> : processus de veille dans l'entreprise CEVITAL.....	65
3.1. La procédure d'élaboration.....	66
3.2. L'importance de la veille stratégique.....	66
3.3. Les objectifs de la veille stratégique.....	67
3.5. Les modèles suivies par CEVITAL pour l'atteinte de ses objectifs.....	69
3.6. Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle.....	69
<u>Section 4</u> : les orientations de veille stratégique de l'entreprise CEVITAL.....	70
4.1. La veille commerciale.....	70
4.2. La veille concurrentielle.....	70
4.3. La veille technologique.....	71
4.4. La veille environnementale.....	71
Conclusion.....	71
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des illustrations</b>	
<b>Tables des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

La veille stratégique est devenue aujourd'hui incontournable a toutes les organisations qui veulent assurer leurs pérennités, tout en fixant leurs objectifs et de mettre en place toutes les moyens de l'entreprise pour la détection des menaces à anticiper et les opportunités à saisir, et de connaitre les forces et faiblesses dans le volet interne de l'entreprise, afin de garder sa place sur le marché.

L'objectif de notre travail et de saisir la veille stratégique dans le cadre conceptuel, en adoptant la recherche bibliographique et les informations acquises auparavant, et d'autre coté on a essayé de faire un éclaircissement sur **l'élaboration de la veille stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL et de connaitre son efficacité** à l'aide d'un entretien.

**Mots clés :** veille stratégique, l'environnement, la concurrence, l'information, la surveillance.

## Abstract

Today, strategic watch has become essential for all organizations that want to ensure their continuity, while setting their objectives and putting in place all the company's resources to detect threats to anticipate and opportunities to seize, and to know the strengths and weaknesses in the internal part of the company, in order to maintain its place in the market.

The objective of our work is to grasp the strategic intelligence in the conceptual framework, by adopting the bibliographical research and the information acquired previously, and on the other hand we tried to make a clarification on the development of the strategic intelligence within the company CEVITAL and to know its effectiveness by means of an interview.

Key words: strategic watch, environment, competition, information, surveillance.

## ملخص

أصبحت اليقظة الاستراتيجية الآن ضرورية لجميع المنظمات التي ترغب في ضمان استدامتها، مع تحديد أهدافها ووضع جميع وسائل الشركة للكشف عن التهديدات لتوقعها والفرص لاغتنامها، ومعرفة نقاط القوة والضعف في الجانب الداخلي للشركة، من أجل الحفاظ على مكانها في السوق. الهدف من عملنا هو فهم الذكاء الاستراتيجي في الإطار المفاهيمي، واعتماد البحث الببليوغرافي والمعلومات المكتسبة سابقا، ومن ناحية أخرى حاولنا توضيح تطور الذكاء الاستراتيجي داخل شركة سيفيتال ومعرفة فعاليته بمساعدة مقابلة الكلمات المفتاحية: الاستخبارات الاستراتيجية، البيئة، المنافسة، المعلومات، الرصد.