



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET COMMERCIALES

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des Organisations

CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UNE VEILLE CONCURRENTIELLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

Cas pratique SPA CEVITAL - AgroFood

Réalisé par

M. OUGHLIS Yanis

M. MOKHTARI Riad

Dirigé par

M. CHENNINI Moussa

Promotion 2013-2014

Remerciements

Louange à Dieu le tout puissant pour nous avoir donné la force et la volonté

Au terme de ce mémoire nous tenons à vivement remercier

Notre encadreur Mr CHENNINI pour ses précieuses orientations

Mr TOUATI Lyes et Mr MADI Adel pour nous avoir ouvert les portes afin d'assimiler comment se
passe en pratique notre tâche

Tous nos enseignants de cursus

Ainsi que toute personne nous ayant soutenus

Dédicaces

Nous dédions le fruit de ce travail à tous ceux qui ont cru en nous

Ryad & Yanis

Liste des figures

Figure n° 01	Les trois fonctions de l'intelligence économique.	Page 07
Figure n°02	Le cycle de renseignement	Page 15
Figure n°03	Les quatre type de veilles associées aux cinq forces Concurrentielles de porter	Page 17
Figure n°04	Analyse SWOT	Page 30
Figure n°05	La courbe d'expérience	Page 33
Figure n°06	La matrice d'analyse BCG	Page 35
Figure n°07	Les 5 (+1) forces de Porter	Page 38

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACES

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE.....02

CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR LA VEILLE

SECTION 01 : l'intelligence économique.....04

SECTION 02 : l'information, source de veille.....07

SECTION 03 : la veille stratégique.....11

CHAPITRE 02 : La veille concurrentielle

SECTION 01 : Concepts et définitions21

SECTION 02 : L'analyse concurrentielle24

SECTION 03 : L'avantage concurrentiel.....24

CHAPITRE 03 : LA DEMARCHE STRATEGIQUE AU SEIN DE CEVITAL

SECTION 01 : Présentation de l'entreprise.....42

SECTION 02 : Présentation et analyse des résultats.....53

CONCLUSION GENERALE.....61

BIBLIOGRAPHIE.....62

ANNEXES.....64

TABLE DES MATIERES.....70

Introduction
Générale

Introduction

Les entreprises œuvrent dans un environnement qui ne cesse de se complexifier et caractérisé par une concurrence accrue, une mondialisation des échanges et le développement des nouvelles technologies d'informations et de communication ce qui accélère les flux d'informations. Devant la complexité croissante de ce contexte économique, la survie des entreprises passe avant tout par leur capacité à concilier ses flux d'informations avec leurs objectifs stratégiques.

Tous ces indicateurs ne manquent pas d'intérêt et contraignent les entreprises à modifier leurs politiques commerciales suivies jusqu'alors pour s'adapter aux changements abrupts qui caractérisent la sphère économiques étrangers et au spectre de la mondialisation afin de rester compétitives et sauvegarder leur pérennité.

En Algérie, le secteur agro-alimentaire est l'un des secteurs les plus attractifs en marquant une pression concurrentielle de plus en plus rude. Les opérateurs algériens et étrangers sont nombreux à avoir choisi ce créneau, en investissant avec succès à travers la création d'une multitude d'entreprises de toutes tailles dans différents domaines.

En effet, dans ce contexte seules les entreprises qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

Les données augmentent à une vitesse fulgurante et posent désormais des problèmes à l'entreprise pour l'obtention de l'information utile et pertinente. Les techniques et les outils de l'information et de la communication se multiplient sans cesse. Le numérique prend une ampleur jamais égalée et les moyens informatiques deviennent indispensables pour tout traitement de l'information.

De surcroît, les entreprises du secteur de l'agroalimentaire doivent déployer des efforts pour s'adapter à leur environnement. Cependant cette adaptation ne peut se faire sans une parfaite connaissance des acteurs environnementaux et une appréciation de leur influence. Cela passe certainement par la mise en place d'un système de collecte, de tri, de traitement de l'information.

Ainsi un système de veille concurrentielle solide et efficace devient presque nécessaire. Il permettrait d'assurer la pertinence au processus décisionnel des entreprises et de garantir leur pérennité dans un environnement concurrentiel. Néanmoins, la pratique de la veille comme système pour acquérir de la bonne information nécessite une organisation méthodique et rigoureuse œuvrant dans la continuité, recoupant les données importantes, définissant les informations à chercher en priorité et les sources pertinentes à cibler. De même qu'il exige l'instauration d'un système regroupant un personnel compétant et dévoué pleinement à la tâche qui lui incombe.

Ainsi, notre présent travail consiste à étudier la conception et les étapes de mise en œuvre d'un système de veille concurrentielle. Pour cela nous avons opté pour l'entreprise CEVITAL agro-food. Celle-ci est une entreprise qui brouille les cartes de toutes les firmes déjà existantes dans le secteur depuis sa création en 1998.

Dans ce contexte, nous avons posé la problématique suivante :

« CEVITAL a-t-elle mis en place une cellule de veille répondant aux normes exigées ? »

De ce questionnement principal de recherche, découlent deux sous questions explicitant davantage notre problématique à savoir :

- A quand remonte la pratique de la veille concurrentielle chez CEVITAL ?
- Comment élabore-t-elle sa démarche de la veille concurrentielle ?

Pour répondre à notre question de départ, nous avons suggéré une d'hypothèse qui est la suivante :

« L'instauration de la cellule veille a connue des difficultés et s'est heurtée à divers obstacles ? »

Pour vérifier et répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre travail de la manière suivante:

Dans un premier temps, nous avons effectué une recherche documentaire pour collecter toute information relative à notre sujet. Nous avons utilisé des ouvrages généraux et spécialisés, des articles et des travaux universitaires,... Etc. Cet effort nous a permis de réaliser le volet théorique des notre travail et de nous fournir des outils qui nous ont permis de

réaliser le volet théorique de notre travail et de nous fournir des outils qui nous sont indispensables pour traiter notre problématique. Pour les besoins de notre cas pratique, nous avons effectué un stage d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise concernée, à savoir CEVITAL agro-food, où nous avons recouru à divers outils méthodologiques : observation des faits, collecte et analyse des données sur l'entreprise et ses concurrents, entretiens avec les responsables et le personnel de l'entreprise.

Pour les besoins de rédaction, nous avons opté pour le plan suivant :

Le premier chapitre est consacré aux notions élémentaires relatives à la veille concurrentielle. Dans un premier lieu nous avons présenté les concepts d'intelligence économique, en second lieu nous avons vu les notions d'information et enfin, on a introduit le concept de la veille stratégique.

Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes attaqués au vif du sujet, en exposant successivement les différents éléments : nous avons défini dans un premier temps le concept de la veille concurrentielle et nous avons présenté l'outil d'analyse concurrentielle qui permet à l'entreprise de déterminer ses orientations stratégiques.

Après avoir présenté les deux chapitres théoriques, dans le troisième, nous commençons le cas pratique par la présentation de l'entreprise CEVITAL agro-food.

Le dernier chapitre a pour objectif de montrer comment le processus de la veille concurrentielle pourrait se mettre en application au sein de l'entreprise CEVITAL agro-food.

Chapitre I
Généralités sur la veille.

Introduction

La veille concurrentielle gravite autour d'une multitude de concepts. Afin d'éclaircir et de faciliter sa compréhension. La présentation des notions élémentaires relatives à sa définition et des autres notions qui se trouvent dans son champ d'action est nécessaire.

Ce chapitre sera composé de trois sections, en premier nous présenterons le concept d'intelligence économique, puis nous exposerons les notions reliées à l'information et enfin nous terminerons en donnant un aperçu sur la veille stratégique.

Section 01 : l'intelligence économique

Afin de cerner son environnement complexe et concurrentiel, l'intelligence économique joue le rôle coordinateur entre les activités de collecte, traitement et de diffusion.

Dans ce sens, nous allons essayer de présenter le cadre conceptuel, les fonctions et les objectifs de l'intelligence économique.

1.1. Historique de l'intelligence économique

Le contexte moderne de l'intelligence économique revient à la seconde guerre mondiale. Les américains et les anglais, en particulier, étaient à la base de ce concept en anticipant les mouvements de l'ennemi, ces renseignements leur étaient primordiaux.

En raison de leur avance technologique, notamment avec l'invention de l'ordinateur et les premiers réseaux d'intercommunications vers les années 1940, les Etats Unis sont les premiers à développer le concept d'intelligence économique à la fin des années 60 avec la publication de l'ouvrage de WILENSKY Harold intitulé « Organizational Intelligence : Knowledge Management and Policy in Gouvernement and Industry » en 1967.¹

¹AUDIGIER Marc, intelligence économique, éd Maxima, Paris 2003, p.29.

1.2. Définitions de l'intelligence économique

La notion de l'intelligence économique a fait l'objet de plusieurs définitions, nous choisirons les suivantes :

Selon Henri Martre l'intelligence économique peut être définie comme : « L'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économique. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts »².

MOINET Nicolas de son côté considère que « L'intelligence économique, comme la capacité d'une entreprise à maîtriser ses information stratégiques »³.

Selon JUILLET Alain l'intelligence économique se caractérise par trois fonctions⁴ :

- Renseignement économique (acquérir de l'information) ;
- Protection du patrimoine informationnel (ne pas laisser connaître ses secrets) ;
- Influence (propager une information ou des modes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

Ces activités constituent un outil d'interprétation permanent de la réalité des marchés, de l'environnement de l'entreprise, des techniques et technologie, ainsi que des modes et concurrents et partenaires de l'entreprise, de leur intention et leurs capacités à les mettre en œuvre.

² MARTRE Henri, intelligence économique et stratégies des entreprises, œuvre collective du commissariat général, la documentation française, 1994

³ JUILLET Alain, les défis de l'intelligence économique, éd Dunod, Paris, 2012, p3.

⁴ JUILLET Alain, I.bid

1.3. Les objectifs de l'intelligence économique

L'intelligence économique procure à l'entreprise une triple capacité (gérer, protéger et agir), afin qu'elle lui permette⁵ :

- **De devenir plus performante** : par la bonne gestion de l'information. Le problème est non plus de recevoir de l'information, mais de trouver le temps de la traiter.
- **De prendre des décisions** : lorsqu'il faut prendre des décisions importantes, comme un investissement majeur, un changement de stratégie ou l'attaque d'un concurrent, l'intelligence économique permet de prendre une meilleure décision, et une fois que cette décision est prise, à minimiser les risques.
- **De mieux vendre** : avant de prendre contact avec un client potentiel, une étude d'intelligence économique permet d'identifier les décideurs et d'en établir les profils psychologiques.
- **D'obtenir un avantage compétitif** : l'avantage concurrentiel le plus radical que peut obtenir une entreprise est de réussir à avoir le marché d'une manière différente de ses concurrents. Cet avantage est relativement durable, car pour que les concurrents puissent se mettre à niveau, il faut qu'ils arrivent à voir, eux aussi, le marché d'une manière différente.

L'intelligence économique permet également d'expertiser, de diffuser, de sécuriser l'information et de protéger le patrimoine de l'organisation.

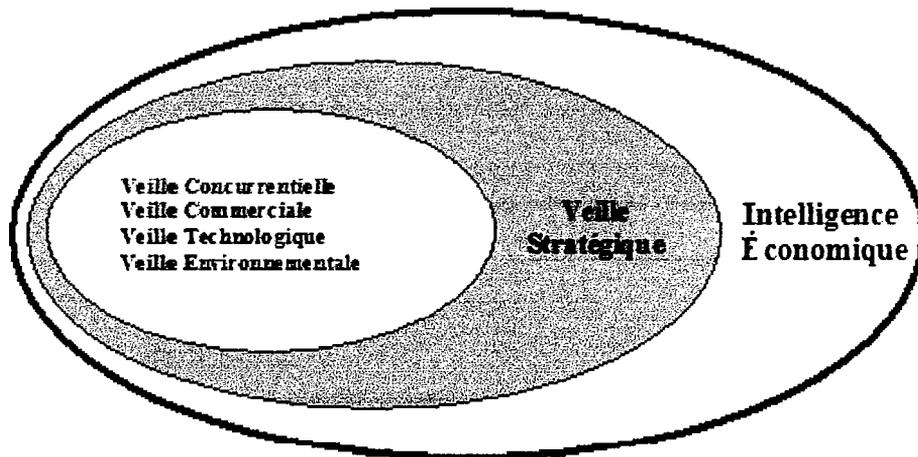
1.4. La veille et l'intelligence économique

La veille est l'un des aspects les plus importants de l'intelligence économique, elle permet de surveiller l'environnement interne et externe d'une organisation d'une manière permanente afin de repérer les signaux faibles, révélateurs d'un changement important pour limiter les risques, en fournissant des informations à haute valeur ajoutée au décideur afin d'identifier l'orientation stratégique de l'organisation.⁶

⁵ KNAUF Audrey, l'intelligence économique, éd L'Harmattan, Paris, 2010, p146

⁶ MASSE Guy, intelligence économique, éd Boeck, Bruxelles, 2001, p.248

Figure n°02 : veille stratégique intelligence économique



Source : « la veille stratégique », IAAT, (04-09-2014), p 6 (anonyme)*

Quant à l'intelligence économique, en plus de surveiller son environnement dans le bute d'acquérir des informations pertinentes, elle doit protéger le patrimoine informationnel de l'organisation (ne pas laisser connaître ses secrets), et propager une information ou des modes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie.

Enfin, Le domaine de l'intelligence économique est très large, il constitue l'environnement de la veille stratégique et ses composantes.⁷

Section 02 : L'information, source de veille

L'information constitue la principale ressource de veille stratégique. Afin qu'elle permette de prendre de bonnes décisions, elle doit être utilisable, analysable, présente et accompagnée. En ce sens, sa recherche et son traitement implique une méthodologie adéquate et fait appel à différents outils.

Dans cette section, nous allons exposer les notions associées, les différents sources et types d'information que pourra chercher l'entreprise, au sein de l'environnement durant son existence afin d'assurer son fonctionnement et son développement, les sources d'informations auxquelles l'entreprise fait recours, pour traquer les informations dont elle a besoin et les

⁷ MARCON Christian, MOINET Nicola, «L'intelligence économique, éd Dunod, Paris, 2006, pp 12-16

différentes étapes liées à la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, en présentant bien sûr en parallèle les outils méthodologiques adéquats.

2.1. Les notions associées à l'information

Il arrive d'employer des mots, dont la signification semble aisée, tant qu'ils sont utilisés. Et pourtant, nombreux sont les termes dont la définition et la distinction des autres concepts proches semblent complexes et difficiles. Le concept d'information en est un exemple ⁸:

- **Donnée** : Elle est obtenue à partir de l'observation des faits. C'est un élément brut qui n'a pas été traité ou mis en contexte. Les données ont peu de valeur en elles-mêmes, néanmoins, elles sont faciles à manipuler et à stocker sur un support.

- **Information** : Etymologiquement le terme « information » vient du latin « informare » qui signifie formé, donner une signification à quelque chose.

L'information est une notion très vaste et qui donne lieu à différentes compréhensions.

Une information est un ensemble de données qui sont interprétées de façon à faire ressortir un fait.

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

Donc, la connaissance permet la généralisation des problèmes, alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières.

⁸ BALMISSE Gilles, La recherche d'information en entreprise, édition Lavoisier, Paris, 2007, p.68

2.2. Les sources d'information

L'entreprise peut recueillir des informations auprès de différentes sources, parmi elles :

2.2.1. Les sources internes et externes

On peut trouver l'information qu'on recherche à différents endroits, à l'interne où à l'externe de l'entreprise⁹ :

- **Les sources internes** : C'est la ressource propre à l'entreprise, tel que :
 - Les statistiques de vente : Evolution globale du chiffre d'affaire et la répartition des ventes par critères (zone géographique, produit, vendeur) ;
 - Le fichier client : Ventilation des clients par critères, nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles ;
 - La bibliothèque des études antérieures : Toutes sortes d'informations préalablement recherchées et analysées ;
 - Les rapports des vendeurs : Le sujet de satisfaction et de non satisfaction des clients à l'égard du marketing-mix de l'entreprise, des concurrents ;
 - Les réclamations et suggestions des clients : Les critiques des clients et leurs attentes ;
 - Le personnel : Des informations sur l'entreprise et sur la concurrence.

Les informations internes sont peu coûteuses et directement exploitables par l'entreprise. Elles doivent être en permanence organisées, surveillées et actualisées. Elles constituent la mémoire de l'entreprise.

- **les sources externes** : Sont des informations qui viennent de l'environnement extérieurs à l'entreprise, elles peuvent être soit formelles (étude documentaire) soit informelles (observations et entretiens).

2.2.2 Les sources selon leur crédibilité documentaire

On peut trouver l'information qu'on recherche dans différentes sources documentaires, ils existent des informations formelles et informelles¹⁰ :

⁹ BONNEFOUS B., BOUCKHOVE D., CAILLAUD L., Information et communication, éd Bréal, Paris, 2005, p.184

- **Les informations formelles (primaires) :** Ce sont des informations collectées, enregistrées sous forme d'un texte, image et sons, elles sont véhiculées par un support papier, filmographique ou informatique (presse, brevet, reportage...).
- **Les informations informelles (secondaires) :** Ce sont des informations recueillies oralement, à titre d'exemple : les salons et les foires elles doivent être analysées d'une manière approfondie afin de procurer d'utilité à l'entreprise.

2.3. La typologie de l'information

Selon AFNOR (1998), il existe différents types d'informations. Il est commun de les classer à l'intérieur de trois classes, déterminées par leur origine et selon leur niveau d'accessibilité et de confidentialité¹¹ :

- **Les informations blanches (ouvertes)**

C'est des informations ouvertes, émanant des sources formalisées sans aucune barrière juridique (rapports annuels, articles de presse, plaquettes, documents commerciaux...). Leur non confidentialité ne doit pas conduire à la déprécier. En effet, elle constitue le plus souvent une base de travail et de recherche tout à la fois fiable et indispensable.

- **Les informations grises (semi-ouvertes)**

C'est des informations licitement accessibles mais elle se présente de façon plus élaborée, et pour la découvrir, il faut savoir la rechercher. En tout cas, elles sont considérées comme légalement accessibles mais certaines difficultés peuvent surgir lorsqu'il faudrait connaître leur existence.

¹⁰ MARTINET B., RIBAULT J.M., La veille technologique, concurrentielle et commerciale, ed d'Organisation, Paris, 1989, pp 73-111

¹¹ AFNOR, norme expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation Française, Paris, 1998, p6.

- **Les informations noires (fermées)**

C'est des informations illicitement accessibles, elles sont protégées par la loi ou des contrats ou par des textes juridiques. L'information noire fait l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales et assimilables à l'espionnage.

2.4. Le rôle et les enjeux de l'information

Selon BUSSENAULT et PRETET l'information est instrumentée en 4 usages distinctifs¹²:

- Elle joue le rôle d'instrument de support et de coordination des processus de gestion ;
- Elle joue le rôle d'instrument de communication dans l'organisation ;
- Elle joue le rôle d'instrument de connaissance des individus ;
- Elle joue le rôle d'un instrument de liaison avec l'environnement.

Si l'entreprise est bien informée elle disposera d'un avantage concurrentiel important. Sa survie dépend de sa capacité à mettre en place un système d'information (veille) afin de capter toutes les informations susceptibles de conduire l'entreprise à améliorer ses choix stratégiques.

Section 03 : la veille stratégique

L'information étant donnée comme un facteur clés pour la pérennité de l'entreprise, elle a besoin d'être gérée au même titre que les ressources humaines, les ressources financières ou les ressources matérielles.

Dans ce sens, nous allons essayer de présenter le cadre conceptuelle de la veille, ses acteurs, son processus et ses types.

¹² BUSSENAULT P., *Economie et gestion de l'entreprise*, 4^e édition, Vuibert, Paris, 2006, p133.

3.1. Définition de la veille stratégique

Le terme de la veille stratégique a été largement diffusé à partir des années 1990, il existe plusieurs définitions :

« La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel... ». ¹³

Selon H.LESCA la veille stratégique est : « le processus collectif continu par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitudes ». ¹⁴

Donc, la veille stratégique traite des décisions qui concernent le devenir de l'entreprise, elle permet d'éclairer des changements futurs dans l'environnement de l'entreprise.

3.2. Les acteurs de la veille stratégique

De nombreux acteurs de certaine compétence sont impliqués dans son élaboration. Effectivement, JAKOBIAK définit trois profils d'individus ¹⁵

- **Les observateurs (veilleurs)**

Ce sont les guetteurs ou les chasseurs de l'information, leur rôle est de transmettre aux experts les informations collectées. Il est à noter qu'ils peuvent parfois tenir aussi le rôle d'analyste expert et de ce fait transmettre directement les informations aux décideurs. Il existe plusieurs types de veilleurs :

- **Le responsable de la veille :** C'est la personne en charge de définir une stratégie pour la mise en place du système de veille.
- **Le veilleur observateur :** C'est lui qui se charge de la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

¹³ AFNOR, <http://www.afnor.fr/portail.asp>, 13-06-2014

¹⁴ LESCA H., *veille stratégique: concept et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Paris, 2013.

¹⁵ JAKOBIAK François, *L'intelligence économique, La comprendre*, Editions d'Organisation, Paris, 2004, 335p.

- **Le veilleur analyste** : Il est chargé de traiter des corpus d'informations à l'aide d'outils bibliométriques afin de réaliser des analyses statistiques permettant de dégager des indicateurs de tendances.
- **Le cyber-veilleur** : C'est un grand surfeur du net, il recherche en permanence des informations formelles et informelles sur des sujets variés. Il possède évidemment une bonne maîtrise et connaissance des outils de recherche d'information sur Internet (moteurs de recherche, agents intelligents, annuaires, etc.).

Pour l'accomplissement de ses tâches, le veilleur doit posséder certaines compétences et aptitudes nécessaires.

- **Les analyses (Experts)**

Dans le cas où le veilleur n'est pas habile à qualifier l'information, ou bien dans le cas où il s'agit d'un agent de collecte automatique, les informations brutes doivent être qualifiées (évaluées, mises en perspective, triées) par un expert avant d'être diffusées.

Un expert travaille souvent en collaboration avec d'autres experts qui ne sont pas forcément issus du même secteur d'activité ni possédant les mêmes compétences professionnelles. Cette collaboration se fait dans une structure organisée appelée «réseau de compétences», qui a pour but de favoriser les échanges de flux de connaissances ainsi que la création d'intelligence.

- **Les décideurs**

Ils saisissent et traitent l'information afin de résoudre des problèmes décisionnels et stratégiques. Ils sont présents aussi bien au début du processus de veille qu'à la fin, leur rôle se situe donc en amont et en aval du processus de veille.

Il s'agit des décideurs clés qui font avancer l'entreprise. Ces individus sont les utilisateurs des produits et des services de la veille.

3.3. Les temps de la veille

Les activités de veille se déroulent en 4 phases temporelles¹⁶ :

- **La veille ponctuelle**

Elle correspond à « un état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.

- **La veille occasionnelle**

C'est la surveillance organisée sur des thèmes-cibles, dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence.

- **La veille périodique**

Surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, publications d'organismes spécialisés, les banques de données, ...etc.

- **La veille permanente**

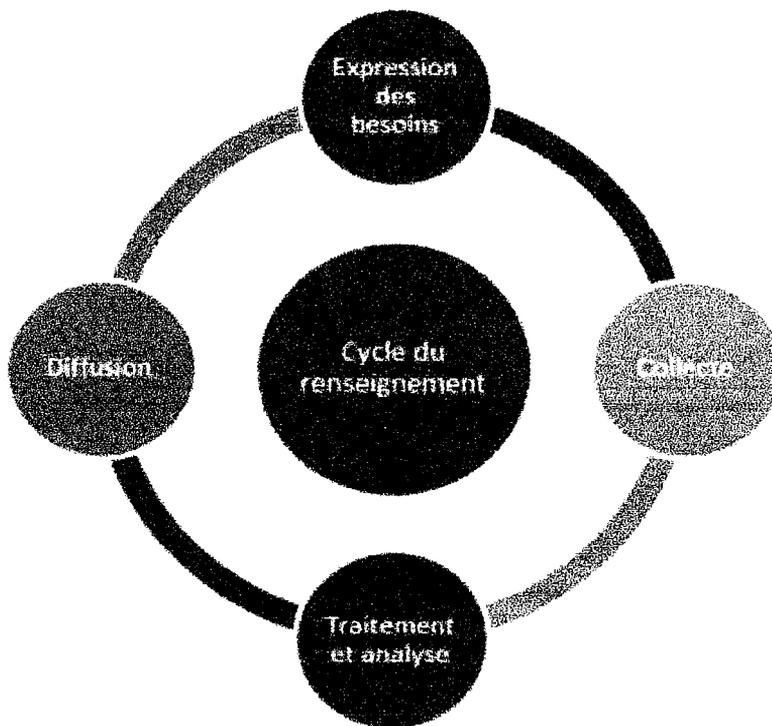
C'est la veille de tous les jours, elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

¹⁶ MIAUX Jean-François, Mise en œuvre d'une activité de veille, Mémoire pour obtenir le Titre professionnel INTD, 2008, pp.17-18

3.4. Le cycle du renseignement de la veille stratégique

Il permet de formaliser l'ensemble du processus de veille. Il est articulé autour quatre phases suivantes : l'identification des besoins (ciblage), la collecte d'informations, le traitement (analyse et synthèse) et la diffusion de l'information¹⁷.

Figure n°03 : Le cycle de renseignement



Source : <http://veille-strat.com/2012/12/17/la-veille-quelle-finalite/> (04-09-2014)

- **Expression des besoins**

L'objectif de cette étape est de définir précisément le besoin afin de fixer les sujets qui doivent faire l'objet d'une veille active et les hiérarchiser selon leur degré d'importance

¹⁷ LINDON Lévy, Mercator, édition DALLOZ, 7^{ème} édition, Paris, 2009, p219.

Si les responsables n'identifient pas bien les besoins en information, les synthèses produites par la cellule de veille risquent de ne pas être ni lues ni utilisées.

- **Collecte d'informations**

L'objectif de cette étape est de définir les informations qu'il faut collecter.

En déterminant les sources d'informations pertinentes (les sources papier, magazines, quotidiens, revues, rapports, Internet, bases de données, informations orales, assisté à la présentation d'un concurrent dans un congrès,...)

- **Analyse et traitement des informations**

L'objectif de cette étape est l'intelligence de l'information, et de décider de sa diffusion en fonction de la crédibilité et la véracité de son émetteur et de la force du signal.

Dans cette phase, les veilleurs doivent évaluer et analyser les informations et faire une synthèse afin d'apporter de la valeur ajoutée aux informations collectées et leur donner du sens.

- **Diffusion**

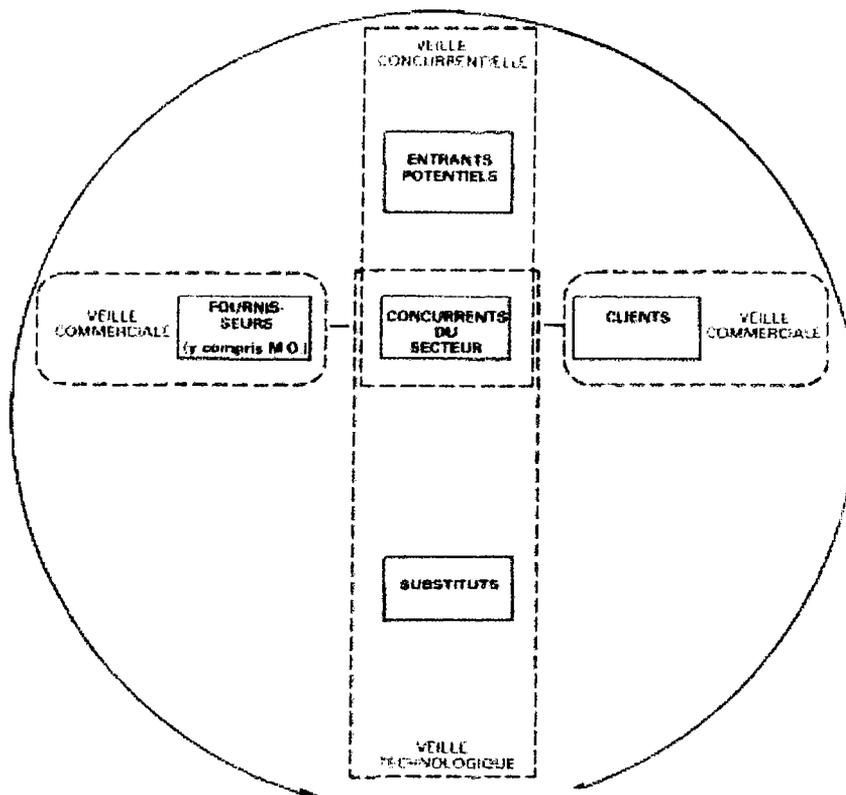
L'objectif de cette étape c'est la transformation de l'information brute.

Les informations n'ont de valeur que si elles parviennent au bon moment, sous la forme voulue, aux bonnes personnes. Pour mettre ses résultats à disposition des interlocuteurs intéressés en leur permettant d'accéder à une base de données ou à des documents (par exemple, sur l'intranet de l'entreprise) ou transmis aux destinataires sous forme écrite (rapports) ou orale (exposés) de façon périodique.

3.5. Les types de la veille stratégique

Selon HERMEL Laurent la veille stratégique englobe plusieurs types de veilles spécifiques tels que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, et la veille environnementale.¹⁸

Figure n°04 : Les quatre type de veilles associées aux cinq forces concurrentielles de porter



Source : HERMEL Laurent, veille stratégique et intelligence économique, 2^{ème} édition, AFNOR, p7

3.5.1. La veille technologique

Elle permet d’identifier les technique ou technologies mises en œuvre dans le cadre du domaine d’activité de l’entreprise. Elle consiste à suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses concurrents, fournisseurs, clients et partenaires.

¹⁸ HERMEL Laurent, veille stratégique et intelligence économique, 2^{ème} édition, AFNOR, Paris, 2001, pp 7-12.

La veille technologique désigne « les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur». ¹⁹

La veille technologique est souvent appelée aussi veille scientifique, elle permet à l'entreprise d'atteindre un double objectif, le premier est d'anticiper les innovations dans son secteur d'activité, le second est de surveiller l'évolution des textes normatifs afin de prendre les mesures nécessaires et de se conformer aux derniers textes réglementaires.

3.5.2. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle aide l'entreprise à rechercher et à collecter les informations qui lui permettent d'identifier ses concurrents actuels et potentiels au niveau économique et financier (investissements, projets en cours, marques...etc.), et s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts.

Comme c'est le cœur de notre mémoire, nous avons consacré le deuxième chapitre à la veille concurrentielle...

3.5.3. La veille commerciale

Elle s'intéresse à l'évolution des besoins des clients à long terme, l'évolution de la relation des clients à l'entreprise et dans une moindre mesure à la solvabilité des clients. Mais il faut également offrir de nouveaux produits, créer des marchés et de nouveaux créneaux.

La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial.

L'objectif de la veille commerciale consiste à obtenir des informations utiles et fiables permettant d'anticiper les évolutions du marché (client), et des fournisseurs, mais aussi sur ses sous-traitants et ses partenaires dans l'élaboration des produits et services.

¹⁹ PATAYRON E., *Management stratégique de l'information*, éd Economica, Paris, 2006, p 144.

3.5.4. La veille environnementale

Elle englobe le reste de l'environnement d'une entreprise, hors la veille technologique, la veille commerciale et la veille concurrentielle, elle est la plus générale de toutes, et n'est néanmoins pas négligeable, elle permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement.

Elle englobe plusieurs veilles, entre autres : veille législative, sociale, sociétale, géographique, géopolitique...et elle nécessite une solide planification pour avoir un avantage par rapport à ses concurrents.

Conclusion

Pour conclure, la veille apparaît comme un système de surveillance qui par l'analyse et la validation des informations collectées rend possible la compréhension et l'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle permet de fournir des données utiles à l'entreprise sur son marché, ses concurrents, ses fournisseurs et les innovations technologiques de son métier. Elle est donc un instrument pour se positionner dans l'environnement.

La veille peut porter sur un domaine spécifique, elle peut être concurrentielle, technologique, commerciale...etc. mais l'entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation.

Chapitre II

La veille concurrentielle

*<< Ceux qui ignorent les conditions géographiques, montagnes et
Forets, défilés périlleux, marais et marécages, ne peuvent conduire la
La marche d'une armée>>, SUN TZU*

Introduction

L'une des premières tâches d'un responsable marketing ou d'un chef de produits, c'est de connaître son marché et ses concurrents.

Tâche délicate, longue et fastidieuse, la veille concurrentielle est pourtant la base de la Stratégie d'une entreprise. Si une entreprise ne connaît pas ses concurrents, elle risque d'aller droit dans le mur.

Les innovations des concurrents, leur changement de positionnement... sont autant d'évènements auxquels une entreprise doit répondre... ou pas. Pour prendre une décision efficace, encore faut-il avoir en sa possession le maximum d'éléments d'information.

Dans le présent chapitre, on va essayer de centrer notre recherche et synthèse autour de la veille concurrentielle, et de connaître ses spécificités par rapport aux autres types de veille, tout en essayant de démontrer ses intervenants, ses outils, son processus et fonctionnalités au sein de l'entreprise.

Section 01 : Définitions des concepts liés à la veille concurrentielle

Dans cette section ; nous allons porter des éclaircissements sur le concept de la veille concurrentielle tout en examinant chaque interrogation se rapportant à celle-ci.

1.1 Définition de la veille concurrentielle

Il existe plusieurs approches et définitions de la veille concurrentielle. Dans ce présent mémoire, nous aurons opté pour la suivante :

La **veille concurrentielle** consiste en une surveillance régulière, organisée et stratégique des concurrents et des nouveaux entrants. Elle porte aussi sur les produits (notamment les produits de substitution), les relations avec les fournisseurs, les relations clients, etc. Elle consiste généralement à surveiller plusieurs canaux de données afin d'en tirer des informations utiles à l'entreprise qui les exploitera afin de prévenir les menaces en provenance de la concurrence et de saisir des opportunités qui la rendront plus efficiente¹.

¹ Définition veille concurrentielle, Wikipedia.

1.2. Les interrogations de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle répond à de nombreuses interrogations :

- Quels sont les produits émergents, les produits, les solutions de substitution existantes et potentiels ?
- Qui sont mes concurrents ?
- Atteignent-ils leurs objectifs ?
- De quoi seront-ils capables dans le futur ? Qu'est-ce qu'ils ne pourront jamais faire ?
- Comment voient-ils leur futur ?
- Leur futur et le nôtre sont-ils appelés à se croiser ?²

1.3. Les objectifs de la veille concurrentielle

La veille concurrentielle s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts. Elle a pour but de:

- a) Evaluer leurs forces et faiblesses afin de pouvoir mettre en évidence les risques à éviter ainsi que les opportunités à saisir ;
- b) Connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

La veille concurrentielle fournit des éléments d'analyse économique et financière des concurrents, elle permet d'identifier les nouveaux venus ou nouveaux entrants et de surveiller les relations entre les concurrents du marché (positionnement stratégique et partenariat), afin de dresser une carte des acteurs importants du secteur.³

1.4. Les moyens de la veille concurrentielle

Hormis les investissements indispensables pour une quelconque veille, l'entreprise peut faire appel à des sous-traitants possédant un brevet de maîtrise dans le domaine de la veille technologique et concurrentielle.

² Erwan Neau, *Les dynamiques de l'innovation*, éd. Hermès-Lavoisier, Paris, 2006.

³ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE), *la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, rapport décembre, France, 2001, p11.

Ces entreprises étant expertes, elles détiennent une expérience hors pair dans le domaine qui concerne le client. Ainsi, il est préférable de pouvoir exploiter des réseaux existants même s'ils sont dans la plupart des cas payants. De plus, le fait d'y remédier à ces entreprises apporte une première protection en jouant un rôle d'écran.

Toutefois, il est possible d'ouvrir en interne de l'entreprise un service de veille ou de recruter un professionnel qualifié dans ce domaine.⁴

1.5. Les avantages de la veille concurrentielle pour une organisation

La mise en place d'une cellule de veille au niveau d'une entreprise permet de tirer d'énormes avantages, nous citons les plus importants⁵ :

- elle permet de remettre en question les hypothèses courantes ;
- elle fournit des mesures précises qui permettent aux responsables des organisations de se comparer aux autres ;
- elle permet de documenter les propositions et les mesures recommandées ;
- elle fournit des idées permettant aux responsables d'une organisation de savoir comment les dirigeants des autres entreprises ont agi dans des circonstances semblables ;
- elle collabore au processus officiel de planification ;
- elle contribue à la prise de décision opérationnelle, stratégique et tactique ;
- elle aide à décrire et à prévoir l'environnement concurrentiel, et limite les risques ;
- elle permet de soumettre les bonnes questions ;
- elle permet de déterminer et de corriger les lacunes ;
- elle permet de déterminer si une stratégie existante n'est plus viable ;
- elle permet de mieux connaître la concurrence et de détecter des nouveaux entrants ;
- elle anticipe les changements de l'environnement économique et aborde de nouveaux marchés ;
- elle permet de repérer les tendances de consommation émergente.

⁴ CALINGRIDGE Vanessa, "the british marketing", éd. Manson, Leeds, 1999, p17.

⁵ Calof.J, Skinner, Op cit.

Section 02 : L'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle est une étape importante dans toute réflexion marketing. Dans cette présente section nous essaierons d'explicitier l'analyse concurrentielle par rapport à certains concepts (domaine d'activité, segmentation stratégique) et de démontrer les clés de celle-ci.

2.1. Définition et objectif

L'analyse concurrentielle consiste à identifier les forces et les faiblesses des différents concurrents sur un projet donné. Elle relève du diagnostic stratégique externe que doit réaliser toute entreprise⁶.

Donc l'analyse concurrentielle est un processus permanent qui permet à l'entreprise d'identifier ses concurrents et de les évaluer pour se permettre de se positionner dans son environnement.

Pour cela nous devons répondre aux questions suivantes :

- Qui sont mes concurrents ?
- Qui sont les leaders ?
- Quels sont les principaux résultats de mes concurrents ?
- Mes clients, mes prospects, mes fournisseurs sont-ils solides financièrement ?
- Quelles sont les entreprises les plus proches de ma société en termes de taille, de chiffre d'affaires...?

2.2. Le domaine d'activité

Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison des facteurs clés de succès.⁷

⁶ Amauger Christian, Glossaire de la veille, Webcamp, Quebec, 16 July 2009.

⁷ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., *Stratégique*, 9e édition, Pearson, 2011,p36.

2.3. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique est généralement évoquée sous l'angle des domaines d'activité stratégique (DAS). C'est en segmentant vos activités que vous définissez les DAS. Il s'agit de l'élément de base pour appliquer vos réflexions. En tant que segment stratégique, chaque DAS est indépendant l'un de l'autre.

Comment conduire le découpage ?

Un segment stratégique intègre les produits et services qui requièrent les mêmes compétences, commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques. De plus, l'entreprise doit rencontrer les mêmes concurrents sur ces espaces.⁸

2.4. Les clés de l'analyse concurrentielle

a) La "structure de l'entreprise"

Cela comprend aussi bien des informations sur les sociétés mères, les filiales, les lieux, le capital social, le nombre d'employés, les dirigeants clés, la réputation de l'entreprise et l'histoire de l'entreprise.

b) "Mission, objectifs et stratégie de la société"

Il est important de connaître la mission de vos concurrents afin de développer une stratégie concurrentielle efficace. Les communiqués de presse et les rapports trimestriels (ou annuels) sont de bonnes ressources pour trouver ce type d'information.

c) "Comparaison des concurrents à la lumière de leur environnement"

Il s'agirait dans ce point de comparer chaque concurrent dans la perspective globale de leur milieu (industriel, commercial). Cela permettant d'identifier les concurrents les plus forts.

d) "Produit / Service"

Non seulement cela comprend une liste complète des offres de produits et de services,

⁸ Johnson G., Whittington R., Ibid, p38.

mais devrait également inclure une analyse basée sur des produits / services caractéristiques, valeurs et objectifs.

e) Stratégie de développement du produit

En plus des actuels produits ou services offerts, toute organisation a besoin de savoir comment évoluent ces derniers chez les concurrents. Tout du moins, il est important de comprendre sa philosophie d'investissement concernant le développement du produit en question. Par exemple, ont ils plus tendance à se concentrer sur l'esthétique ou sur la fonctionnalité?

f) Distribution

Savoir comment vos concurrents distribuent leurs produits et leurs services est important. Par exemple, l'identification de contraintes de distribution chez vos concurrents peut offrir des opportunités pour acquérir un avantage concurrentiel (basés sur le choix de canaux ou de la géographie notamment).

g) Stratégie de marketing

Il est important de comprendre comment se comporte les marchés des concurrents et comment ils valorisent leurs produits ou leurs services. Cela devrait inclure des informations sur la tarification, les programmes, les méthodes / réductions / promotions, la publicité et les marchés cibles.

h) Stratégie de vente

Savoir comment vos concurrents vendent, peut vous donner un avantage. Plus précisément, cette information peut vous aider à combler les lacunes dans votre propre argumentaire de vente et ainsi anticiper, répondre aux demandes concurrentes.

Cherchez des renseignements qui répondent à ce type de questions:

1) comment vos concurrents trouvent ils des clients?

2) qui sont leurs clients et grands comptes?

3) quel sont leurs arguments de vente?

4) Quelles sont les faiblesses et les forces de votre concurrent selon ses clients?

i) Historique financier

Mener une analyse financière est un élément important de l'analyse concurrentielle. Ce type d'évaluation évalue la viabilité des concurrents et des opérations. Les types de rapports financiers qui devraient être examinés comprennent un "P & L", le bilan, le flux de trésorerie, la source et l'utilisation des fonds.

j) Fusions, acquisitions, cessions et alliances

Il est important d'anticiper sur l'évolution du marché et sur l'environnement industriel (fusions, acquisitions, dessaisissements et alliances) plutôt que de simplement chercher à réagir.

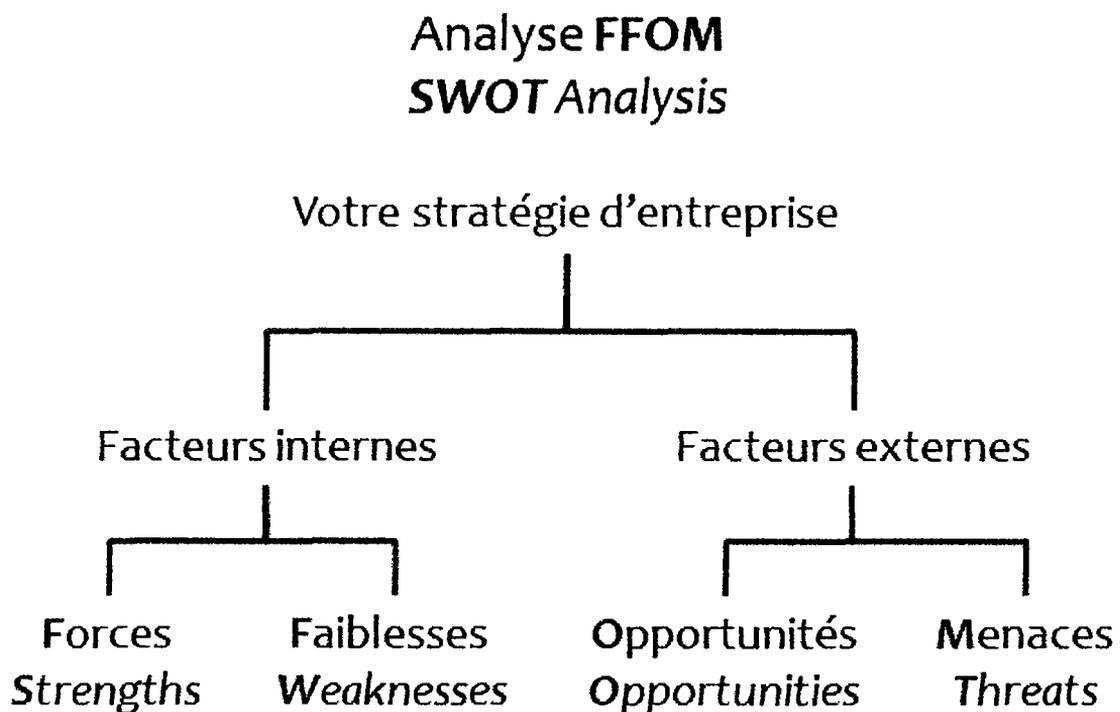
k) Elaboration d'une Analyse SWOT

L'acronyme SWOT désigne 4 mots anglais : Strengths ; Weaknesses ; Opportunities ; Threats. L'acronyme anglais est majoritairement utilisé bien qu'il y ait un équivalent français (analyse FFOM pour Forces ; Faiblesses ; Opportunités et Menaces).

L'analyse SWOT permet d'auditer votre organisation et son environnement externe. Elle permet d'identifier les facteurs clés de succès afin de définir un plan d'action stratégique. L'analyse SWOT est très populaire, car elle est facile et rapide d'utilisation.

L'analyse SWOT a été créée par Albert Humphrey, un consultant en management américain. Son travail à l'université de Stanford l'a conduit au développement de cet outil dans les années 60 et 70. Comme illustrée ci-dessous, l'analyse débute par la revue de votre stratégie organisationnelle. Elle se poursuit par l'analyse des facteurs qui affectent votre organisation de l'intérieur et de l'extérieur.

Figure 1 : L'analyse SWOT



Source : Kotler Philippe, Dubois Bernard et Manceau Delphine, « Marketing management », 11^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2003.

Les forces et les faiblesses sont les facteurs internes dépendant de votre organisation. Les opportunités et les menaces sont les facteurs dépendant de votre environnement d'affaires externe.

Forces :

Les facteurs internes qui affectent positivement votre performance. Ces forces constituent

la fondation pour bâtir le futur de votre organisation.

1. Que faites-vous exceptionnellement bien ?
2. Quels sont vos avantages qui vous distinguent de vos concurrents ?
3. Quelles sont vos meilleures ressources ?
4. Quelles sont vos forces aux yeux de vos clients ?

Faiblesses :

Les facteurs internes qui affectent négativement votre performance.ces faiblesses offrent d'importants potentiels d'amélioration.

1. Que pourriez-vous faire mieux,
2. Quelles sont les principales critiques formulées par vos clients, employés, fournisseurs, sous-traitants, banquiers.....et ?
3. Ou êtes-vous vulnérable ?

Opportunités :

Les facteurs externes dont vous pouvez tirer parti pour améliorer votre performance ou développer de nouvelles affaires.

1. Quelles sont les opportunités que vous connaissez, mais que vous n'avez pas exploitées ?
2. Quelles sont les tendances émergentes (marché, technologie, management, etc.) dont vous pourriez tirer profit ?

Menaces :

Les facteurs externes qui peuvent nuire à votre performance et même à la survie de votre organisation.

1. Quels sont les changements internes et externes à venir qui sont susceptibles de vous rendre vulnérables ?
2. Quels sont les obstacles externes qui bloquent votre progrès ?
3. Comment les conditions économiques affectent votre viabilité financière ?

L'analyse **SWOT** est fondée sur la perception des parties prenantes. Elle est donc par nature

subjective et qualitative. Une personne peut voir l'arrivée d'une nouvelle organisation comme une menace à cause de la compétition accrue. Une autre personne peut voir l'arrivée de cette même organisation comme une opportunité à cause des possibilités de partenariat de sous-traitance.

1) Résumé

Enfin, en offrant aux cadres de haut niveau un bref aperçu compétitif et ceci dans un format facile à digérer & utile pour la diffusion des données.⁹

2.5 La position concurrentielle de l'entreprise

C'est la place occupée par une entreprise. Elle dépend de degré de maîtrise des facteurs clés de succès (FCS). Ceux-ci permettent à l'entreprise de réussir dans son marché. La position de l'entreprise peut s'apprécier à travers les concepts de cycle de vie d'un produit, d'effet d'expérience ou de portefeuille d'activité.

2.5.1. L'apport de cycle de vie du produit

Le cycle de vie d'un produit mesure l'évolution dans le temps du chiffre d'affaires qu'il réalise. Aussi bien, comme les produits, les métiers évoluent selon un cycle de vie de durée variable au fur et à mesure de la diffusion des compétences caractéristiques du métier parmi les concurrents. Cependant, le cycle de vie du métier ne correspond pas à celui d'un produit particulier, il est généralement plus long car un même métier (ex : électronique) peut donner naissance à une série de produits (la radio, le lecteur de cassettes, la télévision, le magnétoscope, le caméscope, le vidéodisque.....) ayant des courbes de vie successives.

Un métier est en expansion quand il assure aux produits dont il est à l'origine un développement important, mais en cas de déclin d'un produit, l'entreprise peut reporter les

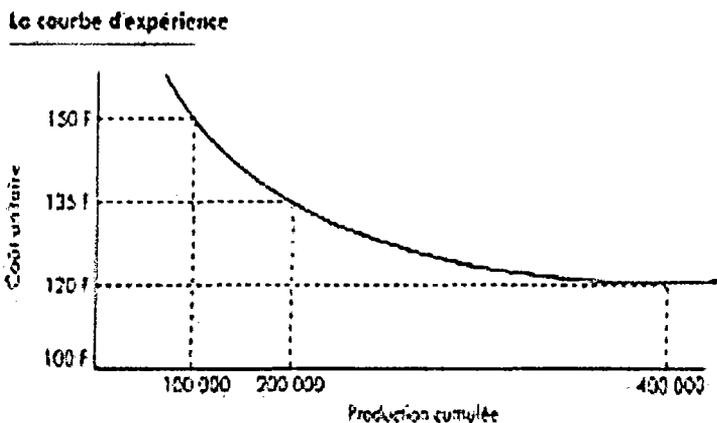
⁹ Christy Ryken, Must Have Competitive Analysis Topics Strategic Marketing services, university of northern Iowa, August 8, 2012, p12.

compétences distinctives de son métier sur un autre produit.

2.5.2. L'apport de l'effet d'expérience

L'effet d'expérience est un outil d'analyse stratégique pertinent développé par le Boston consulting group (BCG) qui désigne la diminution du cout unitaire d'un taux constant d'un produit chaque fois que sa production cumulée est multipliée par deux.

Figure 2 : La courbe d'expérience



Source : Yvan Valsecchi, cours complet de marketing, Las Crescentinas, San Francisco, 2013, p40.

D'après le graphique d'expérience, on constate qu'à chaque fois que la production est multipliée par deux, le cout unitaire des produits fabriqués diminue progressivement. Cela s'explique par le fait que les salariés effectuent toujours les mêmes travaux. Par conséquence, ils deviennent de temps en temps plus expérimentés. En effet, le nombre d'heures de travail, nécessaires pour chaque nouvelle unité produite décroissait régulièrement.

2.5.3. L'apport du portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activités désigne l'ensemble des secteurs d'activités dans lesquels l'entreprise est présente. Autrement dit, c'est un ensemble des produits ou des gammes d'une entreprise dont parfois, il serait utile de les subdivisés en segments.

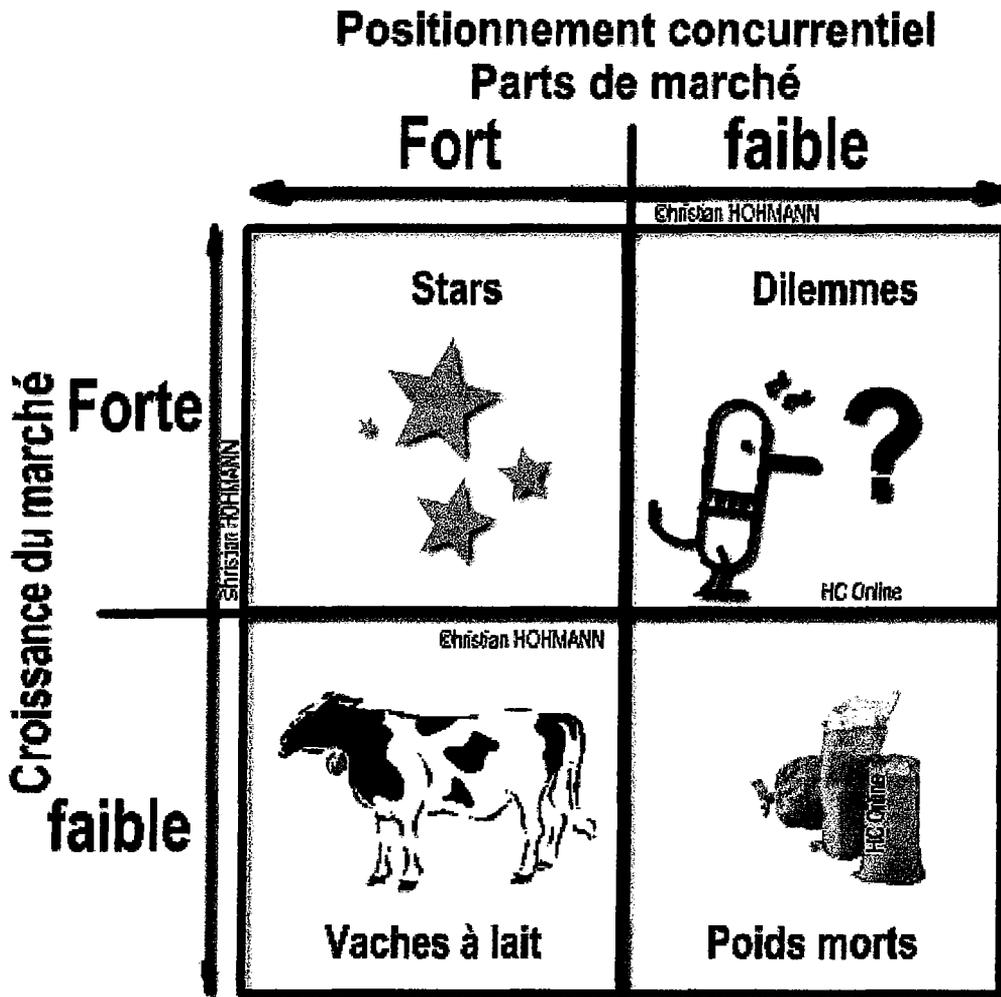
A -Présentation de l'analyse du boston consulting group

La matrice d'analyse stratégique BCG est un outil conçu à l'origine pour gérer le portefeuille d'activités de l'entreprise, son objectif est d'aider à la prise de décision par la mise en évidence des différentes stratégies possibles de l'entreprise à un moment donné sur un marché particulier. Ce qui lui permet d'évaluer la situation adaptée de chacun de ses produits et d'élaborer une matrice où se positionnent les différentes activités de l'entreprise en fonction de deux critères :

- Le taux de croissance du marché : indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché.
- La position de l'entreprise sur le marché : est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent.

La combinaison de ces critères donne naissance à quatre types d'activités en fonction de leurs aptitudes à dégager des liquidités :

Figure 3 : La matrice d'analyse BCG



Source : Hohmann.Christian, Lean Management, éd. Eyrolles, Paris, 2012.

B- Le portefeuille d'activités adapté au cycle de vie du produit

L'analyse du BCG montre que la gestion du portefeuille d'activités est liée au cycle de vie des produits.

Un produit en phase de lancement représente un dilemme pour l'entreprise. S'il est conforme aux attentes des consommateurs, on peut espérer qu'il devienne une vedette, on parle

alors de la phase de croissance. Puis ayant atteint sa maturité, il deviendra une vache à lait et on parle donc de la phase de maturité. Vers la fin de sa vie, il représentera un poids mort pour l'entreprise. En simplifiant, on peut établir les rapprochements suivants :

-Phase de lancement : Dilemme

-Phase de croissance : Vedette

-Phase de maturité : Vache à lait

-Phase de déclin : Poids mort

C- Utilisation de la matrice BCG

Le but est de savoir dans quels produits il est intéressant de poursuivre l'investissement.

-Produit dilemme : pour ceux-ci, deux choix sont mis à la disposition de l'entreprise, soit elle abandonne le produit face à la concurrence en place, soit elle poursuit l'investissement pour lui faire gagner des parts de marché.

-Produit vedette : il faut poursuivre l'investissement. Avec le temps, il pourra devenir une vache à lait.

-Produit vache à lait : il faut penser à cesser les investissements. Le produit fonctionne bien mais il est mature et arrive à la fin de sa vie.

-Produit poids mort : ce produit n'a pas de perspectives favorables au niveau concurrentiel et génère peu de revenu. Il est donc conseillé d'abandonner son développement immédiatement.¹⁰

Section 03: L'avantage concurrentiel

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage. Un avantage absolu confère à l'entreprise une position dominante, dont elle peut être tentée

¹⁰ Yvan Valsecchi, cours complet de marketing, Las Crescentinas, San Francisco, 2013, p105-106.

d'abuser, dans les limites de la loi en vigueur. Cinq forces ont été définies par l'auteur en 1979. Elles s'opposent en permanence ; quatre forces permettant d'apprécier la cinquième.¹¹

3.1. Les cinq Forces de Porter

Le modèle des cinq forces de porter à été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter. Il considère que la notion de concurrence doit être élargie et à proposé le modèle d'analyse suivant :

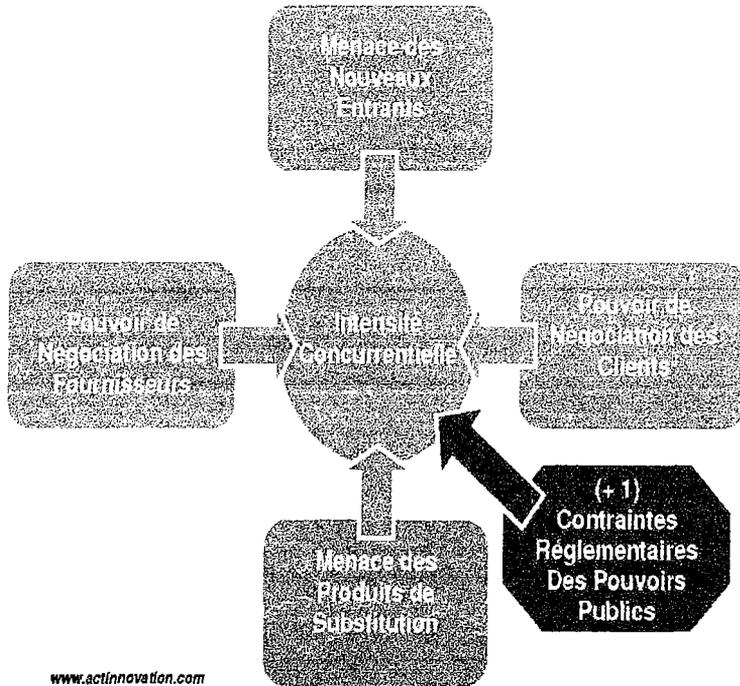
3.1.1. Analyse de votre environnement concurrentiel

L'analyse des cinq forces, ou menaces, aide votre personnel marketing à simuler une situation de concurrence. Elle a des similitudes avec d'autres outils d'audit et analyse, tel que l'analyse PESTL. Cette analyse de Michaël Porter se concentre sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique) plutôt que sur un produit ou une gamme de produits. IBM, par exemple, analyserait le marché des ordinateurs professionnels c.-à-d. un de ses DAS. Les 5 forces (menaces) :

- Intensité de la concurrence
- Menace de nouveaux entrants
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Menace de produits de substitution

¹¹ Jean-Marc-Lehu, L'encyclopédie du marketing, éd. Eyrolles, Paris, 2004, p195.

Figure 4 : Les 5 (+1) forces de Porter



Source : *Michael Porter*, « L'avantage concurrentiel », Éd Inter, Paris, 1986, P647.

3.1.2. Analyse des 5 Forces (Porter)

a- Concurrence

Elle est susceptible d'être plus importante si l'entrée est facilitée. Il y a la menace de substitution de produits et, celle de fournisseurs et clients qui essaient de contrôler le marché. C'est pourquoi on le voit toujours au centre du diagramme.

b- Nouveaux entrants

Une industrie connaissant de nombreuses entrées voit décroître la profitabilité de chacune de ses entreprises. Plus le nombre d'entrants est important, plus la concurrence sera forte. Au final, le profit tendra vers 0

Votre marché est plus ou moins protégé par ses barrières à l'entrée.

- Économies d'échelle (ex. : avantages associés à l'achat en gros)
- Coût élevé ou réduit d'entrée (ex. : combien cela coûtera-t-il pour la dernière technologie ?)
- Facilité d'accès aux canaux de distribution (ex. : nos concurrents ont-ils les canaux de distribution dans la poche ?)
- Avantages de coûts non liés à la taille de la société (ex. : contacts ou connaissances que de plus grandes entreprises ne possèdent pas)
- Les concurrents vont-ils riposter ?
- Quelle est l'importance de la différenciation ? (ex. : la marque « Champagne » ne peut être copiée. Ceci désensibilise l'influence de l'environnement)

c- Pouvoir de négociation des clients

Il dépend de son influence sur le marché. Peut-il mettre une certaine pression sur votre entreprise ? A-t-il la capacité d'exiger que vous revoyez vos prix à la baisse ?

- Il est important là où il y a quelques grands acteurs/acheteurs sur le marché (ex. : grandes chaînes d'épicerie)
- Il y a un grand nombre de petits fournisseurs indifférenciés (ex. : petites entreprises agricoles fournissant des chaînes d'épicerie)
- Le coût de changement de fournisseur est bas.
- La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs tend à être inversement proportionnel à celui des clients.
- Le coût de changement de fournisseur est élevé (ex. : changement de fournisseur de services informatiques)
- Le pouvoir est haut si la marque est importante dans son secteur (ex. : Microsoft, Porsche, Mc Donald)
- Le fournisseur a la possibilité d'intégrer son business en aval (ex. : brasserie achetant des tavernes).
- Les clients ne sont pas unis, de telle sorte qu'ils ont peu de pouvoir de négociation (ex.: pompe à essence à la campagne)

d- Produits de substitution

La présence d'un produit pouvant remplacer le vôtre offre une alternative à vos clients. Je ne parle pas ici d'un concurrent mais d'un produit pouvant être utilisé à la place du vôtre. Par exemple, l'eau d'Evian est considérée comme un produit de substitution du Coca Cola. On peut boire l'un ou l'autre. Le Pepsi Cola est lui directement concurrente du Coca Cola. De la publicité sur les bienfaits de l'eau ferait perdre autant de parts de marché à Coca qu'à Pepsi. Une pub pour Coca ferait perdre plus de parts à Pepsi qu'à Evian.

- Il y a substitution d'un produit par un autre (ex. : l'email remplace le fax). Il y a substitution du besoin (ex. : un meilleur dentifrice réduit le besoin de dentiste)
- Nous pourrions toujours faire sans certains produits (ex. : cigarette)

e- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Un marché est moins attractif si les fournisseurs sont "puissants" et/ou organisés entre eux. C'est le cas pour les fournisseurs de matières premières, comme le pétrole, ayant un certain monopole. Ils peuvent réduire leurs quantités ou augmenter les prix. Ceci se marque d'autant plus si le produit est indispensable et ne connaît aucun substitut¹².

f- Les pouvoirs publics

Bien que les pouvoirs publics ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.

Porter s'est opposé à l'ajout de cette sixième force, à la fois pour des raisons idéologiques (non interventionnisme de l'État) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les barrières à l'entrée. La controverse existe toujours entre les auteurs.

¹² Porter M.E., How Competitive Forces Shape Strategy, revue Harvard, USA, March/April 1979.

3.2. Avantage compétitif et concurrence

Avantage concurrentiel et compétitivité sont des notions qui sont très souvent associées,

Certains craignent qu'un avantage compétitif trop net et trop durable favorise les positions dominantes, monopoles et oligopoles, qui limitent la concurrence et finissent par peser sur le consommateur.

Toutefois un avantage de ce genre n'est jamais définitivement acquis, et peut être menacé notamment par des tarissements de ressources, des ruptures technologiques, des chocs économiques et politiques, des bouleversements dans les habitudes de consommation, et des changements de dispositions juridiques, souvent destinées à rétablir la concurrence (lois anti-trusts).

En outre, même si un groupe d'individus, territoire, pays, dispose d'un avantage compétitif durable, ou même de plusieurs avantages compétitifs durables dans différents domaines, la théorie de l'avantage comparatif montre que toutes les parties (c'est-à-dire aussi bien celles qui disposent des avantages que celles qui n'en disposent pas) trouvent presque toujours un avantage à commercer les unes avec les autres, si bien que l'existence d'avantages compétitifs ne sauraient justifier l'instauration de mesures protectionnistes pour préserver l'intérêt des consommateurs¹³.

3.3 Avantage compétitif et innovation

Les entreprises acquièrent des avantages concurrentiels grâce à l'innovation. Elles abordent l'innovation dans son sens le plus large incluant à la fois des technologies nouvelles et des méthodes novatrices¹⁴.

¹³ Johnson, Whittington, Scholes, Fréry, "Stratégie", Pearson Education, 9^e édition, 2011.

¹⁴ Michael Porter, « The Competitive Advantage of Nations », *HBR*, April 1990, p. 75.

Conclusion

On peut conclure que la veille concurrentielle est vitale à l'entreprise pour prospérer dans un marché très concurrentiel et instable. Veiller sur ses concurrents c'est ne rien laisser au hasard, les scientifiques ont mis à la disposition des entreprises tout type d'outils de veille (Swot ; pestel...etc) permettant de garder les yeux grands ouverts et d'aider à la prise de décision et du coup procurer un avantage concurrentiel et permettre à l'entreprise de surpasser ses concurrents.

Au final, la veille concurrentielle est la collecte et l'analyse de renseignements qui permettent de réaliser des percées sur le marché, de soutenir la concurrence et réaliser un avantage compétitif.

Chapitre III

Etude analytique de la cellule de veille concurrentielle à CEVITAL

Introduction

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

Dans la section 1 de ce chapitre, nous présenterons le groupe CEVITAL ainsi que toutes ses composantes.

La section 2 portera sur la présentation et analyse des résultats après collecte d'un maximum d'informations sur l'analyse concurrentielle au sein de l'entreprise. Une synthèse des différentes stratégies concurrentielles pratiquées clôture ce chapitre.

Section 1 : Présentation de l'entreprise : Unités de production et directions

1.1. Historique

CEVITAL est l'un des complexes agro-alimentaires les plus modernes du monde. Cette grande force industrielle et économique se spécialisant dans le raffinage des huiles, beurre et sucre est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, c'est une société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont messieurs REBRAB et FILS ; elle a été créée par des fonds privés en 1998 sous le registre de commerce N° 98 B 3802.

Face aux grands et meilleurs du marché international, CEVITAL a fait appel aux leaders mondiaux pour chaque type de machine et d'équipement, faisant de ce complexe de raffinage l'un des plus performants au monde.

CEVITAL fait partie d'un groupe familial de 25 sociétés, réparties dans les cinq secteurs d'activités suivants :

- Industrie métallurgique ;
- Information et communication ;
- Distribution d'automobiles ;
- Transport terrestre et maritime ;

- Industrie agro-alimentaire.

Nous allons ci-dessous donner quelques dates importantes concernant l'historique de CEVITAL.

- **1998** : création de CEVITAL SPA ; conditionnement d'huile finie ;
- **1999** : ouverture de la raffinerie d'huile ; lancement des marques « Fleurial » et « Fridor » ;
- **2000** : lancement des projets margarinerie et raffinerie de sucre ;
- **2001** : entrée en production de la margarinerie et lancement de la marque « Fleurial » ;
- **2002** : lancement de la margarinerie « Matina » ; et lancement d'une première compagne de la télévision ;
- **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre et lancement de la marque « la Parisienne »
- **2004** : lancement de la graisse végétale Smen « El Médina » ; réalisation et lancement d'un site web ; lancement d'une huile de marque « Elio2 » ; rachat de l'entreprise de l'eau minérale « Lalla khedidja » ;
- **2005** : projet de lancement de l'eau minérale « Lalla khedidja » et préparation d'un nouveau conditionnement de sucre raffiné (sucre raffiné en paquet de 1kg, sous un emballage moderne n'ayant jamais existé auparavant sur le marché Algérien) ;
- **2006** : lancement de projet de production des boissons de jus de fruits.

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau port de Bejaia. Il s'étend sur une surface de 20 hectares, dont 160 000 m² en installation et infrastructures.

Autrefois, le site du complexe industriel n'était qu'un vaste marécage et surtout décharge publique. Faisant appel à une technologie de pointe et avec un effort titanesque, ce site a été totalement reconstitué. Sa consolidation a consisté en un remplacement de sols sur 18 mètres de profondeur par un système de colonnes ballastées afin de le rendre constructible.

Pour cela, il a fallu l'apport de 03 firmes étrangères (deux françaises et une allemande)¹, qui se sont relayées à tour de rôle pour la réalisation des travaux de viabilisation, d'un montant de 20 millions de dollars.

¹ Rapport interne, plan de construction de la raffinerie.

En outre, ce terrain d'implantation lui a été concédé pour une durée de 30ans, avec renouvellement du contrat.

Sa situation géographique lui a beaucoup profité ; en effet, le complexe se situe dans l'enceinte portuaire, proche de l'aéroport et à proximité de la RN 26, soit à 263 km à l'est de la capitale (Alger), et à proximité de la RN 9, soit à 110 km à l'Ouest de sétif.

1.2. Culture et valeurs de l'entreprise

La culture et les valeurs instaurées dans cette entreprise selon un référentiel, mis en œuvre, doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. L'entreprise prône des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel, à savoir:

- Ecoute et respect,
- Intégrité et transparence,
- Solidarité et esprit d'équipe,
- Initiative et persévérance,
- Courage, engagement et performance,

1.2.1. Ecoute et respect

En effet, l'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Elle prend également en compte ses clients et fournisseurs, ses partenaires commerciaux et institutionnels, ses concurrents et l'ensemble de la communauté. Ses collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, qui attend d'eux un respect.

1.2.2. Intégrité et transparence

L'entreprise demande à ses collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et management. Dire ce que l'on fait.

1.2.3. Solidarité et esprit d'équipe

Cette valeur consiste à encourager et agir dans le sens du partage permanent, du savoir et d'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe c'est à dire favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes/business unité...etc.

1.2.4. Initiative et persévérance

L'entreprise attend de ses collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés : anticiper sur des problèmes potentiels. L'entreprise attend de ses salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

1.2.5. Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. De ce fait l'entreprise attend de ses collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever les défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

1.3. L'activité

CEVITAL s'est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales. Les produits fabriqués par les unités de CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

1.3.1. Raffinage d'huile

Le raffinage des huiles constitue l'activité principale de CEVITAL. La raffinerie a été lancée en production en mois d'août 1999. Elle possède une haute technologie avec une capacité de production de 1800 tonne/jour, ce qui lui permet de couvrir plus des ¾ de la demande nationale. La capacité de stockage s'élève à 51400 tonnes pour l'huile brute et 6700 tonnes pour l'huile finie.

La gamme d'huile comprend dix variétés (voir annexe n°1, 2, 3 et 4) :

- Huile FLEURIAL : la première née des chaînes de production, huile 100% tournesol, commercialisée depuis août 1999
- Huile SOYA : huile 100% soja, commercialisée septembre 1999 ;
- Huile CANOLA : huile 100% colza, commercialisée depuis septembre 1999 ;

- Huile OLEOL : huile 100% tournesol, commercialisée depuis avril 2000 ;
- Huile D'HAN : huile au goût de beurre ;
- Huile ELEOL 2 : huile extraite de tournesol et de soja à égalité, commercialisée pendant deux mois en 2000 ;
- Huile ELEOL 3 : huile extraite de tournesol, du soja et d'olive avec un pourcentage équilibré ;
- Huile OLIVIA : composée de 100% l'huile d'olive extra vierge ;
- Huile FLEURIAL : Huile 100% tournesol, exporté vers la Tunisie ;
- Huile FRIDOR : dernière née de la gamme, issue d'un mélange d'huiles végétales, de tournesol, de palme et de soja, lancée en juin 2001.

1.3.2. Raffinage de sucre

Cette activité est l'une des raffineries les plus importantes du bassin méditerranéen. Elle a été mise en production en décembre 2002. Sa capacité de production est de 500.000 tonnes par an.

- **Le sucre blanc** : C'est un produit grand public qui répond aux besoins de la consommation directe et la transformation industrielle agroalimentaire, il est commercialisé sous la marque SKOR.
- **Le sucre liquide** : Ce produit est 100% saccharose et inverti, il est destiné essentiellement à l'industrie des boissons, des glaces, biscuiterie et confiserie.

1.3.3. Production de la margarine

Opérationnelle depuis septembre 2001, elle est dotée d'une technologie allemande, totalement automatisée, comprenant six lignes de production ayant une capacité de production de 600 tonnes/jour. Les plaquettes de margarines sont stockées dans une chambre froide qui représente une capacité de stockage de 800 tonnes. Elle permet de produire :

- Margarine de table de marque « FLEURIAL » ;
- Beurre de marque « MATINA » ;
- Margarine de feuilletage de marque « LA PARISIENNE » ;
- Smen de marque MEDINA ;

1.3.4. Les boissons

- Lalla khedidja : une marque qui réunit deux produits :
 - L'eau minérale ;
 - L'eau gazéifiée.

- Tchina : est un jus de fruit avec une gamme de produit orange, mandarine, cocktail exotique, orange pêche et citron.

1.3.5. Les conserveries

Commercialisées sous l'enseigne de COJEK, ces conserves sont élaborées à base de légumes et fruits naturels. On trouve :

- Le concentré de tomate ;
- Le double concentré de tomate;
- La harissa;
- La confiture d'abricot.

1.3.6. Silos de stockage

Le premier silo est mis en chantier fin 2000 ; sa mise en œuvre date de Septembre 2005. Il est doté d'une capacité de stockage théorique de 40.000 tonnes. 12 silos sont en étude génie civil.

- Un silo à graines oléagineuses et céréales mis en chantier en octobre 2000 ; sa capacité est de 120.000 tonnes/an.;
- Un silo roux mis en chantier génie civil en septembre 2001 ; sa mise en service, remonte à mars 2002. Sa capacité de stockage est de 60.000 tonnes /an;
- Un silo sucre blanc mis en chantier septembre 2001 et en service en avril 2002 ; sa capacité de stockage est de 20.000 tonnes/an.
- Silo tourteaux de soja et tournesol mis en chantier fin 2000 ; sa mise en œuvre date de septembre 2005. Il est doté d'une capacité de stockage théorique de 40.000 tonnes.

Les produits CEVITAL food sont des produits dont le système qualité de fabrication est certifié « ISO 22000 » par le bureau VERITAS Certifications². CEVITAL assure son développement continu grâce au réinvestissement des bénéfices réalisés.

² Un bureau de certification Français

1.4. Présentation de l'organisme d'accueil

On présente dans ce qui suit l'organigramme de CEVITAL Food, où vont figurer les différentes directions.

Direction générale

La direction générale a pour rôle de définir la politique et la stratégie de l'entreprise et veiller à sa mise en œuvre. Elle est chargée de coordonner les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et décider.

La direction générale est composée d'un Directeur Général, d'un Directeur Général adjoint et d'un secrétariat.

Direction ressources humaines

Considérée comme étant un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, la direction ressources humaines prend en charge :

- La gestion de la carrière des employés.
- Le recrutement et la sélection des effectifs.
- La formation et l'évolution du personnel.
- Le règlement des salaires des employés.
- Le suivi des dossiers de la sécurité sociale des employés.

La direction est subdivisée en 3 services :

- Le service personnel
- Le service social paie
- Le service cantine.

Direction finance et comptabilité

La direction finance et comptabilité enregistre quotidiennement les opérations réalisées par l'entreprise à partir de pièces justificatives en provenance des différentes directions ; elle a pour mission entre autres :

- L'arrêt des bilans comptables ;
- L'établissement des déclarations mensuelles fiscales.

Elle est composée de cinq services :

- La comptabilité clients
- La comptabilité fournisseurs.
- La comptabilité trésorerie.
- La comptabilité analytique.
- La comptabilité matière.

Direction logistique

La direction logistique compte deux services ; un service transport et un service expédition.

Le service transport a pour rôle :

- Acheminer les produits CEVITAL du complexe de Bejaia vers les différents dépôts.
- Assurer la répartition et la maintenance des chariots élévateurs (clarcks).

Le service expédition est chargé de :

- Expédition des huiles, de la margarine et du sucre.
- Etablissement des bons de livraison.
- Gestion des fichiers consignés.
- Etablissement des bons de consignment.
- Restitution des palettes avec un bon de consignment, achat de nouvelles palettes et intercalaires.

Direction approvisionnement

La fonction principale de la direction est d'établir un lien entre l'environnement interne et l'environnement externe. Son travail consiste à la réception des commandes et d'approvisionnement d'autres parts. La direction établit également des états comparatifs en jouant sur les contraintes (rapport qualité/prix/délai).

Direction projet

La direction projet se charge de la réalisation des projets. Elle a pour mission :

- La réalisation de tous les travaux de construction.
- L'installation de tous les équipements électriques et mécaniques.

Elle se compose de cinq services :

Services juridiques et organisation

- Service administration
- Service de construction.
- Service suivi et contrôle des coûts.
- Service approvisionnement marché.
- Service matériel.

Direction contrôle de qualité

Cette direction assure le suivi permanent et continu du processus de production. Elle est équipée de quatre laboratoires chargés du contrôle de la qualité de la matière première et des produits finis sous la supervision du laboratoire central :

- Laboratoire de suivi et contrôle de la qualité au raffinage des huiles ;
- Laboratoire de suivi et contrôle au conditionnement ;
- Laboratoire margarinerie ;
- Laboratoire sucre.

Direction raffinage d'huile

Elle assure la transformation des huiles brutes en huiles raffinées destinées au stockage.

La direction se compose de quatre services :

- Le service raffinage,
- Méthode et maintenance,
- Service matière,
- Services entretiens.

Direction margarine

La direction assure la production de la margarine à partir des huiles et d'autres ingrédients.

Les personnes qui la composent sont :

- Un directeur,

- Un responsable,
- Un opérateur de processus,
- Un opérateur sur machine,
- Un agent d'entretien,
- Une équipe.

Direction conditionnement

La direction conditionnement est chargée du conditionnement, c'est-à-dire de la mise en bouteille de l'huile.

Cette direction est composée de deux services :

- Un service plastique : composé lui-même de deux services : atelier préforme, atelier bouchons et poignets.
- Un service conditionnement d'huile: composé de souffleuse, remplisseuses, étiqueteuses, palettiseuse.

Direction raffinage sucre

Sa mission consiste en la transformation de sucre roux importé en sucre blanc. La direction se compose d'un directeur, d'un directeur adjoint responsable de la maintenance, d'un chef de fabrication et d'une équipe.

Direction silos

La direction silo se charge de :

- La réception et le stockage du sucre roux et des céréales ;
- L'alimentation de la raffinerie sucre en matière première ;
- La commercialisation des céréales aux clients.

La direction commerciale

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique commerciale du complexe CEVITAL.

Elle est composée de deux services :

- Service vente ;
- Service exportation.

Direction hygiène et sécurité

La direction a pour mission de mettre en place les procédures relatives à la sécurité et l'hygiène des biens de l'entreprise.

La direction marketing

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits .Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence, le lancement d'un nouveau produit, ainsi que le développement des marques des produits.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation de publicité promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnées par le marketing du lancement proprement dit à son évaluation.

Les tâches réalisées au sein de cette direction, sont assurées par un directeur marketing, cinq chefs de produits, un infographe et une assistante.

1.5. Méthodologie de recherche

Dans le but de voir en pratique la portée de la veille concurrentielle suivie par l'entreprise CEVITAL, et l'impact qu'elle a pu avoir sur l'évolution de l'entreprise, nous avons effectué une enquête auprès des responsables du pôle agro-food, par le biais d'un entretien qui nous a permis de vérifier sur le terrain l'hypothèse avancée précédemment, et les raisons qui peuvent pousser l'entreprise CEVITAL à adopté la veille concurrentielle.

Dans notre cas, nous avons effectué une étude documentaire basée sur les documents internes de l'entreprise, notamment des données du service commercial et du service recherche et développement, ainsi qu'une documentation préalable sur l'entreprise à travers les différentes informations recueillies sur internet.

Section 02 : Présentation et analyse des résultats

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

2.1. Analyse et interprétation des résultats

Suite au traitement des données réunies au cours de nos divers entretiens passés au sein de CEVITAL Agro-food, nous avons abouti à la formulation des synthèses suivantes :

2.1.1 L'origine de la veille au sein de CEVITAL agro-food

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

2.1.2. L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de CEVITAL agro-food

La veille concurrentielle est souvent reléguée en second plan des priorités. CEVITAL agro-food a compris qu'une partie du développement de son activité est rattachée à la performance et à l'agressivité de ses concurrents, à la qualité de leurs produits et aux prix qu'ils pratiquent.

- **La procédure d'élaboration**

Le processus de mise en place de la veille concurrentielle à CEVITAL agro-food se compose de plusieurs étapes cycliques ayant pour objectifs de détailler les priorités de la veille concurrentielle qu'il est envisageable et profitable de suivre.

Ses principales étapes se résument comme suit:

- **Etape 1** : Identifier les cibles et les besoins en prenant en considération sa stratégie et de promulguer chaque veilleur dans son domaines d'activité.
- **Etape 2** : Mettre en place des outils de collecte de l'information en se basant sur des moyens technologiques tels que : les capteurs sur Internet, les logiciels spécialisés, les fournisseurs de contenu FACTIVA (outil d'information professionnel apportant aux

entreprise des fonctionnalités de recherche, d'alerte, de diffusion et de gestion de l'information), REUTERS et AFP (agences de presse chargées de collecter, vérifier, recouper et diffuser l'information, sous une forme neutre, fiable et utilisable par des grandes entreprises, administrations et médias).

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

- **Etape 3 :** Traitement et analyse de l'information en organisant des réunions mensuelles formelles (comité de veille) et des échanges informels (mail, téléphone).
- **Etape 4 :** Diffusion de l'information grâce à des moyens informatiques comme les Newsletters, Intranet, mails,...etc. Il faut les mettre par la suite à la disposition des responsables opérationnels. Diffuser efficacement signifie que les informations seront prises en comptes par les utilisateurs potentiels.

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

CEVITAL dispose d'un capital humain se caractérisant par le savoir-faire de ses collaborateurs, leur dévouement et leur attachement aux valeurs de l'entreprise. Tous œuvrent pour garantir sa pérennité et garder sa place de leader sur le marché ; sa vision, définie sur un horizon allant jusqu'à 2025 se fixe comme objectifs:

- Etre numéro 1 au niveau nord-africain;
- être parmi les meilleurs employeurs;
- quadrupler son activité et élargir son offre;
- mise en place d'une chaîne logistique (supply chain);
- les marques de CEVITAL doivent être les préférées des consommateurs;
- développer de nouvelles idées et de nouveaux projets.*

Dans une perspective de domination du marché par les coûts; CEVITAL envisage sur une période à court terme (03 ans) de:

- Créer une unité de production de sucre roux ;*
- Développer un projet de trituration des graines oléagineuses pour la production de l'huile brute ;

- Encourager des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.

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

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

- **La direction marketing:**

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

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

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

- **La direction générale :**

Il lui revient le rôle d'épier la santé financière de ses concurrents. Elle contribue à définir et faire respecter les règles de concurrence favorables au développement d'un marché ouvert et loyal, et bénéfiques au pouvoir d'achat des consommateurs.

En dehors de ces départements, CEVITAL fait appel à des sous-traitants, des entreprises expertes qui détiennent des brevets de maîtrise et une expérience hors pair dans le domaine du client et de la concurrence, ce qui nous amène à comprendre que CEVITAL ne dispose pas d'une cellule de veille.

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

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

- **Le financement de la veille concurrentielle**

La fonction de veille est intégrée avec son propre budget au sein de l'entreprise 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.

2.1.3 L'animation et la communication des objectifs

Après la mise en place et le choix d'une démarche concurrentielle, suit une phase décisive : l'émission et la formulation des objectifs aux divers acteurs concernés qui se font par la répartition de tableaux de bord et de plans business grâce à un serveur intranet ou tout membre peut avoir accès à toutes les informations utiles 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 concurrentielle, à la prise de parole et la communication des idées lors des comités de veille (réunions mensuelles).

2.1.4. Les modèles suivis par CEVITAL pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques

Lors de nos entretiens au sein de CEVITAL, nous avons remarqué que cette dernière a recours à divers modèles et analyses afin d'identifier ses cibles et ses besoins en informations.

Les modèles et analyses suivis sont :

- Une analyse SWOT dont l'objectif est de définir ses forces et opportunités d'une part, ses menaces et faiblesses d'autre part afin de mener à bien sa stratégie concurrentielle.
- Une application de la matrice BCG dont la finalité est tournée vers le positionnement de ses produits faisant objet d'une concurrence.
- Une analyse PESTEL est aussi suivie d'après nos observations au niveau de CEVITAL, c'est-à-dire l'établissement d'une étude complète de tous les facteurs

environnementaux susceptibles d'affecter positivement ou négativement le choix d'une stratégie concurrentielle.

2.1.5. Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle

Contrairement aux entreprises qui n'établissent pas de stratégie concurrentielle approfondie et qui ne détiennent au final pas beaucoup d'informations sur leurs concurrents, CEVITAL a quant à elle pu dominer le marché de l'agroalimentaire grâce à une parfaite connaissance de son environnement concurrentiel. La politique concurrentielle de CEVITAL ne cesse de porter ses fruits à l'instar de la veille suite à l'importance qu'elle lui attribue. Ses finalités ont abouti aux résultats suivants:

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

La stratégie de CEVITAL a été plus proactive que réactive; comme anecdote, à l'arrivée de AFIA (huile) en 2008, CEVITAL a défini un plan d'action pour la contrer mais qui n'a été mis en œuvre qu'au moment du lancement des produits AFIA sur le marché.

Finalement, des leçons ont été tirées de cette mauvaise expérience, ce qui a métamorphosé leur vision vis-à-vis des concurrents potentiels en exerçant de la vraie veille concurrentielle et contrer les menaces commerciales.

2.2. Etat des lieux de la concurrence :

Nous avons jugé indispensable de ne pas conclure ce travail sans avoir donné en chiffres la position de CEVITAL (huile) par rapport à certains concurrents en termes de parts de marché et de chiffres d'affaire. (Voir annexes 3, 4,5).

2.3. Synthèse générale

Dans le cadre de l'étude pratique que nous avons menée, nous avons essayé d'analyser et suivre le processus ou encore la démarche de mise en place d'une veille concurrentielle dans l'entreprise CEVITAL. Dans cette perspective, nous avons essayé d'effectuer des

entretiens avec les différents responsables chargés de tracer sa stratégie concurrentielle. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs, dont l'objectif est de cerner au mieux la démarche de mise en place de la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

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

Quant aux données collectées au niveau de l'entreprise, nous avons essayé de les interpréter d'une manière objective pour comprendre réellement les intentions et les objectifs de l'entreprise dans le cadre de la réalisation de la veille concurrentielle.

Ainsi, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL, applique des modèles d'analyse (SWOT, PESTEL, BCG) qui l'aident à mener sa veille concurrentielle.

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

Au final, nous avons compris que CEVITAL d'aujourd'hui n'est pas celle d'autrefois, sa veille est désormais plus réactive que proactive car elle a su changer son approche vis-à-vis de ses futurs concurrents.

Conclusion

Au sein de CEVITAL agro food, la veille concurrentielle est considérée comme la voie à suivre pour atteindre ses objectifs et assurer sa compétitivité et sa pérennité aux quelles adhère l'ensemble des structures. Grâce à la bonne situation financière, un excédent financier élevé, permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. CEVITAL est ainsi, parmi l'une des rares entreprises algériennes à avoir une stratégie bien

définie, élaborée selon un modèle universel, en utilisant des outils et des techniques de management stratégique (analyse PESTEL, la grille SWOT, la matrice BCG), afin d'être continuellement à l'écoute de son environnement, prévoir les changements de ce dernier en détectant les menaces et en saisissant les opportunités.

Conclusion

Générale

Les entreprises tentent continuellement d'avoir une vision claire permettant d'assurer leur pérennité et se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la veille concurrentielle.

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

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

Ensuite, notre étude a consisté à réaliser une analyse de la démarche concurrentielle de l'entreprise Cevital Agro-food dans le but de comprendre le cheminement des étapes d'élaboration de sa stratégie et de déterminer la démarche concurrentielle adoptée en essayant de cerner la démarche dans sa globalité et ainsi approfondir nos connaissances sur la stratégie concurrentielle. Nous avons ainsi jugé qu'il était indispensable d'évoquer le groupe et son fondateur avant de passer à la présentation de celle-ci; en décrivant ses premiers pas dans l'agroalimentaire, ses produits et son marché.

Après, nous avons parlé de choix de l'analyse concurrentielle de la compétitivité de l'entreprise et cela en passant par la réalisation des entretiens avec les directeurs des différentes structures (direction commerciale, direction recherche et développement).

Compte tenu du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à certaines difficultés, du fait que Cevital agro-food connaisse des changements dans son organisation, ce qui a chamboulé l'ensemble des structures et a induit à la suppression de la direction marketing ce qui nous a conduit à annuler l'entretien avec le directeur marketing.

Par ailleurs, cela nous a également amené à réaliser l'entretien auprès du chef de département recherche et développement et du directeur commercial assurant l'intérimaire du directeur général. Le déroulement de ce dernier était assez satisfaisant, les entretiens ont ainsi durés en moyenne 20 minutes avec chaque responsable. Les interviewés avaient répondu à toutes nos questions, bien qu'ils ne se sont pas étalés sur certaines.

Le traitement et l'analyse des données collectées nous ont permis de vérifier notre hypothèse posée au début de ce travail :

Cevital dispose d'une cellule de veille fictive qui n'existe que quand celle-ci ambitionne de mener une démarche concurrentielle à l'instar d'un concurrent potentiel. On a aussi remarqué que le personnel de Cevital trouve des difficultés à maîtriser la veille parfois ; ce qui a poussé l'entreprise à mettre à leur disposition des formations pour mieux les forger et les préparer à devenir de meilleurs veilleurs. Elle a aussi tirée des enseignements de ces erreurs de jugement étant donné que sa place de leader l'a embourbé dans un cercle vicieux, qui est celui de négliger ses concurrents et de se pencher vers la réactivité plutôt que d'avancer sans cesse dans la proactivité.

Références
Bibliographiques

Liste des ouvrages :

1. AFNOR, norme expérimentale XP X 50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille, normalisation Française, Paris, 1998.
2. AUDIGIER Marc, intelligence économique, éd Maxima, Paris 2003.
3. BALMISSE Gilles, La recherche d'information en entreprise, édition Lavoisier, Paris, 2007.
4. BESSON Bernard, POSSIN Jean Claude, du renseignement à l'intelligence économique, éd Dunod, Paris, 2001.
5. BARONS.S, DUCROU.J-B, Economie d'entreprise, éd. Hachette, Paris, 2002.
6. BONNEFOUS B., BOUCKHOVE D., CAILLAUD L., Information et communication, éd Bréal, Paris, 2005.
7. BUSSENAULT P., Economie et gestion de l'entreprise, 4^e édition, Vuibert, Paris, 2006.
8. CAGALY Serge, Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, éd Nathan, Paris, 1997.
9. CALOF J., SKINNER, « Guide de veille concurrentielle », université d'Ottawa, 2010.
Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE), la veille stratégique, les yeux et les
10. CALINGRIDGE Vanessa, "the british marketing", éd. Manson, Leeds, 1999.
11. David Taralla, Économie Politique, éd. Dunod, 2009.
12. Hmann Christian, Lean Management, éd. Eyrolles, Paris, 2012.
13. HERMEL Laurent, veille stratégique et intelligence économique, 2^{eme} édition, AFNOR, Paris, 2008.
14. Larousse, dictionnaire de français, édition spéciale Algérie, Alger, 2005.
15. JAKOBIAK François, L'intelligence économique, La comprendre, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
16. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., Stratégique, 9e édition, Pearson, 2011.
17. JUILLET Alain, les défis de l'intelligence économique, éd Dunod, Paris, 2012.
18. KNAUF Audrey, l'intelligence économique, éd L'Harmattan, Paris, 2010.

19. Lehu Jean Marc, L'encyclopédie du marketing, éd. Eyrolles, Paris, 2004.
20. LESCA H., veille stratégique: concept et démarche de mise en place dans l'entreprise, Paris, 2013.
21. LINDON Lévy, Mercator, édition DALLOZ, 7^{ème} édition, Paris, 2009.
22. MARCON Christian, MOINET Nicola, «L'intelligence économique», éd Dunod, Paris, 2006.
23. MIAUX Jean-François, Mise en œuvre d'une activité de veille, Mémoire pour obtenir le Titre professionnel INTD, 2008.
24. MARTINET.B, RIBAUT.J.M, La veille technologique, concurrentielle et commerciale, éd d'organisation, Paris, 1989.
25. MARTINET.B, MARTI.Y-M, Intelligence économique, éd organisation, Paris, 2009.
26. MARTINET Bruno, MARTI Yves Michel, L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 1995.
27. MARTRE Henri, intelligence économique et stratégies des entreprises, œuvre collective du commissariat général, la documentation française, 1994.
28. Porter M., L'avantage concurrentiel, Éditions Inter, Paris.
29. Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, revue Harvard, USA, March/April 1979.
30. PORTER M., Choix Stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie, éd. Economica, Paris, 1988.
31. Ryken Christy, Must Have Competitive Analysis Topics Strategic Marketing services, university of northern Iowa, August 8, 2012.
32. Valsecchi Ho Yvan, cours complet de marketing, Las Crescentinas, San Francisco, 2013.

Annexes

Le guide d'entretien

I. axe (01) : L'origine de la veille concurrentielle au sein de groupe CEVITAL

1. Quand avez-vous eu l'idée pour la première fois d'avoir recours à la veille concurrentielle ?
2. Quelle étaient les ambitions ou\et les contraintes qui vous on poussé vers ce choix ?
3. À quel niveau s'est passé la réflexion ?

II. axe (02) : L'élaboration de la veille concurrentielle au sein du groupe CEVITAL

1. Comment procédez-vous à son élaboration ?
2. Quels sont les objectifs stratégiques que vous espérez atteindre en appliquant la veille concurrentielle ?
3. Qui sont les personnes qui interviennent directement, et est ce qu'il ya d'autres participants à son élaboration ?
4. De quel niveau hiérarchique vous viennent les décisions à l'élaboration d'une veille concurrentielle ?
5. Comment la démarche à la veille concurrentielle est financé, et a-t-elle un budget spécial (jugé par qui)?

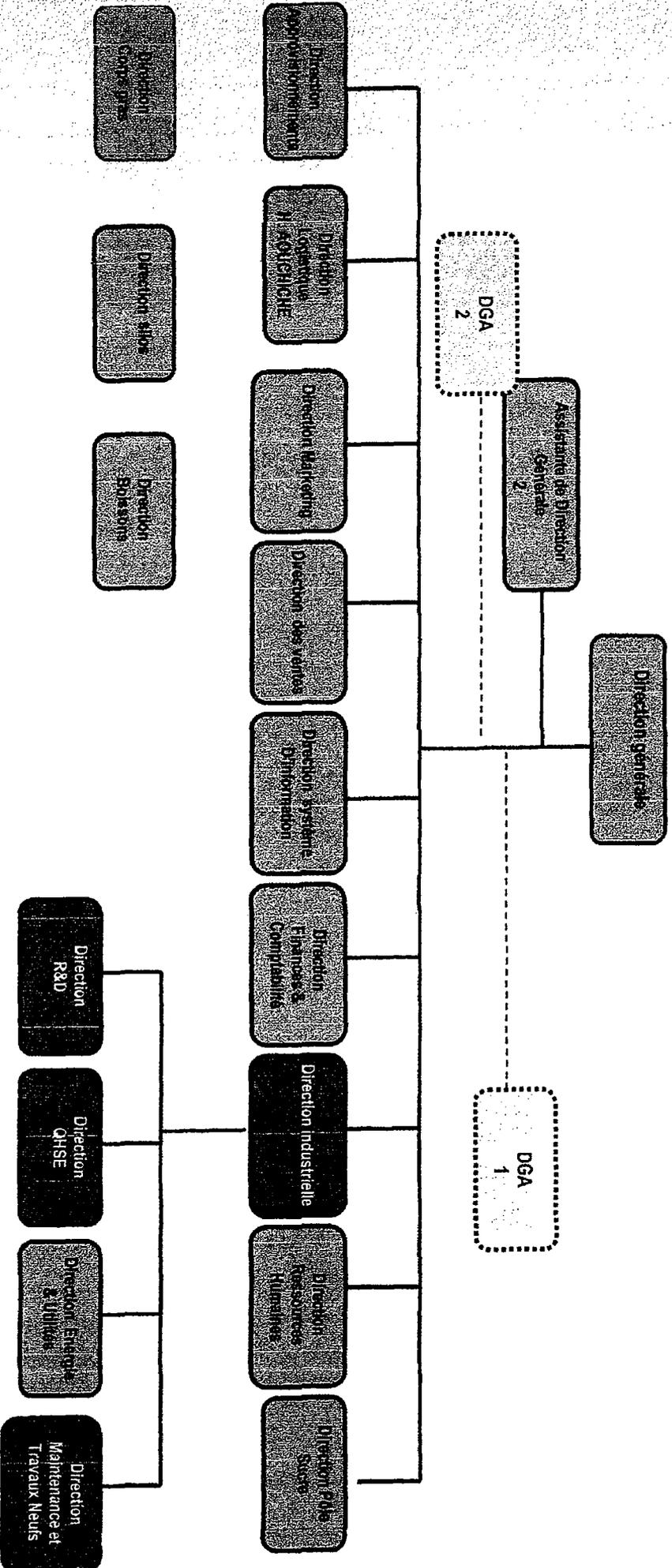
III. axe (03) : Comment faites vous l'animation et la communication des objectifs au différents participants ?

IV. axe (04) : Suivez-vous des modèles précis pour atteindre vos objectifs stratégiques suite à l'élaboration de la veille concurrentielle ?

V. axe (05) : Jugement de l'efficacité de la veille concurrentielle (qui ; quoi ; comment) ?



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Annexe 1 :

Évaluer la concurrence

Fiche action :

Informations à recueillir	Concurrent	AFIA
1. Taille et évolution		300 000 Tonnes
2. Part de marché et évolution		15%
3. Offre, largeur, caractéristiques, avantages compétitifs, prix		- AFIA : 565 ΔA 1L, 2L, 5L - Other : 540 ΔA 1, 2L et 5L
4. Système de distribution		DD D1
5. Objectifs majeurs		50% PDM + exportations voisines
6. Stratégie pour les atteindre		capacité de production - Leader (N°1).
7. Compétences clés		30 ans d'expérience à l'international - formation (4000 h/an)
8. Stratégie de communication		panels, prescript events forte communication media et OT Media
9. Attitude et stratégie vis-à-vis de nous		- suiveur (poids faibles) - dumping
10. Cœur de cible		Consommateurs, B2B/B1.

Source : « Toute la fonction marketing » N. Van Laethem, Éditions Dunod septembre 2005.

Évaluer la concurrence

Fiche action :

Informations à recueillir	Concurrent	CoG. B
1. Taille et évolution	200 000 Tonnes	
2. Part de marché et évolution	7%	
3. Offre, largeur, caractéristiques, avantages compétitifs, prix	- Soumaa 280 DA 3 Let-L	
4. Système de distribution	DD DI	
5. Objectifs majeurs	10% PDM	
6. Stratégie pour les atteindre	capacité de production - Leader (N°1)	
7. Compétences clés	70 ans d'expérience au niveau national	
8. Stratégie de communication	Notoriété	
9. Attitude et stratégie vis-à-vis de nous	- Suiveur - Dimping	
10. Cœur de cible	Consommateurs	

Source : « Toute la fonction marketing » N. Van Laethem, Éditions Dunod septembre 2005.

Annexe 5 :

Se comparer à ses concurrents

Importance relative	Critères	Notre Entreprise					Concurrents										
							APPA Concurrent 1					CO. OR Concurrent 2					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Produit	Technicité					X					X				X		
	Qualité					X				X				X			
	Régularité				X				X					X			
	Performance					X				X				X			
	Référence					X			X					X			
	Services associés					X					X					X	
Prix	Prix				X					X						X	
	Conditions					X								X			
	Remise				X					X	X						
Distribution	Organisation			X						X			X	X			
	Compétences			X						X				X			
	Disponibilité					X				X				X			
	Délai de la réponse					X			X					X			
	Logistique				X					X				X			
Promotion	Moyens				X					X		X					
	Support				X					X		X					
	Manifestation				X	X				X		X		X			
	Notoriété					X				X				X			
	Image					X				X				X			

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	02
CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR LA VEILLE	
Introduction	04
SECTION 01. L'intelligence économique	04
1.1. Historique de l'intelligence économique	04
1.2. Définitions de l'intelligence économique	05
1.3. Les objectifs de l'intelligence économique	06
1.4. La veille et L'intelligence économique	06
SECTION 02. L'information, source de veille	07
2.1. Les notions associées à l'information	08
2.2. Les sources d'information	09
2.2.1. Les sources internes et externes	09
2.2.2. Les sources selon leur crédibilité documentaire	09
2.3. La typologie de l'information	10
2.4. Le rôle et les enjeux de l'information	11
SECTION 03 : la veille Stratégique	11
3.1. Définition de la veille stratégique	12
3.2. Les acteurs de la veille stratégique	12
3.3. Les temps de la veille	14
3.4. Le cycle du renseignement de la veille stratégique	15
3.5. Les types de la veille stratégique	17
3.5.1. La veille technologique	17
3.5.2. La veille concurrentielle	18
3.5.3. La veille commerciale	18
3.5.4. La veille environnementale	19
Conclusion	19

CHAPITRE 02 : La veille concurrentielle

Introduction	21
SECTION 01. Définitions et concepts liés à la veille concurrentielle.....	21
1.1. Définition de la veille concurrentielle.....	21
1.2. Les interrogations de la veille concurrentielle	22
1.3. Les objectifs de la veille concurrentielle	22
1.4. Les moyens de la veille concurrentielle	22
1.5. Les avantages de la veille concurrentielle pour une organisation	23
SECTION 02. L'analyse concurrentielle	24
2.1. Définition et objectif	24
2.2. Le domaine d'activité	24
2.3. La segmentation stratégique	25
2.4. Les clés de l'analyse concurrentielle	25
2.5. La position concurrentielle de l'entreprise	30
2.5.1. L'apport de cycle de vie	30
2.5.2. L'apport de l'effet d'expérience	31
2.5.3. L'apport du portefeuille d'activité	31
Section 3 : L'avantage concurrentiel.....	34
3.1. Les cinq Forces de Porter	35
3.1.1. Analyse de votre environnement concurrentiel.....	35
3.1.2. Analyse des 5 Forces (Porter).....	36
3.2. Avantage compétitif et concurrence.....	39
3.3. Avantage compétitif et innovation.....	39
Conclusion.....	40

CHAPITRE 03: Etude analytique de la cellule de veille concurrentielle à CEVITAL

Introduction	42
SECTION 01 : Présentation de l'entreprise : unités de production et directions.....	42

1.1 Historique.....	42
1.2 La culture, les valeurs de l'entreprise	44
1.2.1 Ecoute et respect	44
1.2.2. Intégrité et transparence	44
1.2.3. Solidarité et esprit d'équipe	45
1.2.4. Initiative et persévérance	45
1.2.5. Courage et engagement de performance.....	45
1.3. L'activité	45
1.3.1. Raffinage d'huile	45
1.3.2. Raffinage de sucre	46
1.3.3. Production de la margarine	46
1.3.4. Les boissons	46
1.3.5. Les conserveries	47
1.3.6. Silos de stockage	47
1.4. Présentation de l'organisme d'accueil (les différentes directions).....	48
1.5. Méthodologie de recherche	52
SECTION 02 : Présentation et analyse des résultats.....	53
2.1. Analyse et interprétation des résultats.....	53
2.1.1. L'origine de la veille au sein de CEVITAL agro-food.....	53
2.1.2. L'élaboration de la veille concurrentielle au sein de CEVITAL agro-food.....	53
2.1.3. L'animation et la communication des objectifs.....	56
2.1.4. Les modèles suivis par CEVITAL pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.....	56
2.1.5. Jugement de l'efficacité de sa stratégie concurrentielle.....	57
2.2. Etat des lieux de la concurrence.....	57
2.3. Synthèse générale.....	57
Conclusion.....	58

Conclusion générale.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	62
ANNEXES.....	64
TABLES DES MATIERES.....	70