

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE  
NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : E- BUSINESS**

**THEME :**

**L'apport de la Veille Concurrentielle  
dans l'amélioration de la Compétitivité  
de l'Entreprise**

**CAS : DJEZZY**

**Présenté par :**

- Mme KHOUDJA Lylia
- Mme KAID Ikram

**Encadreur :**

**DR. AHMEDYAHYA Samia**

**Promotion juin 2022**



## **Remerciements**

*La reconnaissance est la mémoire du cœur...*

*Le plus important dans la vie d'un homme est d'être reconnaissant et son plus grand malheur est de n'être utile à personne. Il n'est pas de notre habitude d'être ingrats. Il nous est donc agréable d'adresser nos premiers remerciements à Dieu le Tout-Puissant, Lui qui nous a donné la volonté et le courage pour la réalisation de ce modeste travail.*

*Après, nos remerciements vont à notre chère encadreur, Madame Samia Ahmed Yahia, pour son professionnalisme, sa bienveillance et pour le faite d'être au petit soin de tous les détails de notre travail, elle a toujours été là à nos côtés, à nous soutenir, que dieu vous bénisse.*

*Nous tenons a remercier notre cher encadreur au sein Djezzy Mr Faycel Ouyed, pour la confiance qu'il a mis en nous, son aide et son indulgence, ainsi qu'a tout le personnel de Djezzy pour leurs gentillesse et leurs soutiens, « Riad , Amira,Hakim,Brahim... »*

*Nos années de master étaient des années d'or nous avons rencontré des personnes qui ont mis un accent de succès à notre parcours et à leurs tête le directeur de l'école Monsieur Hechmaoui pour sa confiance et ses encouragements, nous tenons à exprimer notre sincère gratitude au directeur des études Monsieur Bouabdallah pour son indulgence, son écoute, ses conseils et sa bonté vous étiez comme un père pour nous.*

*Nos remerciements sont adressés à l'ensemble des enseignants qui on croisé notre parcours et très spécialement Madame Ziouani, vous êtes un exemple pour nous, vous méritez que de belles choses.*

*Que l'examineur trouve ici l'expression de nos sincères remerciements pour l'honneur qu'il nous fait en acceptant de juger notre travail.*

*Nous remercions également tous nos amis et connaissances et tous ceux et celles qui, de loin ou de près nous ont aidés et/ou soutenus au cours de ce travail*

## Dédicace

Aux plus belles créatures...

**Affables, honorables, aimables, sans vous, je serais sans valeur, aucun mot ne pourra expliquer la fierté de vous appartenir, vous êtes pour moi le symbole de la bonté et de la gentillesse incarné.**

**Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour vous exprimer la reconnaissance envers la femme que vous avez fait de moi, je vous aime**

**A mes très chers frères et sœurs... « Il n'y a pas meilleurs confidents que ses parents, ni plus complice de vie que sa fratrie. »**

**Aya , Abderrahmane, Mohamed, Rania et son mari Yannis vous êtes mes alliées ...**

**A mon petit neveu d'amour Mohamed Racim...**

**Je vous aime d'un amour inconditionnel et je vous remercie pour votre présence dans les meilleurs comme dans les pires moments**

**Que dieu vous garde pour moi**

**A ma chère Mamie qui serait fière de moi de là où elle est...**

**Les souvenirs doivent être un parfum sec, et de ce parfum j'en mets tout le tout Djeddou Belaid que j'aime tant...**

**A mes très chers oncles et leurs femmes adorées**

**A ma douce Tante Wafia que j'adore...**

**A ma Binôme Ikram qui m'a tout le temps soutenu et a cru en moi  
*Celui qui apporte bonheur et joie à autrui, malgré la souffrance  
immergée au fond de lui, est l'être le plus merveilleux, qui puisse exister  
en ce monde...***

**J'espère avoir porté un peu de bonheur à toutes les personnes qui ont croisé mon chemin.**

***Lylia***

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à ma chère et tendre maman qui m'a longtemps soutenu et encouragé et a fait de moi la femme d'aujourd'hui, à mon admirable père qui lui me fait gagner en confiance tous les jours. Ma chère et petite fratrie Selma et Khalil qui me poussent à bout mais me font bien changer les idées.*

*Sans oublier mon trésor humain, ma mamie d'amour qui me protège avec ses prières et douaa et mon grand-père qui me soutient de l'au-delà rabi yarahmou qui ne passe pas un jour sans son invocation. A khalou qui est un exemple à mes yeux, à toutes mes tantes, cousins et cousines darine, dania, Liina, Ines, Alaa, Yasmine ...*

*Mes amies en or et mon incontournable acolyte chouchi A l'ensemble des professeurs qui m'ont bien encadré pendant tout mon cursus académique*

*Et la meilleure pour la fin, ma binôme Lyliya Khoudja une pépite de fille, avec elle le travail devient une partie de plaisir elle m'a bien supporté tout au long du mémoire et je la remercie infiniment pour cela.*

*Ikram*

## **Résumé :**

**Avec la mondialisation et l'évolution des besoins des consommateurs, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover afin de se différencier des autres concurrents dans le but de survivre dans cet environnement rude et d'être compétitive, et pour se faire elle doit être à l'écoute de son entourage interne et externe en se basant sur le consommateur qui prend une grande ampleur dans le cerveau des chercheurs par la complexité et le changement constant de son comportement. La veille concurrentielle est un outil qui permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions du marché et ainsi comprendre les besoins du consommateur et donc elle booste sa compétitivité.**

**Lors de notre recherche nous allons montrer l'apport de la veille concurrentielle dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.**

## Resume:

**With globalization and the evolution of consumer needs, companies are obliged to innovate in order to differentiate themselves from other competitors in order to survive in this harsh environment and to be competitive. To do this, they must listen to their internal and external environment based on the consumer, who is taking a great deal of importance in the minds of researchers because of the complexity and constant change of his behaviour. Competitive intelligence is a tool that allows the company to anticipate market changes and thus understand the needs of the consumer and therefore boosts its competitiveness. During our research we will show the contribution of competitive intelligence on the competitiveness of the company.**

## ملخص:

العولمة وتغير احتياجات المستهلكين، تدفع الشركات التجارية إلى الابتكار من أجل تمييز نفسها عن المنافسين الآخرين في سبيل البقاء في هذه البيئة القاسية والقدرة على المنافسة، ولذلك عليها أن تستمع إلى بيئتها الداخلية والخارجية. وبالخصوص على المستهلك، الذي يشغل أذهان الباحثين بسبب تعقيد سلوكه وتغيره المستمر. الأداة التنافسية هي أداة تسمح للشركة بتوقع تطورات السوق وبالتالي فهم احتياجات المستهلك وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. خلال بحثنا سنظهر مساهمة الأداة التنافسية في تطوير القدرة التنافسية للشركة.

## ***Liste de Figures :***

Figure 1: La démarche de la veille .....	16
Figure 2 : Les types de veilles .....	20
Figure 3: Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations (Finette, 1995) .....	30
Figure 4 : Le carré de la compétitivité.....	39
Figure 5:La démarche de la compétitivité prix.....	40
Figure 6: La démarche de la compétitivité hors prix.....	41
Figure 7: Les composantes essentielles dans l'innovation du produit .....	44
Figure 8 : L'influence de la qualité, prix sur la consommation.....	56
Figure 9: Le logo de MOBILIS .....	69
Figure 10:Le logo d'Ooredoo.....	70
Figure 11:Le logo de Djezzy .....	71
Figure 12: L'évolution du logo de Djezzy .....	78
Figure 13:L'évolution de Djezzy .....	79
Figure 14:Représentation schématique des 5 forces de porter. ....	90
Figure 15: Logos de Nedjma et ALLO.....	97
Figure 16:Évolution de la densité mobile en Algérie (1998-2004) .....	100
Figure 17:Évolution du nombre d'abonnés de la téléphoné mobile GSM, 3G, 4G .....	102
Figure 18:Répartition des abonnés sur le marché télécommunication algérienne .....	103
Figure 19:Nombres des abonnées de la 3G par opérateur.....	106
Figure 20:Evolution du parc d'abonnés GSM par opérateur.....	107
Figure 21:Le nombre d'abonnés de la 4G en 2016 .....	109

## ***Liste des tableaux :***

Tableau 1: Les logiques du changement des démarches d'anticipation.....	8
Tableau 2: Les attributs communs à la définition de la veille .....	13-15
Tableau 3:Les types d'informations .....	15
Tableau 4: La grille d'analyse qui favorise la compétitivité des entreprises.....	38
Tableau 5: Le rôle de la qualité dans la stratégie de la compétitivité sur la consommation .....	55
Tableau 6:L'affiche descriptive de l'entreprise MOBILIS .....	69
Tableau 7: L'affiche descriptive de l'entreprise Ooredoo.....	71
Tableau 8: L'affiche descriptive de l'entreprise Djazzy .....	72
Tableau 9: L'offre Business du Djazzy .....	81
Tableau 10:L'offre du SPEED .....	82
Tableau 11:L'offre de Djazzy Modem.....	83
Tableau 12: L'offre smart.....	83
Tableau 13:L'offre Hayla.....	83
Tableau 14:L'offre Spécial.....	85
Tableau 15:L'offre iZZY.....	85
Tableau 16: Le nombre d'abonnés par réseau mobile 2021 .....	87
Tableau 17:Le nombre d'abonnés par type de technologie .....	87
Tableau 18: L'analyse SWOT .....	89
Tableau 19: L'analyse comparatif entre les deux produits.....	97
Tableau 20: Les tarifs des offres (Facturation/Minute).....	98
Tableau 21: Les parts de marché en termes d'abonnés pour les 3 opérateurs.....	98
Tableau 22: L'évolution de chiffre d'affaire de la Téléphonie mobile .....	99
Tableau 23:L'évolution de la 3G 2015-2016 .....	107
Tableau 24:L'évolution de la 3G 2016-2017 .....	108
Tableau 25:Le lancement de la 4G en nombre d'abonnés .....	108

***Liste des abréviations :***

**ARPT** : L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

**RSS** : Really Simple Syndication

**SAV** : Services après ventes

**GMS** : Google Mobile Services

**WTA** : Wataniya Telecom Algérie

**OTA**: Optimum Télécom Algérie

**HDM**: Highway Development and Management

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication

**ATM** : Algérie Télécom Mobile

**AT** : Algérie télécom

**DA**: Dinar Algérien

**VSAT**: Very small aperture terminal

**OTH**: Orascom Telecom Holding

**USD**: United States Dollar

**FNI**: Fonds national d'investissement

**GTA**: Global Télécom Holding

**GTH**: Global Telecom holding

**PDM**: Product Data Management

**ARPU** : Average Revenue Per User

**DGI**: Direction générale des Impôts

**UDDD**: Unstructured Supplementary Service Data

## **Sommaire :**

---

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : La veille concurrentielle comme outil d'anticipation.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Le Concept d'anticipation .....	5
Section 2 : La veille au sein de l'entreprise .....	13
Section 03 : LA veille concurrentielle comme outils d'anticipation.....	23
Conclusion.....	34
CHAPITRE II : La compétitivité au sein de l'entreprise .....	36
Introduction.....	36
Section 01 : La compétitivité de l'entreprise.....	37
Section 02 : Le comportement du consommateur comme facteur clé de la compétitivité.....	46
Section 03 : L'apport de la veille dans l'amélioration la compétitivité de l'entreprise.....	58
Conclusion.....	65
CHAPITRE III : L'analyse de la veille anticipative et de la compétitivité d'OTA au sein du marché de la télécommunication Algérie.....	67
Section 01 : Le marché de la télécommunication en Algérie.....	67
Section 02 : LA compétitivité chez OTA.....	76
Section 03 : Étude de cas sur l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de Djezzy.....	92
Conclusion générale .....	109

## **Introduction générale**

Après l'automatisation intensive des équipements de production menée durant la décennie 1980, et l'émergence d'un nouvel environnement concurrentiel au niveau mondial pour les produits et les services qui a caractérisé la décennie 1990, aujourd'hui, les entreprises se sont retrouvées dans un marché mondial complexe et en constante expansion.

Cela a intensifié la concurrence mondiale et ainsi, il nous oblige à livrer plus rapidement des produits personnalisés, et à répondre aux demandes très diversifiées de la part d'une clientèle qui est de plus en plus exigeante.

Dans cet environnement hautement concurrentiel, la flexibilité, l'adaptabilité et l'agilité sont des facteurs de succès et de continuité pour toutes les entreprises.

La notion de « compétitivité » s'applique à une entreprise, à un domaine d'activité, à une économie régionale ou nationale.

Au niveau de l'entreprise, la compétitivité fait référence à la capacité de produire efficacement les biens et les services pour une bonne commercialisation au niveau des marchés locaux et internationaux.

Les mesures couramment utilisées pour évaluer la compétitivité au niveau de l'entreprise sont la rentabilité, la part de marché et les exportations.

La compétitivité en niveau sectoriel renvoie à la capacité à avoir une position concurrentielle sur les marchés en vendant des produits et des services de haute qualité à des prix compétitifs. Elle est mesurée par le poids du secteur dans l'économie totale et ses parts dans les ventes locales et internationales.

En cours d'évolution vers une structure plus flexible, les entreprises doivent répondre rapidement aux besoins des changements et d'innovation du marché. Ces changements nécessitent des progrès considérables dans l'infrastructure des systèmes d'information.

L'information devient une ressource stratégique, une source d'avantage concurrentiel nécessaire à la survie de l'entreprise, et la veille concurrentielle qui est le processus d'informations bénévoles que l'entreprise écoute et anticipe ou prévoit les signaux précoces de son environnement socio-économique dans un but créatif et de s'ouvrir aux opportunités et de réduire les risques associés son incertitude (LESCA 1994).

La veille et la vigilance représentent un postulat pour les entreprises qui visent la compétitivité et la croissance à travers la satisfaction de leur clientèle et le développement de nouveaux marchés.

L'entreprise algérienne a dû adapter rapidement sa structure afin de rivaliser ses concurrents sur le marché et d'anticiper à connaître le besoin du consommateur. Le secteur de la télécommunication était parmi les premiers secteurs à veiller d'anticiper l'évolution du marché pour être plus compétitif

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile. Les pouvoirs publics préoccupés par le développement du secteur privé, notamment de la téléphonie mobile, ont réussi à dynamiser un secteur jusqu'à présent paralysé par le monopole public. Toutefois, si la croissance du nombre d'abonnés au service mobile des trois opérateurs (Djezzy, Nedjma et Mobilis) est très élevée, la téléphonie fixe peine encore à décoller et reste en dessous des standards régionaux. Pour combler ce retard tout en développant un environnement propice au secteur privé, les pouvoirs publics ont adopté une politique volontariste pour transformer les opérateurs historiques fixes et mobiles en sociétés modernes capables de rivaliser avec le secteur privé dans la perspective d'une privatisation.

Le secteur des télécommunications en Algérie s'est ainsi considérablement métamorphosé. Il passe d'une situation où l'État détenait le monopole à celle où plusieurs opérateurs (publics et privés) se positionnent et où chacun tente de s'imposer. Depuis plus d'une décennie depuis le lancement de la réforme des télécommunications, il est primordial de dresser un bilan. L'ARPT (L'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications) publie depuis des années des rapports annuels d'activité où les grandes évolutions du secteur sont présentées.

À travers ces rapports et les statistiques publiées par d'autres organismes comme l'UIT (L'Union internationale des télécommunications), il apparaît nettement que les effets de l'ouverture des télécommunications sont significatifs et positifs sur le plan quantitatif. Cela apparaît à travers l'augmentation des taux de pénétration de l'internet et de la téléphonie mobile, l'amélioration de la couverture réseau, la hausse des investissements et des créations d'emplois dans ce secteur.

À travers notre étude, nous allons tenter de montrer le rôle de la veille concurrentielle dans l'amélioration de la compétitivité. Le mystère de l'anticipation de la compétitivité grâce à la veille concurrentielle.

Notre question de recherche nous permet de répondre à la problématique suivante :

**Comment l'anticipation influence la compétitivité des entreprises du secteur de la télécommunication à travers la veille concurrentielle ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir les dérogations majeures :

- Que permet l'anticipation pour les entreprises ?
- Comment la veille concurrentielle permet à l'entreprise de se positionner ?
- Quel rôle joue la veille concurrentielle dans la collecte d'informations ?

Les hypothèses qui sous-tendent notre recherche sont les suivantes :

1. L'anticipation par la veille concurrentielle permet aux entreprises d'innover et d'être compétitives.
2. La veille concurrentielle permet à l'entreprise d'explorer son environnement et ainsi de saisir les opportunités qui lui favorisent une implantation concurrentielle.
3. La collecte des informations grâce à la veille permet l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

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

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

Et pour se faire, nous avons opté pour la recherche exploratrice descriptive, car notre thème est peu étudié qui nécessite des clarifications.

# **CHAPITRE I : La veille concurrentielle comme outil d'anticipation**

## **Introduction :**

Dans un marché concurrentiel, l'entreprise se trouve face au challenge de survie sur le marché. Avec l'évolution des besoins des consommateurs et la disponibilité des choix, l'entreprise doit favoriser une culture d'innovation afin de conserver et améliorer son avantage concurrentiel. Déployer de nouvelles méthodes et intégrer de nouveaux produits et services sur le marché n'est plus suffisant pour une entreprise qui vise le sommet, c'est pour cela que les entreprises voulant se surpasser ont tendance à veiller sur leurs environnements afin de se différencier.

La veille concurrentielle au sein d'une entreprise est primordiale, car elle permet à l'entreprise de connaître ses concurrents ainsi de surveiller leurs actions sur le marché, les concurrents visent aussi à se démarquer c'est pour cette raison que les entreprises ont tendance à développer le système de veille pour anticiper et prévoir les changements sur le marché.

Il est plus facile d'anticiper son marché également les opportunités telles que les espaces non couverts par les concurrents, ainsi que les menaces et cela grâce aux systèmes de veille.

À travers ce chapitre nous allons étudier le concept d'anticipation et comment la veille concurrentielle est essentielle pour ce dernier.

Dans la première section le terme d'anticipation sera abordé pour définir, caractériser et montrer les types d'anticipations, dans la deuxième section nous allons aborder la veille comme étant un outil dans la démarche d'anticipation.

## **Section 1 : Concept d'anticipation**

Selon March (1991), la principale incertitude dans la prise de décision est l'ignorance des informations détenues par les autres et leurs actions probables. La principale raison d'être maître de l'information et de montrer son rôle dans un processus de diminution de cette incertitude. La principale incertitude dans la prise de décision est l'ignorance des informations détenues par les autres et leurs actions probables.

L'entreprise se trouve ainsi face à un dilemme, celui du choix des techniques qui lui permettront de se démarquer, choisir de s'adapter ou bien d'anticiper.

Adapter ses choix à ceux des concurrents peut y parvenir des fruits, mais la différenciation ne sera pas voyante, par contre dans une démarche d'anticipation le flux d'informations disponible dans l'entreprise sera fluctuant et ainsi l'entreprise pourra prédire les actions de ses concurrents pour ne pas opter sur les mêmes choix, ou bien prendre en considération les choix des concurrents et essayer d'innover en ajoutant une option ou modifier le processus.

Depuis des années, les magazines et les articles parlent d'agilité comme solution majeure aux problèmes de toute entreprise, mais avec le coronavirus une autre évidence a été mise en lumière celle de l'anticipation. Le manque de masques de médicaments l'introduction du télétravail dans certaines entités tout ça nous explique que l'anticipation est primordiale.

John Maynard Keynes c'est l'un des premiers économistes qui a introduit le concept d'anticipation dans l'économie dans son article la théorie générale de l'emploi 1937.

Cette notion est devenue une approche essentielle pour que l'entreprise puisse faire face à ces concurrents et être plus compétitive dans son marché.

---

<sup>1</sup>March J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, 2, 71-87

## **1 Définition et caractéristiques d'anticipation:**

### **1.1 Définition :**

C'est la prévision des actions futures en se basant sur des facteurs ou des Variables ce qui permettra de prendre des décisions et d'expliquer des circonstances économiques dans l'avenir.

L'anticipation est un processus collectif, par lequel les membres de l'entreprise traquent (perçoivent et choisissent) de façon volontariste et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter des surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Finalement son objectif ultime c'est d'agir rapidement, au bon moment et à moindres coûts.<sup>1</sup>

La notion d'anticipation fait souvent abstraction d'incertitude environnementale celle-ci est caractérisée par deux paramètres :

La complexité (le nombre de paramètres à prendre en compte et le nombre de relations liant ces paramètres) l'instabilité<sup>2</sup>, voire la turbulence<sup>3</sup>.

Autrement dit, l'incertitude peut être définie comme l'incapacité perçue ou ressentie par une personne de prédire parfaitement l'environnement, et ce pour diverses raisons, dont le manque d'informations suffisantes.

L'anticipation recouvre deux logiques complémentaires : l'une sur le court terme qui établit des prévisions basées sur des tendances lourdes, l'autre tente d'identifier des ruptures, des discontinuités dans les modèles connus la prospective.

La prévision repose sur « l'extrapolation du passé »<sup>4</sup>

<sup>1</sup> KRIAA (Salima Medhafer) et HUMBERT (Lesca) : *d'animation de la veille stratégique*, Lavoisier, Paris, 2010

<sup>2</sup> Ardekani (Masoud Yasai) et Nystrom (Paul C.) « *Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a Contingency Theory* », KRIAA (Salima Medhafer) et HUMBERT (Lesca), Lavoisier, Paris 2010

<sup>3</sup> EMERY F.E, TRIST E.L "The causal texture of organizational environments", Human relations, vol.18, p.21-32.1985

<sup>4</sup> JOUVEL H. *La démarche prospective. Un bref guide méthodologique*, Futuribles, n° 247, novembre 1999

Elle n'est que le prolongement dans le futur des grandes tendances, d'invariants. Elle fonde une réflexion sur le court ou moyen terme selon « *une méthode plus quantitative que qualitative* ». <sup>1</sup>

Le futur se conçoit dans une logique de continuité en s'appuyant sur un modèle.

La prévision ne fait appel que de façon limitée aux représentations sociales puisqu'elle est le fruit d'une production mécaniste alimentée par un contenu connu a priori. Elle a, par ailleurs, dominé la planification stratégique jusque dans le milieu des années 1970. <sup>2</sup>

La prospective n'est pas une donnée, mais un construit. Selon Berger il ne faut pas considérer l'avenir « *comme une chose déjà décidée... mais comme une chose à faire* ». <sup>3</sup>

La prospective identifie les ruptures, les discontinuités. Cette construction de l'avenir, basée sur des méthodes plus ou moins formelles, s'incarne dans les postulats énoncés par Hugues de Jouvenel. <sup>4</sup>

L'avenir est domaine de liberté (il est ouvert aux possibles), de pouvoir (l'homme ne peut agir sur le passé), et de volonté (il fait appel à la notion de projet 'l'expression d'un vouloir' nos représentations contribuent à construire l'avenir. La prospective vise à confronter les

« Représentations des acteurs de l'entreprise et de son environnement » pour remettre en cause les paradigmes stratégiques. <sup>5</sup>

Les deux démarches d'anticipation portent le futur comme objet commun ce que hatem à expliquer « l'opposition entre prévision et prospective a progressivement cédé la place à une complémentarité croissante ». <sup>6</sup>

<sup>1</sup> BOYER (L.) : *La prospective métier: Définition, intérêts et proposition méthodologique*, cahier de recherche Dauphine Marketing Stratégie prospective, n° 308.

<sup>2</sup> GODET (M). *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF. (1977),

<sup>3</sup> BERGER (G). *Étapes de la prospective*, PUF, (1967)

<sup>4</sup> JOUVENEL (H): *La démarche prospective. Un bref guide méthodologique*, Futuribles, n° 247, novembre 1999

<sup>5</sup> ROUBELAT (F): *Scenarios to challenge strategic paradigms: lessons from 2025*, Futures, n°38, 2006, pp.519-527.

<sup>6</sup> Fabrice (Hatem), Bernard (Cazes), Fabrice (Roubelat) «*La prospective : pratiques et méthodes*» (1993) Economica, ISBN 2-7178-24674-X, 1993

**Tableau 1: Les logiques du changement et les démarches d'anticipation**

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir - sciences Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scenarii Préparation aux changements radicaux Long Terme

<sup>1</sup>Source : Jean louis Thaman management et prospectives

### 1.1.1 Les caractéristiques d'anticipation :

- **L'anticipation est un processus** : un processus c'est un ensemble d'activités en interactions entre elles qui permettent la transmission des éléments d'entrées en éléments de sorties, en effet la prévision c'est un processus qui s'étale sur deux axes (les événements passés et aviser l'évolution du marché), à travers ces deux paramètres l'entreprise pourra déterminer les éléments sur lesquelles elle va se baser lors de son anticipation
- **L'anticipation est un processus collectif** : l'existence de plusieurs phases à réaliser lors de la prévision nécessite la disponibilité de plusieurs intervenants ayant des rôles et des compétences divers et complémentaires.
- **L'anticipation est un processus continu** : les résultats de prévision sont faiblement constatés à court terme selon plusieurs auteurs.<sup>2</sup> ces derniers ont mentionné que pour avoir des résultats fructueux le dispositif devrait être continu dans le temps.
- **L'anticipation est un acte volontariste** : c'est une pratique qui a évolué suite à l'évolution des systèmes d'information et parce que l'information est considérée

<sup>1</sup> THAMAIN (Jean Louis) « *Management Prospective Ed. / Management & Avenir* » 2009/5 n° 25 | pages 272 à 289

<sup>2</sup>Lenz 1985; costa 1995; Simon N et kern 2001; Henry 2001

Comme source d'avantage concurrentiel, cette dernière n'est pas imposée par personne, c'est une démarche que l'entreprise entreprend. Cette allure s'observe chez les dirigeants qui veulent prendre les devants sur un marché.

- **La précipitation des informations** : les informations privilégiées dans la démarche d'anticipation doivent avoir un caractère avancé non observé dans le passé et qui détecte un changement (discontinuité, changement radical) qui peut arriver à l'environnement de l'entreprise, ces informations doivent fournir des éclairages sur le futur de l'entité.

### 1.1.2 Utilité et conséquence de l'anticipation:

- **Capacité à gérer les crises** : l'anticipation garantit la réaction rapide au cas d'une crise, car l'entreprise a déjà construit une structure organisationnelle qui répond directement à cette éventuelle attente.

La prévision des crises permet aux entreprises de diminuer les risques et aussi de présenter des solutions bien étudiées au moment opportun.

- **Disponibilité des facteurs de production**: les entreprises doivent anticiper et prédire pour éviter d'avoir l'incapacité de fournir ces facteurs (matière première, facteurs humains, stockage ...)
- **Diminution des erreurs** : anticiper c'est mettre des scénarios de ce qui peut et ne peut marcher afin de mieux choisir le processus adéquat et gagner le temps tout en analysant les hypothèses faites par les entreprises pour prendre les bonnes décisions.
- **Réduire les coûts**: anticiper permet aux entreprises de diminuer et de réduire les coûts dans les cas où il y a des risques ou une urgence.
- **Limiter les dégâts causés par les retards de la réaction** : c'est la raison la plus importante pour anticiper, la réaction au bon moment peut sauver l'entreprise des dégâts qui peuvent durer longtemps et qui causent des problèmes financiers et commerciaux

## 2 **Technique d'anticipation :**

Pour estimer les valeurs et les variables futures, on se base sur quatre différentes techniques

### **2.1.1 Anticipation extrapolative :**

Cette technique suppose que les valeurs et les variables futures vont être observées et évaluées sous la lumière des tendances actuelles ou du passé.

### **2.1.2 Anticipation adaptative :**

Cette technique permet d'estimer à partir des expériences du passé et d'étudier les erreurs faites dans cette période. Si une variable voit sa valeur augmenter, elle va continuer d'augmenter.

### **2.1.3 Anticipation rationnelle :**

Dans ce modèle l'agent économique maîtrise parfaitement l'information ce qui lui permet de mieux prévoir les variables, ainsi d'anticiper rationnellement et correctement et éviter d'avoir des erreurs ce qui relève une efficacité de la politique économique et budgétaire de l'entreprise. « Il suffit d'admettre que l'anticipation des agents économiques est compatible avec les modèles qu'utilisent les économistes pour expliquer leurs comportements, il anticipe rationnellement<sup>1</sup>.

### **2.1.4 Anticipation auto-réalisatrice :**

Selon ROBERT.K « *Si les hommes considèrent des situations comme réelles, alors elles le deviennent dans leurs conséquences* »<sup>2</sup>, dans ce type d'anticipation les prévisions peuvent être réalisées par la croyance des agents économiques, s'ils prévoient ils travailleront pour réaliser cette estimation.

---

<sup>1</sup> JOHN (M) : "L'ÉMERGENCE DE LA NOTION D'ANTICIPATIONS RATIONNELLES", 1961

<sup>2</sup> Robert K. : *théorème de Thomas* (1910-2003)

### **3 Choix des techniques d'anticipation :**

Selon le positionnement de chaque entreprise et son champ de savoir, cette dernière se trouve face à un choix décisif à faire afin de promouvoir sa démarche d'anticipation et pour cela elle doit identifier ses domaines forts et faibles pour travailler sur, elle doit également mettre en avant l'information en étant la source avantageuse et lui permettre une circulation fluide et la transmettre aux dirigeants de l'entreprise afin de les convaincre de l'utilité de l'anticipation et les persuader de poursuivre la démarche.

Après une étude prolongée de ses forces et faiblesses, l'entreprise doit déterminer les points suivants :

- Déterminer les outils de détection rapide des ruptures et de changements des tendances d'environnement.
- Déterminer les outils de réorientation de la stratégie des entreprises de manière à l'ajuster sur les nouvelles exigences du positionnement stratégique
- Dépister les moyens qui augmentent la capacité d'innovation de l'entreprise
- Déceler les outils d'aide du processus de la décision stratégique
- Connaître les moyens qui permettent l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Une fois ces éléments déterminés, les animateurs de l'entreprise doivent prendre une décision qui sera à leurs guises dans le choix de la technique la plus adaptée à leurs ressources internes ce qui va leur servir d'un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

### **4 Les logiques d'anticipation :**

#### **4.1 La logique qualitative :**

Elle utilise des données subjectives qui dépendent du jugement, de l'expérience et de l'expertise de la personne qui formule les prévisions (vendeur, consommateur, cadre ou expert).

Il existe différentes méthodes qualitatives, les plus connues sont les études de consommateurs, les panels d'experts, la méthode Delphi et les analogies historiques.

Ces méthodes sont utiles lorsqu'il ya très peu de données (lancement d'un nouveau produit ou pénétration d'un nouveau marché, entreprise en démarrage), mais elles sont en général imprécises, fournissent des prévisions biaisées ou arbitraires, qui sont longues à réaliser et souvent coûteuses.

Ces méthodes se représentent comme suit :

- a) La méthode du sondage d'opinion : Enquêtes auprès des vendeurs, distributeurs des produits.
- b) La méthode de la comparaison ou analogie historique : anticiper par la comparaison avec des produits similaires vendus dans le passé.
- c) La méthode du Delphes ou Delphi : L'approche Delphi est une approche qui regroupe les estimations des prévisions de plusieurs experts. On fait ensuite une moyenne du groupe d'experts pour trouver l'estimation.
- d) Les études de marches : L'étude de marché prend en compte les différents facteurs externes à l'entreprise qui sont capables d'influencer ses démarches futures pour déterminer les prochaines prévisions.

#### **4.2 La Logique quantitative :**

Il existe différentes méthodes quantitatives, comme celles des séries chronologiques (moyenne simple, mobile, pondérée, analyse de tendance, lissage exponentiel) qui prévoient en fonction de données historiques (suite d'observations dans le temps prises à intervalles réguliers); ou celles des méthodes causales (prévisions associatives) qui établissent des relations de cause à effet entre certaines variables de l'environnement et la variable que l'on cherche à estimer.

Les méthodes quantitatives sont basées sur des données historiques ou sur des associations entre des variables de l'environnement (ventes mensuelles réalisées au cours des dernières années, indices boursiers et économiques, achats de produits complémentaires, etc.).

Ces méthodes et techniques doivent suivre une logique et déployer des outils qui permettront à l'entreprise un avantage concurrentiel, la veille c'est un des outils qui permet une récolte exponentielle des informations qui seront traitées et analysées afin d'aider les dirigeants des entreprises à anticiper.

## Section 2 : La veille au sein de l'entreprise

« La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel »<sup>1</sup>

Une revue de la littérature nous permet toutefois d'identifier trois attributs communs à la veille : un processus informationnel visant à collecter et utiliser des informations à propos l'environnement externe et de ses changements dans le but de mettre en place une stratégie adéquate en réponse à ses changements.

**Tableau 2: Les attributs communs à la définition de la veille**

Auteurs	Définitions	(1) Processus informationnel	(2) L'environnement extérieur, ses changements	(3) Pour mettre en place une stratégie
Choo, 2002	La veille fait référence au contrôle et à la lecture d'un environnement macro actuel d'une organisation (Le politique, l'économique, le social, le technologique, le légal, le paysage concurrentiel) afin de détecter les changements, les tendances, les opportunités et les menaces.	X	X	
Choo, 1999, 2001	« L'acquisition et l'utilisation d'information à propos d'évènement, de tendances et de relations dans l'environnement externe de l'entreprise, la connaissance de ce qui va soutenir le management en planifiant les actions futures de l'organisation. » (p. 21)	X	X	X
Okumus, 2004	« La veille est définie comme l'emploi de méthodes systématiques par une organisation pour surveiller et prévoir les forces externes et les développements externes n'étant pas sous le contrôle direct d'une organisation ou de son industrie » (p.124)	X	X	
Du Toit, 2016	La veille est un moyen de comprendre l'environnement complexe et instable dans lequel une entreprise évolue. Elle apporte à l'entreprise les informations lui permettant de répondre rapidement aux challenges de son environnement dans les temps voulus et de façon adéquate.	X	X	X
Bhardwaj et Kumar, 2014	La veille correspond à la collecte et l'utilisation des informations à propos d'événements, de tendances et de relations dans l'environnement externe d'une organisation et dont la connaissance de ces informations soutient la planification des futurs cours d'action de l'entreprise.	X	X	X

<sup>1</sup> <http://www.anfnor.fr/portail.asp> , 13-06-2014, 20 h

Lau et al, 2012	La veille est un processus de collecte et d'interprétation d'informations et l'utilisation de ces résultats dans le processus de planification stratégique.	X		X
So-Jin et Sawyer, 2014	« La veille consiste en la recherche délibérée dans l'environnement général de l'entreprise afin de détecter des changements et identifier des signaux de futurs changements dans l'environnement pouvant impacter l'entreprise. » (p.29)	X	X	
Lesca, 1994	« La veille est le processus informationnel volontariste par lequel l'organisation 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 l'incertitude ». (p.31)	X	X	
Koenig, 1996	La veille est un processus que l'entreprise mobilise pour s'informer volontairement sur l'évolution de son environnement dans le but de s'adapter aux changements de celui-ci.	X	X	X
Lesca et Caron-Fasan, 2006	« La veille est une activité de surveillance de l'environnement tournée vers la sauvegarde et la croissance des entreprises. (...) La veille est un processus organisé qui transforme des données, des informations et des connaissances sur l'environnement extérieur, en informations et en connaissances nouvelles, ces connaissances pouvant être formelles ou simplement tacites. » (p.154)	X	X	
Garnett et al, 2016	La veille est un examen compréhensif et systématique du risque, de l'incertitude et des tendances émergentes afin de recadrer les perceptions et d'identifier les hypothèses implicites et explicites à propos du futur.		X	
Bisson et Diner, 2017	« La veille est définie comme le processus continue de contrôle de l'environnement d'une organisation selon des sujets prédéfinis. » (p.12)		X	

Source : DELBÈS, R., (1996), *La veille concurrentielle: comment peut-elle être stratégique?*

Alors la veille dessine les décisions qui vont être prises dans le futur de l'entreprise et qui permettent de transformer l'environnement de cette firme.

Nous définissons la veille comme étant le processus d'une mise en place d'une cellule formalisée et organisée dans l'entreprise. Le rôle de cette cellule est de mettre en place un système d'information visant la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique avec une rétroaction de la direction commanditaire des études ce qui engendre une amélioration continue des pratiques et un impact sur l'efficacité de la gestion de l'entreprise.

### **1 La différence entre la veille et l'espionnage :**

L'expression « espionnage » désigne une opération clandestine de collecte de renseignement.<sup>1</sup> on peut considérer l'espionnage comme un acte secret, immoral ou défectueux au sens où il porte atteinte au respect des règles et usages sur le patrimoine, qu'il soit d'ordre matériel ou immatériel.

<sup>1</sup> BAUD, J., (1998), *Encyclopédie du renseignement et des services secrets*, Lavauzelle.

Cela suppose toutefois que le secret soit considéré comme légitime or, cette légitimité est aujourd'hui de plus en plus contestée. Le développement des technologies de l'information et de la communication, parallèlement à l'ouverture d'espaces publics de l'information (Internet) et aux démantèlements progressifs des frontières, montre la progression inéluctable d'une communication ouverte aux dépens de l'espace du secret qui se trouve de plus en plus menacé.

La veille ne peut être comparée à un acte d'espionnage d'autant plus que l'association des entreprises de veille s'est prémunie d'un code d'éthique pour délimiter clairement la différence entre veille et espionnage industriel.

Il y a une possible confusion entre le travail de veille et l'espionnage.

Tandis que la veille compte sur les informations blanches et grises enrichissantes pour le système d'information, l'espionnage essaye d'obtenir des informations qui sont noires donc condamnables pour ses actions.

Le tableau fournit des éclaircissements sur les différents types de veilles selon l'information.

**Tableau 3: Les types d'information**

Information	Blanche	Grise	Noire
Type	Scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique, personnelle		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte		
Intérêt	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non Protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-Secret
Disponibilité	80%	15%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés.
Forme	Formelle (texte) ou informelle (conversation, rumeur)		
Sources	Ouvertes	Autorisées - Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible	Élevé
Rentabilité	Élevée	Très élevée	Faible

Source : Typologie de l'information d'après Bulinge p183,2002

## 1.1 Les démarches de la veille :

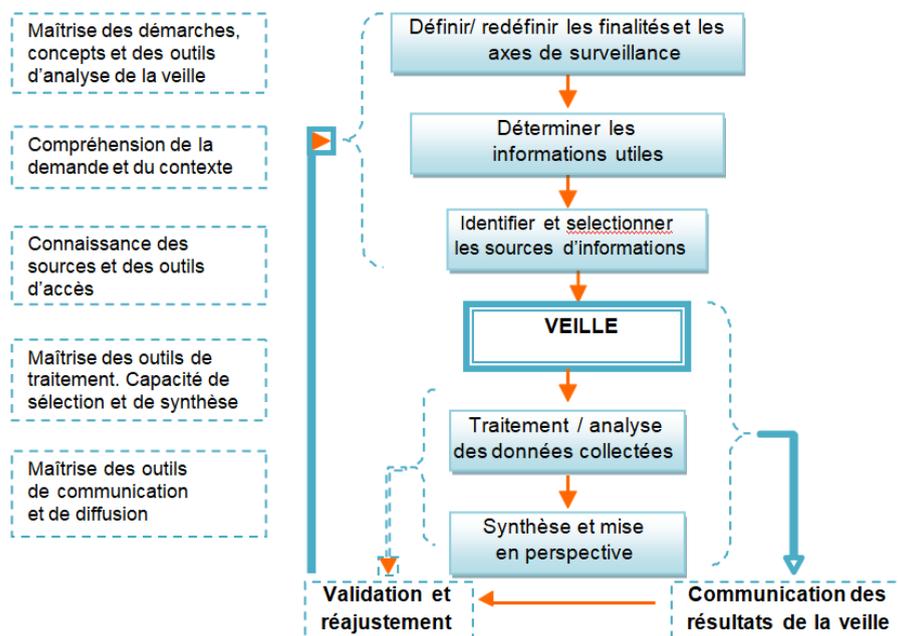
Quelles que soient les démarches et les méthodologies formelles ou informelles mobilisées, la veille est une activité dont le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information.

Ce cycle part en amont du besoin d'information de l'entreprise pour aboutir, en aval, à la livraison d'une information utile aux différents bénéficiaires (résultats de la veille), sous les formes convenues (en termes de présentation, de périodicité, de modalités de fourniture des résultats, de niveau de valeur ajoutée, etc.).

Autrement dit, le processus de veille est un processus informationnel et documentaire. A priori, ce processus ne prend pas en compte :

- Les capacités d'interprétation des acteurs (fortes, faibles, défaillantes, dysfonctionnelles)
- Le processus décisionnel qui permet, à partir des informations utiles délivrées, de déclencher ou non les décisions appropriées face aux menaces et aux opportunités, à partir des critères de choix de l'entreprise.
- L'action et la mise œuvre rapide des décisions.

**Figure 1: La démarche de la veille**



Source : figure faites par nous même à travers plusieurs lectures.

- La phase de définition des axes de surveillance et des finalités consiste à décrire et de préciser les sujets qui intéressent l'entreprise et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects commerciaux, concurrentiels, technologiques, juridiques, réglementaires, économiques, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Dans la phase de détermination des types d'informations utiles, il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires, etc.
- Dans la phase d'identification et de sélection des sources d'information, il convient, parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentation, experts ou spécialistes, publications périodiques, ouvrages, manifestations professionnelles, acteurs du domaine...), de choisir la ou les sources pertinentes et accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'entreprise en matière de délais, de confidentialité et de coûts.
- La phase de collecte et de sélection des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable en donnant le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.
- Dans la phase de traitement et d'analyse des données collectées, il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, des méthodes et des techniques d'analyse particulières...).
- Dans la phase de synthèse et de mise en perspective, l'une des plus délicates, il s'agit de dégager le «sens» ou les aspects critiques et stratégiques des informations collectées, notamment les signaux faibles et surtout de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'entreprise.
- Dans la phase de communication des résultats de la veille, il s'agit d'effectuer une communication périodique sous des formes diverses : note, bulletin, lettre d'information, dossier, support informatique, présentation orale, etc., et de définir les modalités de diffusion des résultats (cibles, fréquences, supports, canaux de diffusion, etc.).
- Enfin, la phase de validation et de réajustement est l'occasion, après communication des résultats, d'un ajustement par approfondissement ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

- Dans cette phase, deux situations sont à considérer soit, les informations traitées sont floues et ne permettent pas d'avoir une vision assez claire. Dans ce cas, elles ont besoin d'être complétées par d'autres informations. On revient alors à la première étape de redéfinition des finalités ou des axes de surveillance ;
- Soit, les informations traitées sont suffisamment significatives. Dans ce cas, elles débouchent normalement sur l'élaboration de réponses adéquates, sous la forme de décisions ou d'actions (études détaillées, lancement d'un projet pilote...).

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

Selon **JAKOBIAK**, il existe trois profils d'acteurs qui sont impliqués dans l'observation de la veille qui est :

### **2.1 Les observateurs,**

C'est les chercheurs qui s'occupent de la collecte et le traitement des informations, il existe différents profils de veilleurs :

#### **2.1.1 Responsable de veille :**

C'est la personne qui met les stratégies pour le système de veille.

##### **2.1.1.1 Le veilleur observateur :**

Il se charge de la recherche et le traitement des informations.

##### **2.1.1.2 Veilleur Analyste,**

Il se charge d'analyser et de traiter les informations avec des outils bibliométrique pour avoir des données statistiques qui permettront de retirer les indicateurs de tendance.

### **2.2 Cyber veilleur :**

Ce type d'acteur cherche des informations formelles et informelles avec l'utilisation des outils informatiques et aussi sur internet.

### **2.3 Les experts :**

C'est les spécialistes du domaine d'intervention qui analysent et valident les informations collectées par les veilleurs ils cherchent aussi à élargir leurs réseaux à travers des collaborations avec d'autres experts dans différents secteurs pour favoriser les échanges.

### **2.4 Les décideurs :**

C'est les consommateurs des informations de la veille, c'est eux qui définissent les besoins et le manque informationnels.

## **3 Type de la veille :**

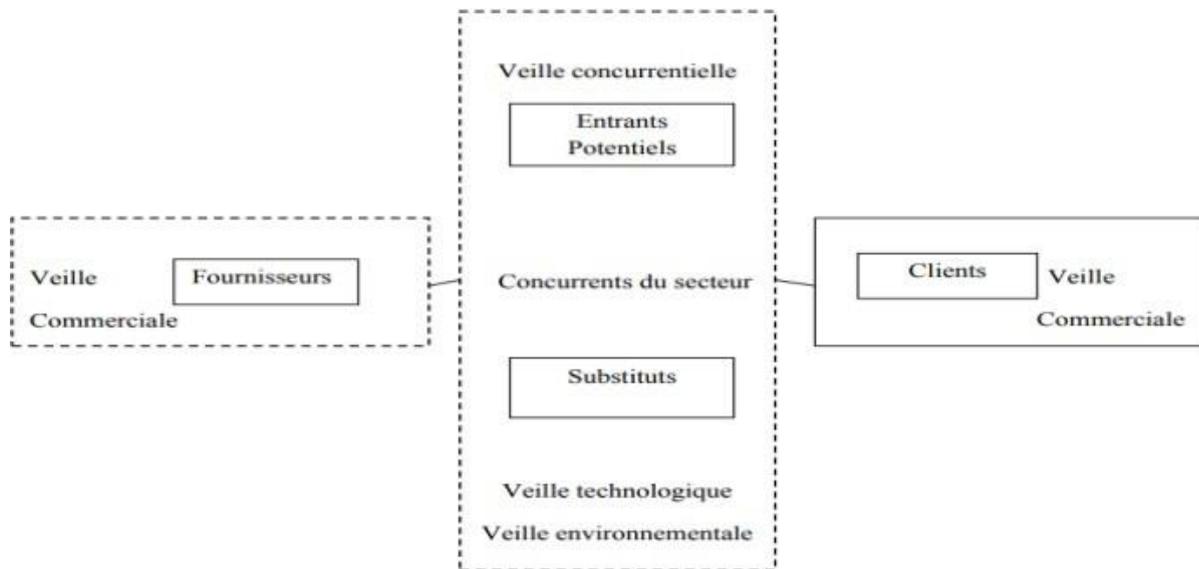
Ainsi MARTINET et RIBAUT, identifient cinq types de veilles à partir des cinq forces concurrentielles de Michael PORTER, à savoir : la veille commerciale liée aux clients et aux fournisseurs ; la veille technologique liée à la technologie et à la science ; la veille concurrentielle qui tourne vers les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

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

---

<sup>1</sup> HERMEL (Laurent) : *veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, 2e édition, PARIS, 2001, p7-12

**Figure 2 : Les types de veilles**



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

### 3.1 La veille technologique :

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 concernent actuellement ou sont susceptible du concerné dans le futur »<sup>1</sup>

Alors la veille technologique permet d’appliquer les techniques technologiques dans le contexte d’activité pour être sur la même longueur d’ondes que les parties prenantes de l’entreprise.

### 3.2 La veille concurrentielle :

C’est un état ou un processus de surveillance continue des actions et des produits concurrents actuels ou potentiels de l’entreprise elle consiste généralement à surveiller : données utiles et crédibles qui permettent de prévoir :

<sup>1</sup> PATAYRONE : « *Management stratégique de l’information* », éd economica , paris, 2006, p 144

- L'actualité des produits des concurrents (innovations, lancements, prix...)
- Les actions marketing et publicitaires des concurrents (prospectus, newsletter, campagnes publicitaires...)
- Leurs pratiques commerciales
- Les évènements de la concurrence
- Les données publiques relatives aux performances économiques et commerciales des concurrents.
- Les informations remontant de la force de vente.<sup>1</sup>

### **3.3 La veille commerciale :**

Cette veille s'intéresse à collecter les informations et les données utiles et crédibles qui permettent de prévoir l'évolution du marché, ainsi de traiter avec les partenaires pour élaborer les nouveaux produits ou services.

### **3.4 La veille environnementale :**

C'est la veille la plus générale qui englobe tout le reste des environnements hors les veilles précédentes ce qui permet de détecter les plus faibles mouvements du marché et l'environnement de l'entreprise.

#### **➤ Les types d'informations collectées par la veille :**

Les informations collectées et provoquées doivent être pertinentes et permettent à l'entreprise, moyennant une interprétation appropriée, de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique, dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Nous distinguons deux types d'informations anticipatives :

– Les informations de potentiel : celles qui ont un caractère « statique » et qui renseigne sur les capacités (ou les impossibilités) d'agir de l'acteur ciblé.

---

<sup>1</sup> [www.définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com) 16-04-2022,13h30

– Les signaux faibles ou signes d’alerte précoces : il s’agit d’informations pour piloter l’entreprise dans la bonne direction et pour regarder plus loin que le quotidien. Ce type d’information est lié à des tâches peu répétitives réalisées dans un contexte d’incertitude.

L’information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l’entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l’atteinte des objectifs définis par l’entreprise dans le but d’améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l’entreprise, s’ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d’une vision partagée des objectifs à atteindre.

La notion d’intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine, d’information et de désinformation...

Ce dépassement résulte de l’intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l’interaction entre tous les niveaux de l’activité auxquels s’exerce la fonction d’intelligence économique : depuis la base (interne à l’entreprise) jusqu’aux niveaux nationaux et internationaux.

## **Section 03 : LA veille concurrentielle comme outils d'anticipation**

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

C'est l'ensemble des actions et les démarches qui visent à surveiller les actualités des services et les produits des concurrents, ainsi cette démarche aide l'entreprise à identifier les forces et les faiblesses et déterminer ses concurrents directs, indirects, actuels et potentiels. Selon Jonathan L. Calof et William Skinner, la veille concurrentielle se définit comme.

*« Une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marché qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise »<sup>1</sup>*

D'après cette définition, on détermine que la veille concurrentielle c'est de collecter, d'analyser les données et de les diffuser pour se renseigner afin de planifier pour que l'entreprise puisse faire face à ses concurrents.

La veille concurrentielle, étudie également les autres acteurs externes qui influencent l'activité de l'entreprise comme les fournisseurs, clients, partenaires. Le but d'appliquer cette veille sur ces acteurs est de développer et d'évaluer son marché par rapport aux concurrents.

La veille concurrentielle peut aussi s'intégrer dans les opérations de planification et d'évolution ainsi cette dernière répond à plusieurs questions qui permettront de développer des stratégies efficaces qui sous-tendent aux objectifs de l'entreprise.

### **2 Les objectifs de la veille concurrentielle :**

La mise en place de la démarche de la veille concurrentielle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs comme suit :

<sup>1</sup> CALOF, J. SKINNER, W. *La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire* (vol 28), N° 02, PP (42-47), disponible sur [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf),

- La veille concurrentielle permet d'avoir un business en bonne santé, par la détection des menaces et des risques au bon moment.
- L'entreprise peut prévoir les changements économiques de son secteur et de son marché.
- Facilite à l'organisation d'adopter les meilleures stratégies pour s'intégrer et d'anticiper les nouveautés du marché.
- Détecte les différentes menaces existantes sur l'environnement de la firme (juridique, commerciale...)
- Permet à l'entreprise de connaître les nouveaux entrants sur le secteur, ses concurrents directs, indirects et potentiels qui vont s'implanter prochainement sur le marché.
- La veille concurrentielle permet de connaître les nouvelles tendances d'activités dans son marché, ce qui va permettre aux dirigeants de prendre les bonnes décisions.
- Évalue objectivement la compétitivité pour mieux saisir les opportunités que lui offre son environnement concurrentiel et d'anticiper les menaces qu'il génère
- Permet aux responsables de l'entreprise de rester attentionnés au changement du marché et d'évaluer les stratégies des concurrents pour prévenir les futures opportunités.

### 3 **L'introduction d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise :**

Pour réussir l'introduction de la veille comme nouvelle fonction dans l'organisation, O'Guin (1994) énumère une méthode de huit étapes qui permet le succès des résultats de la veille :

- Il faut déterminer les décisions tactiques à entreprendre,
- Préciser des questions pertinentes qu'on cherchera à répondre,
- Chercher les hypothèses pour répondre aux questions,
- Identifier les sources de réponses,
- Développer des sources de données pour anticiper les signaux possibles,
- Chercher les données,
- Analyser les données, et déterminer les conclusions du rapport.

Ces quelques points permettent de donner un cadre formel pour réussir l'introduction de veille.

- a) Phase 1 : dans le but d'identifier les objectifs de l'entreprise, le veilleur doit étudier des orientations de l'entreprise.
- b) Phase 2 : Rechercher un large éventail d'informations structurées sous différentes formes :
  - l'information sur le marché : il s'agit des informations accessibles par le public, elle permet d'avoir la tendance politique et les pratiques modernes de gestion.
  - L'information de réseau : c'est une information que l'entrepreneur peut obtenir en participant à des réseaux d'affaires. Ce type de réseau permet de détecter les informations faibles qui peuvent être enrichies en consultant des experts du domaine
- c) Phase 3 : l'analyse et la synthèse des informations concernant chaque thème de la veille. Le but est de confronter les informations obtenues aux expériences des directions de divers départements.
- d) Phase 4 : à travers cette confrontation des expériences dans le cadre d'un groupe de discussion il sera possible
  - d'identifier les prédispositions de l'entreprise étudiée à recevoir une cellule de veille.
  - Adopter les conditions administratives et professionnelles les plus adéquates.
- e) Phase 5 : intégrer les expériences des directions dans la synthèse et écrire un rapport final de veille, qui peut avoir des formats différents de site Web mis à jour régulièrement.

Ces étapes permettent à l'entreprise de maximiser les apports de la veille. En effet, ces différentes étapes démontrent la nécessité d'une personne adéquate pour gérer la veille au sein de l'entreprise. Mais, la question qui se pose est de savoir la valeur.

Ajoutée de cette veille pour les départements de l'entreprise et surtout son apport à la performance de cette entité

#### 4 **Les étapes de la mise en place la veille concurrentielle :**

Pour que la veille concurrentielle soit efficace et bénéfique pour l'entreprise, elle doit procéder comme suit :

- **Identifier et lister les concurrents :** toute veille concurrentielle se démarque par identifications des concurrents directs de l'entreprise, chose qui paraît évidente, mais elle doit également reconnaître les nouveaux entrants au marché à l'avenir.  
Elle ne doit pas négliger les concurrents indirects qui ne produisent pas les mêmes produits/services que l'entreprise, mais avec des biens/services de substitution qui répondent aux mêmes besoins.
- **Collecter et traiter les informations importantes :** c'est l'étape la Plus essentielle dans la démarche de la veille concurrentielle néanmoins elle doit se faire avec intelligence pour ne pas avoir un surplus de données et de sélectionner que les informations essentielles qui permettront à l'entreprise de prendre des décisions et D'ajuster sa stratégie marketing pour éviter les risques et les menaces de la concurrence.
- **Analyser les services des concurrents :** dans cette étape, l'organisation doit se mettre dans la peau du client des concurrents ce qui va lui permettre de noter les impressions, l'image perçue qui concerne l'accueil, les services client, le rapport qualité prix et les comparer avec les services de l'entreprise.

L'entreprise doit également suivre les canaux digitaux pour mieux comprendre le contenu et la stratégie marketing, découvrir comment ils génèrent du trafic sur leurs sites et quels sont les mots clés utilisés pour se positionner dans les moteurs de recherche

- **Surveiller les offres d'emplois proposés par les concurrents :** il est difficile de connaître les compétences du personnel du concurrent ce qui mène le veilleur à suivre les offres d'emplois proposés par les concurrents, cette étape est utile pour connaître les profils recherchés

Ce qui donne des indications sur leurs ambitions futures, par exemple si un concurrent cherche des développeurs web cela explique que l'entreprise veut faire une transformation digitale, s'ils recrutent des commerciaux cela démontre que l'entreprise veut maximiser les ventes et accroître sa distribution.

- **Accéder à leur newsletter** : cette étape permet de recevoir toutes les nouvelles de la concurrence par des e-mails, des messages ce qui facilitera à l'entreprise de voir les points sur lesquelles doit-elle se baser afin de se différencier des concurrents.

## **5 Les techniques de la veille concurrentielle :**

Pour que l'entreprise entame sa veille, il faut d'abord souligner les techniques qu'elle veut utiliser, avec des outils qui ne sont pas coûteux et qu'elle peut posséder en interne :

### **5.1 L'enquête du terrain :**

C'est une technique ancienne qui permet à l'entreprise l'accès aux informations de ses concurrents de manière anonyme ce qui lui facilite l'obtention des réponses simples aux questions qui ont un lourd poids sur la concurrence comme les services après-vente, les délais de livraison... et pour se rapprocher de ses concurrents, il faut qu'elle soit présente dans les salons et les expositions ou y'aura tous les acteurs du secteur d'activité de l'entreprise.

L'entreprise doit être à jour avec les rapports annuels des sociétés pour analyser les nouveaux entrants dans le marché et leurs concurrents potentiels, et enfin chercher d'embaucher les employés de la concurrence afin d'examiner les processus et les démarches de ces derniers.

### **5.2 Les réseaux sociaux :**

La surveillance des réseaux sociaux peut être un bon point de départ pour extraire des mesures telles que les taux de participation de l'auditoire. De

Manière plus générale, cette approche permet d'accéder aux dernières nouvelles de l'entreprise observée ainsi

Qu'à des données précieuses sur son secteur, s'il s'agit du contenu.

### **5.3 Les techniques de flux RSS :**

La collecte d'informations en matière de concurrence peut être automatisée à différents niveaux. Ils permettent de gagner du temps grâce à des fonctionnalités qui :

- Créez des alertes en utilisant des mots clés stratégiques.
- Consultation de plusieurs sites sur la même interface.

La plupart de ces sites sont proposés gratuitement avec des fonctionnalités supplémentaires payantes.

### **5.4 La presse :**

La presse est un outil en or pour s'informer au sujet de la concurrence elle permet d'avoir une couverture médiatique favorable ou défavorable de l'un des concurrents qui peut être dans un cas difficile, ce qui permet à l'entreprise de profiter de manière responsable de ces informations qui peuvent orienter sa stratégie.

## **6 Réussir l'implantation de la veille concurrentielle :**

- Le sommet stratégique doit dresser une liste des informations nécessaires pour perfectionner la gestion.
- En même temps, ils doivent connaître les moyens d'obtenir des renseignements riches.
- Ensuite, il faut mettre en avant les moyens d'effectuer une utilisation efficace de l'information avec des choix de circonstance qui vont permettre d'optimiser le retour sur investissement.

Par ces utilisations de l'information Kilmetz et Bridge (1999) ont donc fourni des questions que la direction doit se poser en introduisant la cellule de veille concurrentielle concernant ces quatre éléments<sup>1</sup> :

- a) L'information : qu'est-ce que nous avons besoin de savoir et comment ?
- b) L'exécution : comment utiliser cette information ?
- c) Le choix des circonstances : est-ce que les actions sont prises trop tôt ou trop tard ? Est-ce qu'il est possible de prévoir l'évolution du marché ?
- d) L'organisation du temps : Combien de temps est-il nécessaire pour atteindre l'objectif ?<sup>2</sup>

La veille concurrentielle est un processus qui ajoute de la valeur à l'information.

<sup>3</sup> Spécifie que le processus peut être décomposé en quatre éléments :

- a) Gérer des données et de l'information : repérer l'information, l'organiser, la valider, faire la synthèse et la diffuser.
- b) Analyser l'information : générer la connaissance à partir des informations en faisant des hypothèses, des scénarii et en les testant.
- c) Évaluer les actions possibles : en déterminant les actions à entreprendre.
- d) Agir : implanter des décisions prises à l'étape précédente.

En effet, la veille doit être orientée vers l'action. De façon générale, il se dégage quatre grandes étapes propres à l'élaboration d'un modèle de veille comme suit.<sup>4</sup>

---

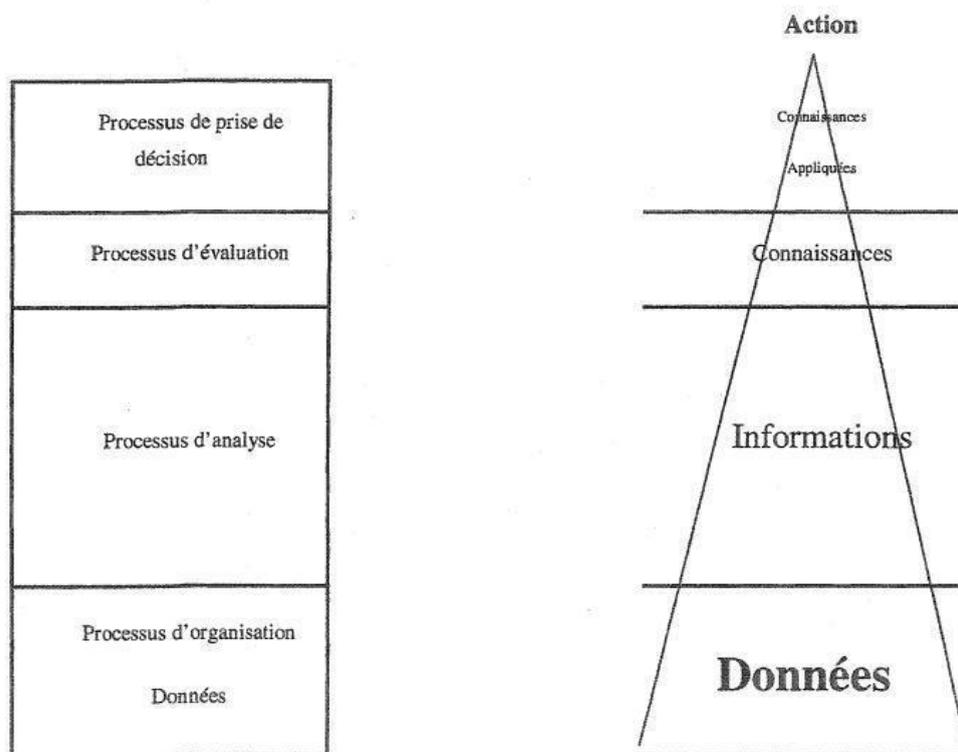
<sup>1</sup> KILIMETZ, S et BRIDGE, R (1999) «*Gauging the Returns on Investments in Competitive Intelligence: A Three-Step Analysis for Executive Decision Makers*», *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10(1) 4-11

<sup>2</sup> idem

<sup>3</sup> BERGERON, P., (1995), «*Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations* », *ARGUS*, Vol. 24, no. 3, septembre-décembre, p. 16-22.

<sup>4</sup> HOWELL, R., (1996), «*L'élaboration de renseignements concurrentiels complets* », Édition La Société des comptables en management du Canada, 56 pages.

**Figure 3: Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations (Finette, 1995)**



Source : HENDRICK «*Compétitive Intelligence* »<sup>1</sup>

Alors l'entreprise doit procéder ainsi afin d'avoir une stratégie de veille concurrentielle réussie et qui aboutira à des résultats favorables pour l'entreprise :

- La planification en fonctions des besoins de l'entreprise.
- La collecte de l'information.
- L'analyse de cette dernière.
- La distribution de l'information analysée vers les preneurs de décision.

<sup>1</sup> HENDRICK, L. G. Jr., (1996), «*Competitive Intelligence* », *Business and Economic Review*», Columbia, Juillet/Septembre, Vol. 42, No. 4, p 7-10.

## **7 Le rôle de la veille dans l'anticipation :**

Anticiper sur un environnement qui est instable et qui est susceptible aux changements d'une manière continue faite appelle à des outils de veille afin de se démarquer et de s'incruster dans la tête du consommateur.

L'anticipation est un acte que prennent les responsables d'entreprises visant un but constructif qui n'est pas limité à une surveillance d'environnement, mais qui exige d'aller au-devant des informations anticipatives en ouvrant bien grand les yeux, les oreilles et en activant tous les autres sens parfois même, il faut provoquer des informations.

La veille est un outil qui permet à l'entreprise d'anticiper de manière à se projeter au futur avec des informations dites anticipatives pour signifier que leur interprétation et leur traitement visent à éclairer le futur, du moins un futur en accord avec le métier de l'entreprise (de quelques mois à un ou deux ans, par exemple). Ces informations sont souvent noyées dans une multitude de données sans intérêt.

Poursuivant dans cette voie, selon Moigne qui associe la notion de complexité à celle de l'imprévisibilité : *« La notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe. Pour son observateur, il est complexe précisément parce qu'il tient pour certaine l'imprévisibilité potentielle des comportements : il ne postule pas un déterminisme latent qui permettrait à une intelligence assez puissante de prédire par le calcul l'avenir de ce phénomène, fût-ce en probabilité »*<sup>1</sup>

À l'intérieur des organisations comme entre les organisations elles-mêmes, les règles du jeu changent de telle façon qu'elles deviennent difficilement identifiables en un tout permettant de s'y retrouver régulièrement. La vitesse avec laquelle se produisent ces changements, les hésitations politiques qui les entourent, contribue à faire de la complexité un élément qui avive l'incertitude, l'ambiguïté, l'instabilité et le désordre.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> MOIGNE (J.L.) : *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990, p3

<sup>2</sup> SMIDA, A. (1997, à paraître) " *Créativité* ", Encyclopédie Générale de Gestion et de Management, Sirey-Daloz.

## **8 L'apport de la veille concurrentielle en termes d'anticipation :**

La veille concurrentielle, permet à l'entreprise d'anticiper d'une manière à lui permettre :

### **- Une Prise de décision efficace et rapide:**

Les décisions rapides permettent à la direction un gain de compétitivité surtout si la décision est argumentée par des informations traitées et fiables. C'est un avantage pour les décideurs d'acquérir des informations pertinentes qui permettent d'aider dans les prises de décision stratégique.

### **- Conversion rapide des données en informations:**

Par la recherche sur Internet et par une prise de conscience des employés, les entreprises peuvent collecter un nombre important de données. Le traitement de ces informations fait intervenir la technologie de l'information pour des résultats pertinents à la prise de décisions.

### **- Rationalisation de la prise de décision en management:**

C'est-à-dire définir des objectifs mesurables, analyser des données par des faits, rechercher plusieurs alternatives pour approcher une solution et remettre à jour un feedback, et utiliser ses différents points pour gérer l'entreprise et pour anticiper les tendances du marché, de la concurrence, et apprendre des échecs des autres.

**- Anticiper les mutations sur le marché:** les entreprises qui dirigent leurs efforts de veille vers les changements qui s'opèrent sur leurs marchés se trouvent rarement surprises par des événements qui affectent les cours des affaires.

Un exemple important est la mauvaise interprétation des changements qui se déroulaient sur le marché de l'automobile 1970, par les fabricants américains.

L'augmentation du prix de l'essence et la transformation des structures familiales des ménages ont bouleversé le marché. La demande pour de petites voitures économiques se fit ressentir fortement. Les constructeurs américains n'ont pas répondu à ce besoin et se sont trouvés dépassés par les constructeurs japonais qui employaient des méthodes de veille concurrentielles.

**-Anticiper les actions des concurrents :** l'entreprise en ayant une attention particulière sur les actions des concurrents peut déterminer une stratégie adéquate. La compétitivité de l'entreprise, à court terme, est liée à sa connaissance aux actions des concurrents.

Afin de définir meilleure stratégie à adopter, un dirigeant ne peut se fier uniquement à ses intuitions. Les informations continues dans l'environnement sont cruciales à la poursuite d'une stratégie.

Ainsi il devient important pour les organisations, particulièrement pour celles ayant des avantages compétitifs basés sur l'innovation, de profiter des occasions favorables et des menaces qu'offre leur environnement.

Les grands revirements technologiques et les pertes d'opportunités son inévitable pour les gestionnaires, mais l'information est disponible sur le marché, si elle est recueillie en temps, elle peut contribuer à faire tourner la situation à l'avantage de l'organisation ou à diminuer les effets négatifs.<sup>1</sup>

### **Conclusion :**

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

À travers ce chapitre, nous avons pu décortiquer le concept de l'anticipation en nous accentuant sur ses utilités, ses techniques et ses caractéristiques, ce qui nous a permis de comprendre que ce concept est primordial à la survie d'une entreprise dans un marché compétitif.

La veille concurrentielle quand elle c'est un outil qui permet à l'entreprise d'anticiper l'évolution du marché et celles des concurrents. Le système de la veille concurrentielle suppose plusieurs activités qui se succèdent logiquement. Il s'agit de la collecte, la sélection, l'analyse, et enfin de l'utilisation adéquate des informations, par les commanditaires des recherches.

<sup>1</sup> ASTHON, Bradford W., JONHSON, Anne K. et STACEY, Gary S. (1996), «*Monitoring Science and Technology for Competitive Advantage* », Competitive Intelligence Review, Vol. 7 Supplement 1, pp.SI15-S126.

À travers notre recherche nous avons mis la lumière sur plusieurs notions en commençant par le concept élargi de la veille, et en faisant abstraction entre la veille et l'espionnage un piège dans lequel tombent beaucoup de dirigeants d'entreprises.

Nous avons élaboré les démarches à prendre en charge dans l'application d'une veille, ainsi que les acteurs qui sont introduits dans cette démarche.

Nous avons cité également les types de veilles les plus connus et l'on s'est finalement spécialisé dans la veille concurrentielle qui constitue le noyau de notre recherche,

Nous avons expliqué le concept de la veille concurrentielle, ses objectifs et comment les entreprises peuvent réussir à implanter cette dernière au sein de leurs entités,

Une fois la veille implantée, nous avons expliqué comment la mettre en place afin d'aboutir à des résultats fructueux pour l'entreprise. Et enfin, nous avons essayé de jumeler les deux notions de la veille concurrentielle et celle de l'anticipation en montrant le rôle de la veille dans la réalisation de l'anticipation.

## **CHAPITRE II : La compétitivité au sein de l'entreprise**

### **Introduction :**

Afin de se positionner sur un marché, l'entreprise doit prendre dans sa démarche des paramètres et des facteurs qui pourront par la suite impacter sa position concurrentielle et de la différencier par rapport à ses concurrents. Elle doit trouver des actions qui lui permettront d'augmenter son efficacité et son efficacité, en particulier dans une situation extrêmement concurrentielle

Pour que l'entreprise puisse anticiper son marché de manière rentable et durable, elle doit prévenir et réduire ses coûts de production et aussi de commercialisation en gardant la bonne qualité de ces produits ou services par rapport à ses concurrents, ce qui va lui permettre de diminuer les prix et ainsi d'attirer de nouveaux clients tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour exciter de nouveaux investissements.

Lors de notre première section, nous allons aborder le terme « Compétitivité », on va essayer de se familiariser et de montrer sur quelles bases les entreprises peuvent se différencier.

En tant qu'acteur essentiel dans sa démarche de démarcation, le consommateur a tendance à être exigeant de plus en plus face aux changements disponibles sur marché, ce qui va obliger l'entreprise à se démarquer et ainsi cela pourra influencer l'évolution du marché.

Pour comprendre le fonctionnement du consommateur et ainsi définir sa façon de voir les choses, nous avons décidé de décortiquer le comportement du consommateur en général et celui du consommateur algérien dans la deuxième section afin de comprendre son influence sur la compétitivité.

Dans le but d'être compétitif sur un marché, l'entreprise doit rester innovante afin de répondre rapidement aux changements technologiques, aux besoins des consommateurs et aux actions des concurrents dans un environnement complexe et surtout incertain, c'est pour cette raison qu'elle a recours un système de veille, lors de la troisième section nous allons étudier l'apport de la veille dans l'amélioration de la compétitive des entreprises.

## **Section 01 : La compétitivité de l'entreprise**

Afin de se développer dans un marché, l'entreprise doit être capable de se différencier et de conserver sa part de marché en trouvant des actions qui lui permettront d'augmenter son efficacité et son efficacité, en particulier dans une situation extrêmement concurrentielle.

Pour que l'entreprise puisse anticiper les besoins au sein du marché de manière rentable et durable, elle doit prévenir et réduire ses coûts de production et aussi de commercialisation en gardant la bonne qualité de ses produits ou services par rapport à ses concurrents, ce qui va lui permettre de diminuer les prix et ainsi d'attirer de nouveaux clients tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour exciter de nouveaux investissements.

### **1 Définitions et rôle de la compétitivité :**

#### **1.1 Définition**

La notion de la compétitivité a été définie sous plusieurs approches, une définition assez claire a été difficile à trouver ce qui a mené les chercheurs à la présenter sous différents points d'analyse dédiée à la recherche, cette dernière a été illustrée par différentes citations présentées ci-dessous :

- *« La compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »*<sup>1</sup>
- Selon Henri SPITEZKI : *« une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »*<sup>2</sup>

La compétitivité est un concept économique qui résume la capacité des entreprises à garder leurs parts de marché et de se développer par rapport aux autres firmes dans le même secteur

<sup>1</sup> SHARPLES, J. et MILLHAM, N: "Long-run competitiveness of Australian agriculture". USDA 36 Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report. 1990. p243

<sup>2</sup> SPITEZKI.H : « la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, », édition economica, Paris,1995 p 53

D'activités et de prévenir l'utilisation des facteurs les plus efficaces avec des coûts équivalents et cette dernière n'est pas une notion statique, mais étroitement influençable aux conditions économiques du pays et du marché international.

## 1.2 Rôle de la compétitivité :

Selon Olivier Meier, pour permettre aux entreprises de suivre leurs activités sans perdre leurs marchés, elles doivent suivre certaines exigences afin d'augmenter leurs efficacités et d'acquérir une part plus importante du marché vis-à-vis de ses concurrents.

Olivier MEIER propose la première grille d'analyse qui favorise la compétitivité des entreprises comme suit :

**Tableau 4: La grille d'analyse qui favorise la compétitivité des entreprises**

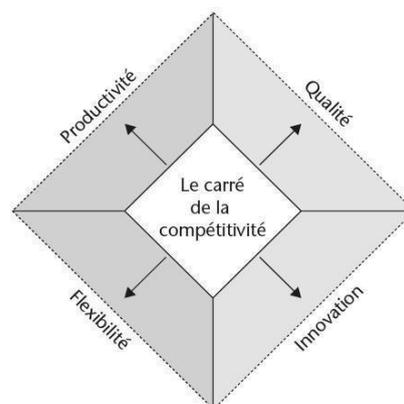
<b>Diminuer les coûts</b>	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
<b>Valoriser les compétences</b>	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
<b>Suivre l'évolution des marchés</b>	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
<b>Anticiper et créer de la valeur</b>	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

*Source : Olivier MEIER, Diagnostic stratégique pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise? 5e édition Dunod, France, mars 2018, p6*

La compétitivité des entreprises se définit également par son carré magique à savoir :la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation <sup>1</sup>

- **La productivité** : elle vise à répondre aux exigences des clients de manière à cibler le zéro défaut sur le plan statique, d'une autre part l'entreprise doit veiller à ce que l'ensemble de ses produits soit fait d'une manière conforme aux conditions de qualité de l'entreprise.
- **La qualité** : c'est la bienveillance et l'atteint les qualités que le client se conforme aux exigences en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.
- **La flexibilité** : c'est la capacité de l'entreprise de s'adapter rapidement au changement et à l'évolution de son environnement et plus précisément à la demande, c'est de passer d'un produit à un autre sans perte de temps et de coûts grâce à des méthodes et des stratégies spécifiques qui lui facilitent la transformation rapide.
- **L'innovation** : c'est l'intégration des Nouveautés économiques, commerciales, technologiques. Afin de détenir un avantage concurrentiel, il existe différents types d'innovation : innovation de produit, de procédés et celle relative à l'organisation du travail qui génèrent des gains de productivité et une baisse de coûts et donc les prix.

**Figure 4 : Le carré de la compétitivité**



*Source : Olivier MEIER, Diagnostic stratégique pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise ? 5e édition Dunod, France, mars 2018, p7*

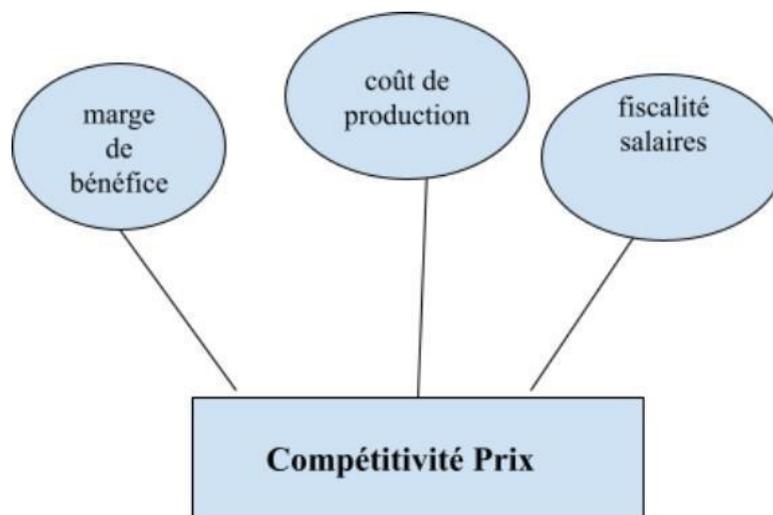
<sup>1</sup> Olivier MEIER, Diagnostic stratégique pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise? ,5e édition Dunod, France, mars 2018, p11)

## 2 Les dimensions (types) de compétitivité :

### 2.1 **Compétitivité Prix :**

Est une démarche que l'entreprise choisit pour vendre ses produits/services à un prix diminué pour lui permettre d'écouler son stockage, ou bien de fixer un prix élevé pour bénéficier d'une marge plus que ces concurrents, ainsi d'intégrer d'autres coûts de production et de capital humain.

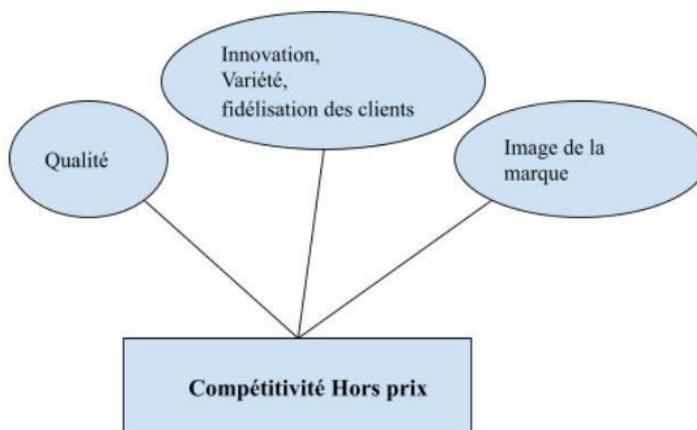
**Figure 5: La démarche de la compétitivité prix**



*Source : élaborer par nous même*

### 2.2 **Compétitivité hors prix :**

C'est la compétitivité structurelle qui mène l'organisation à s'imposer dans le marché et atteindre une part de marché et ce dernier est indépendant des prix de ses produits et services, dépend aux images de marque, innovation, qualité de produit, service après-vente, design...

**Figure 6: La démarche de la compétitivité hors prix**

Source : élaborer par nous même

«La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix »<sup>1</sup>

### **3 Les déterminants de la compétitivité :**

Suite à l'étude de BIRKMAN 1987 sur la proposition concurrentielle de l'agriculture canadienne, on détermine que la compétitivité relève d'un cadre théorique qui dépend du développement et de la croissance économique du pays et aussi mondiale (la compétitivité est un concept non statique).

Ce qui a mené à déterminer les facteurs et les déterminants qui peuvent affecter la compétitivité.

Ces études ont montré que pour mieux cerner cet aspect, les chercheurs ont dû diviser la compétitivité sur deux niveaux : « NATIONAL ET INTERNATIONAL ».

#### **3.1 Au niveau national :**

- Technologie : le développement technologique et l'efficacité du processus de production, ce qui implique une productivité des facteurs plus élevée et qui réalise un avantage compétitif.

<sup>1</sup>MORRIS. D.:"The Economic System in the UK". Oxford University Press, Oxford.

- L'économie d'échelle : est la diminution des coûts de production d'un produit ou service en résultant l'augmentation de la quantité est ce sont les facteurs critiques dans l'évolution de la compétitivité d'un produit.
- Dotation de ressources : c'est les ressources naturelles et le capital des ressources humaines qui sont des facteurs considérés prioritaires dans la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise.
- Les régulations fiscales et les politiques d'échange : les critères politiques d'un pays qui a des effets sur la compétitivité de l'industrie ou la commercialisation d'un produit donné.
- Les caractéristiques du produit : c'est les données les plus importantes dans la détermination de la position concurrentielle sur un marché, donc les entreprises se focalisent dans leurs stratégies sur la différenciation du produit en prenant en compte les exigences du consommateur.

### **3.2 Au niveau international :**

La compétitivité dépend d'une affluence de facteurs et parmi ces derniers on pourra compter : le taux de change, les préférences de management et les conditions du marché mondial.

## **4 La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise :**

Pour qu'une entreprise soit compétitive globalement dans un marché concurrentiel, elle doit être performante dans différents domaines et en particulier dans les domaines suivants : financier, commerciaux, sociaux techniques, organisationnels et managériaux. Ce qui va évaluer ces forces et faiblesses en comparant avec ses concurrents.

- La compétitivité financière : c'est la capacité de l'entreprise d'analyser de la création de la valeur par de grands équilibres financiers et aussi la perspective de gestion des risques.

Cette analyse se base sur l'équilibre et les risques de la croissance du financement et aussi sur la solvabilité et la liquidité à court et moyen terme.

- La compétitivité commerciale : l'analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale, car l'entreprise doit assurer son positionnement dans le marché et aussi sa capacité de promouvoir dans la distribution de ses produits ainsi d'identifier les différentes spécifications de sa clientèle et de générer un chiffre d'affaires durable.

Pour que l'entreprise détermine, cette analyse doit travailler sur le Mix marketing qui englobe des indicateurs quantitatifs et qualitatifs les 4 P (politique prix, produit, distribution, communication), mais aussi la politique de la force de vente.

- La compétitivité technique : la capacité technologique s'impose sur la capacité de production performante d'accroître son potentiel de recherche pour garder ces avantages concurrentiels.
- La compétitivité du management : la performance d'une entreprise s'apprécie également à travers l'efficacité de son équipe de direction. Il s'agit d'analyser l'aptitude des dirigeants à développer et gérer une organisation efficace et agile.<sup>1</sup>

## 5 **Le rôle de la compétitivité sur la variation du marché :**

La compétitivité des entreprises se base sur plusieurs actions qui permettent d'avoir un marché dynamique et facilite aux entreprises d'identifier leurs chemins pour accroître leurs parts de marché et leurs chiffres d'affaires et être dans un développement durable.

- **Satisfaction des clients** : le premier objectif des entreprises compétitives c'est de satisfaire leurs clientèles et d'élargir leurs parts de marché, quand ils atteignent la satisfaction de leurs consommateurs ils peuvent prévenir les prochaines attentes de leurs cibles ce qui mène à un avantage concurrentiel sur le marché qui se base sur ses points essentiels
  - les prix baissent
  - la qualité des produits
  - la disponibilité des produits

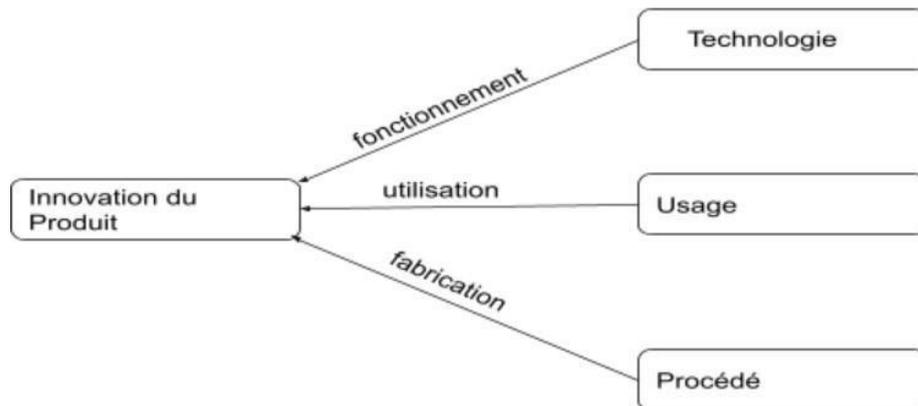
Il est essentiel de connaître le prix acceptable par sa cible dans le marché, qui se détermine par des études statistiques sur l'échantillonnage de la cible, ainsi elles doivent optimiser le temps et les coûts de développement de cette étude.

- **Innovation** : ce point est considérable pour que l'organisation soit dans un environnement compétitif ce qui va lui permettre d'évaluer dans son secteur d'activité et de se développer dans ces deux axes :
  - Innovation de Produit : dans cet axe se réunissent les trois composantes essentielles de l'innovation d'un produit ; la technologie, l'usage et le procédé, ce qui définit l'originalité d'un produit

---

• <sup>1</sup> MEIER.O : « *Diagnostic stratégique évalué les sources internes et la compétitivité par activité* » ,5e édition Dunod,France,mars 2018 p

**Figure 7: Les composantes essentielles dans l'innovation du produit**



Source : réalisé par nous-mêmes inspirer par le site [christophe.matter.free.fr](http://christophe.matter.free.fr)

- Innovation marketing : cette approche à trois volés Produit, Prix et Client qui sont complémentaires l'un pour l'autre et pour établir ce triptyque il faut faire des études de marché et des stratégies de commercialisations pour optimiser les ventes en fonction des attentes des clients.
  - ✓ pénétrer le marché par des prix bas par rapport aux concurrents
  - ✓ démarquer le marché par des prix plus chers que les concurrents
- **L'ergonomie et le design** : c'est le facteur qui se concentre sur le niveau du confort ou du visuel et ce dernier. Il se porte comme élément essentiel très important dans la différenciation par rapport aux concurrents.
- Les normes et le brevet : ces deux concepts sont les contraintes de la conception des produits qui assurent certaines confiances et crédibilités chez le consommateur dans un cadre réglementaire et performant du système
  - Norme : c'est le cadre qui protège les clients et le produit avec une certaine confiance qui donne un avantage compétitif.
  - Brevet : c'est la facilitation de l'entreprise d'attirer un maximum de profits dans un temps défini et qui assure un développement durable

À la fin de cette section, nous avons pu toucher aux notions de la compétitivité qui s'exerce sur la productivité, la flexibilité, la qualité et l'innovation cette dernière a pour rôle d'accentuer la variation du marché et de le rendre plus compétitif.

On a pu distinguer entre les types de compétitivité prix et hors prix pour la première l'entreprise visera de se démarquer soit en diminuant le prix dans le but d'écouler son stockage ou bien d'augmenter le prix afin d'avoir une bonne marge bénéficiaire.

Pour l'autre dimension, l'entreprise se focalise sur d'autres critères pour s'imposer sur le marché tel que l'image de sa marque et la perception de ses clients.

On a également abordé les déterminants de cette compétitivité qui se sont divisés en deux catégories : nationaux et internationaux, ces derniers pourront juger si une entreprise est compétitive ou pas.

Nous avons également inspecté les mesures de la compétitivité et ainsi on a pu connaître les niveaux d'analyse de cette dernière et à la fin nous avons déployé la notion de compétitivité fonctionnelle qui s'étale sur 4 fonctions principales des entreprises à savoir : financière, commerciales, technique, managériale.

Cependant, plusieurs facteurs influencent la compétitivité des entreprises, mais le comportement du consommateur reste la variable la plus incertaine et qui change constamment avec l'évolution du marché d'une part, et d'une autre le consommateur c'est l'acteur essentiel de l'activité des entreprises, nous allons aborder cet aspect lors de la deuxième section.

## **Section 02 : Le comportement du consommateur comme facteur clé de la compétitivité :**

En tant qu'acteur essentiel dans sa démarche de démarcation, le consommateur a tendance à être exigeant de plus en plus face aux changements disponibles au marché, c'est un point essentiel qui pousse l'entreprise à se différencier et ainsi l'ensemble des acteurs du marché seront touchés ce qui va créer une agitation au marché.

Les consommateurs sont, pour l'entreprise, des agents vitaux, car ce sont eux qui constituent la garantie essentielle de son profit.

Pour survivre dans un environnement hyper compétitif, une organisation doit savoir apporter à la cible une valeur perçue plus élevée que ses concurrents ; la valeur du consommateur pouvant être définie comme la différence entre l'ensemble des avantages perçus (utilitaires ou symboliques) apportés par un produit (pris dans son acception la plus large) et le coût (en argent, en temps et en efforts) nécessaire pour l'acquérir et pour en jouir pleinement.

Comprendre, expliquer, voire prédire les actions des consommateurs dans des situations d'achat ou de consommation variées, tel est l'objectif du champ de recherche interdisciplinaire que constitue le comportement du consommateur.

Cette dernière forme, depuis plus de deux décennies, l'un des domaines les plus féconds du marketing comme en témoignent les nombreux articles théoriques ou empiriques, ouvrages et autres témoignages de praticiens et d'experts.

Comprendre un consommateur qui évolue en permanence suppose de faire appel à des disciplines très différentes les unes des autres.

Le comportement du consommateur est le processus par lequel l'individu élabore une réponse à un besoin. Ce processus combine des phases congestives et des phases d'action qui sont l'achat et la consommation proprement dits.

### **1 Les facteurs influençant le comportement des consommateurs :**

#### **1.1 Approche économique :**

L'économie explique la façon dont les individus dépensent leur revenu et prennent une décision d'achat pour maximiser l'utilité avec un budget limité, c'est une étude importante dans la recherche sur le comportement des consommateurs.

Sa faiblesse réside dans le fait qu'une personne ne se comporte pas toujours correctement et de manière raisonnable.

### **1.2 Approche psychologique :**

La psychologie est définie comme l'étude des individus et donc leurs motivations, leurs perceptions, leurs attentes, leurs attitudes et comportements... Elle permet par conséquent de comprendre la cause du comportement des individus dans le contexte de consommation grâce aux études de motivation.

### **1.3 Approche sociologique :**

La sociologie est l'étude scientifique des groupes humains et des faits sociaux. Elle revêt une grande importance dans l'étude du comportement du consommateur, car comme nous.

Le savon, le consommateur ne vit pas de manière isolée, il fait partie d'une famille, d'un groupe d'amis, d'une entreprise, d'une autre façon dans une société qui ne cesse de l'affecter.

### **1.4 Approche culturelle**

L'anthropologie culturelle qui, comme la sociologie, s'intéresse à la société, mais d'une manière particulière à la société de consommation et aborde l'évolution des croyances, des valeurs et des coutumes de génération en génération et qui influencent le consommateur dans son comportement.

### **1.5 Approche socio psychologique :**

La psychologie sociale, qui est une combinaison de la psychologie et de la sociologie, vise à comment les individus se comportent en groupe et analyser les effets sur opinions de personnes qu'ils respectent :

Les groupes de référence se manifestent à travers les comportements liés aux statuts et aux rôles qui leur correspondent. Les groupes de références interviennent de trois façons :

- Ils présentent à l'individu des modèles de comportement et de mode de vie.
- Ils influencent ses attitudes et l'image qu'il se fait lui-même.
- Ils engendrent enfin des pressions en faveur d'une certaine conformité de comportement.

## **2 Conséquences du comportement du consommateur sur la variation du marché :**

L'innovation est un phénomène marquant de la plupart des économies de nos jours<sup>1</sup>. Les entreprises se battent pour développer leurs activités et doivent sans cesse innover pour assurer leur pérennité<sup>2</sup>. Seule l'atteinte de cet objectif est de nature à satisfaire les attentes des différents partenaires que sont les actionnaires, les salariés, et, bien sûr les clients consommateurs<sup>3</sup>.

De nos jours, le consommateur devient de plus en plus exigeant en matière de qualité, de prix et même de conception de produit, pour cette raison que les entreprises ont tendance à inclure le client dans le processus de création du produit ou de service afin d'être le plus efficace possible c'est ce qu'on a tendance à nommer « Le marketing participatif » ou le consommateur prend le rôle du consommateur.

Cette exigence s'explique par différents facteurs qui influencent son comportement :

- **Le consommateur est mieux informé** : grâce à Internet qui a démocratisé l'accès à l'information pour les consommateurs, ils peuvent trouver réponse à leurs questions immédiatement. Entre les comparateurs d'offres, les avis d'utilisateurs, le consommateur peut connaître dans l'immédiat le rapport qualité-prix d'un produit par exemple.

Puisqu'il peut lui-même chercher, compiler l'information et partager son opinion, le consommateur devient un véritable expert de son acte d'achat. Dans ce nouvel espace d'interactions permanentes, la parole de ce dernier a désormais plus de poids que les messages publicitaires de l'entreprise.

- **Le client d'aujourd'hui veut consommer malin** : c'est une des explications du succès de l'économie collaborative. S'éloigner des carcans traditionnels de l'offre et la créer soi-même, au niveau individuel, permet de réduire les frais et surtout de réduire la dépendance vis-à-vis des entreprises.

Et puisque le consommateur est libre, les marques se décarcassent pour le séduire. Résultat, l'offre explose, le consommateur est sur sollicité et se retrouve en position de force.

<sup>1</sup> SHANKLIN, W et RYANS, J, par la boutade « *change is the only constant* ».1984.

<sup>2</sup> Cooper, D.P. (2001), Innovation and reciprocal externalities : Information transmission via job mobility, *Journal of economic Behaviour and Organization*, 45, pp. 403-425.

<sup>3</sup> FLORES, L.M. (2005), « *Décisions Marketing, Numéro Spécial sur la Performance Marketing* », 40, Octobre-Décembre, p. 39-50.

- **Le consommateur est conscient de sa valeur** : il sait que les marques dépendent de lui pour survivre et n'hésite pas à en jouer pour obtenir ce qu'il veut et ce qu'il estime mériter. Les moyens de communication modernes lui offrent en plus une connectivité et une réactivité sans précédent. Le consommateur attend exactement la même chose des entreprises. L'immédiateté est un levier central.

Le consommateur d'aujourd'hui ne veut pas seulement consommer, mais il veut bien consommer c'est ce qui pousse les entreprises à se surpasser afin de satisfaire son ego et conquérir dans un premier temps l'esprit du client pour le séduire par ses offres et le fidéliser dans un dernier temps.

L'entreprise alors se trouve face à un véritable challenge celui d'un consommateur très exigeant chose qui n'est pas impossible, mais qui nécessite beaucoup d'investissement en termes de temps et de ressources, le prix n'est plus un élément central, mais quelques leviers deviennent cruciaux pour le consommateur :

- La reconnaissance : le consommateur actuel attend de l'entreprise de le reconnaître en tant qu'individu et de lui prêter toute son attention, c'est ce que nous sommes en train de voir à travers les réseaux sociaux.
- De l'engagement : L'entité doit être plus proche de son consommateur en essayant de personnaliser son offre et ainsi de veiller à avoir une relation durable avec son client.
- La transparence : parce les marques sont constamment observées, elles se doivent d'être irréprochables et de pouvoir faire amende honorable et reconnaître leur erreur

Elles manquent à leurs engagements. Elles se doivent d'être transparentes et montrer qu'elles donnent un sens à leur mission, sens qui n'est pas celui de la recherche du profit à tout prix. La responsabilité sociétale de l'entreprise n'est plus aujourd'hui qu'un simple coup de pub, elle fait partie intégrante de sa stratégie commerciale.

Le succès d'une marque dépend de la sympathie que le client a pour elle et de la connexion que réussit à établir la marque avec lui. La relation entreprise-consommateur n'est plus à sens unique, mais double. En s'investissant dans la relation avec le client, le ROI aura plus de chances d'être positif et surtout durable.

Cette persistance de la part du consommateur ne laisse pas les entreprises indifférentes, cette dernière va les inciter à agir d'une manière exponentielle afin de dominer le plus de parts de

C'est alors cette façon d'entreprendre des choses par les entreprises qui va influencer la variation du marché en favorisant la compétitivité entre les parties prenantes du marché possibles.

La concurrence n'est pas seulement une question de prix, elle s'exprime concrètement par une plus grande variété de produits et favorise l'émergence de nouveaux services.

La pression concurrentielle permet aux entreprises d'améliorer leur production et de se différencier en misant sur l'originalité, la qualité de service ou en ciblant de nouveaux segments de clientèle.

Avec un accès à une large gamme de produits et de services, non seulement les consommateurs, mais aussi les entreprises qui consomment des matières premières peuvent trouver le produit adapté à leurs besoins.

### **3 L'accessibilité du marché concurrentiel :**

Pour une entreprise disposant de ressources compétitives, le marché paraîtra plus fluide, car elle aura une certaine liberté d'entrée en s'appuyant sur ses points forts

Dans la plupart des secteurs, l'ouverture ou le renforcement de la concurrence avec l'ascension rapide de nouveaux acteurs permet une baisse importante des tarifs proposés au consommateur.

Outre l'effet sur les prix, l'ouverture est aussi une porte d'entrée pour de nouveaux acteurs qui présentent souvent des modèles économiques différents, parfois plus efficaces. Véritable levier pour aider ceux qui sont tournés vers l'avenir et qui prennent des risques, la concurrence ouvre ainsi la voie à la naissance d'idées neuves, de nouveaux formats, de processus de production novateurs favorisant la croissance et in fine l'emploi.

### **4 Avantage concurrentiel en matière de fidélité de la clientèle :**

Selon Philip KOTLER « *Face à l'intensification de la concurrence, les entreprises se doivent de construire des relations étroites avec leurs clients. Il ne suffit plus de se concentrer sur le développement de l'offre, il faut également développer le marché à travers l'information et*

*L'implication des clients. De plus en plus de marques traitent leurs clients de manière personnalisée et mettent en place des actions spécifiques à l'égard des plus fidèles »<sup>1</sup>*

La fidélité a été définie dans plusieurs déterminations qui se définissent ainsi :

« *La qualité de quelqu'un qui est fidèle, dévoué, attaché à quelque chose, à quelqu'un* »<sup>2</sup> ou « *La qualité de quelqu'un qui est constant dans ses sentiments, ses affections et ses habitudes* »<sup>3</sup>.

On trouve également sur la publication de JACOBY et KYNER, dans le journal du marketing publié en 1973, qui définit la fidélité comme étant « *... une réponse comportementale biaisée, car non aléatoire (non Spontanée) exprimée dans le temps, pas une entité de décisions, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision* »<sup>4</sup>

Ces deux définitions nous amènent à déduire que la fidélité est un comportement d'achat répété résultant de plusieurs conséquences précédentes et qui ont créé une relation de confiance entre le client et l'offreur, et cette relation se considère comme une richesse qui visent à la garder et la préoccuper, car l'entreprise performante repose sur son portefeuille de clients fidèles.<sup>5</sup>

DON Peppers et Martha Rogers soulignent que « *l'unique valeur réellement créée par l'entreprise provient de ses clients, ceux d'aujourd'hui et de demain. Les entreprises réussissent par la conquête, la fidélisation et le développement de leurs clients* ».<sup>6</sup>

Alors les entreprises considèrent leurs clients fidèles comme leurs véritables sources de rentabilité, selon différentes études les économistes ont démontré les raisons de la fidélisation des organisations de leurs acheteurs tels que : « *Retenir un client coûterait jusqu'à 5 fois moins cher que d'en conquérir un nouveau* »<sup>7</sup>, en d'autres termes la recherche de nouveaux consommateurs coûtera plus cher à l'entreprise que de fidéliser et de garder sa part de marché,

<sup>1</sup> KOTLER, (Philip) et KELLER (Kevin), MANCEAU, (Delphine), « *Marketing Management* », 14ème édition, Pearson France, 2012, p 147

<sup>2</sup> [www.larouse.fr](http://www.larouse.fr) 02-06-2022 à 23.30

<sup>3</sup> <https://www.dicolink.com> 02-06-2022 à 23.30

<sup>4</sup> JACOBY,(Jacob) et KYNER,( David), « *Journal Le marketing* »,1973, vol 10, numéro : 1-9.

<sup>5</sup> idem

<sup>6</sup> DON ,(Peppers) et ROGERS(Martha), « *le one to one ,valorisez votre capital-client* »,Paris,éd D'organisation,1998

<sup>7</sup> REICHELDT . F, « *l'effet loyauté* », Paris, Dunod, 1996.

Pour la simple raison qu'il est difficile de convaincre un client de changer son fournisseur habituel.

**Un client fidèle achète plus que les autres :** le client fidèle est un avantage concurrentiel, car il effectue plus d'achats que le nouveau client et il devient un ambassadeur de la marque ou de l'entreprise qui diffuse un bouche-à-oreille positif, ainsi il coûte moins cher à servir et parfois il est prêt à payer plus cher, car il garde le lien de confiance avec l'entreprise qu'il ne peut le rétablir une autre fois avec d'autres fournisseurs.

**Le client fidélisé minimise la concurrence :** la fidélisation permet de réduire la volatilité des clients, un accroissement de 5 % de la fidélité des clients fait croître les profits de 25 % à 85 % selon le secteur et les entreprises.<sup>1</sup>

**Elle permet d'améliorer les offres :** les acheteurs loyaux participent à améliorer et développer les offres et les services de l'entreprise quand elle lui donne l'opportunité.

Enfin, la fidélisation des clients reporte sur des opportunités et des avantages pour que l'entreprise soit compétitive et leader dans son marché ce qui lui permettra de favoriser ses avantages par l'élaboration de stratégies qui permettront de protéger leurs acheteurs loyaux et ainsi créés un attachement très fort lié à la confiance et à l'émotion avec son client.

Néanmoins, le consommateur d'aujourd'hui est plus informé que jamais, il dispose des outils qui lui facilitent la recherche et la comparaison avec les autres concurrents, ce qu'il le rend dans l'incapacité de rester fidèle à une marque, quand il est exposé à des tentations fréquentes par la concurrence, ce qui oblige l'entreprise de veiller et rester attentif face à ce que les concurrents proposent, pour qu'elle puisse garder sa clientèle fidèle et d'élargir sa part de marché vis-à-vis ces concurrents.

## **5 Effet du comportement du consommateur sur la compétitivité de l'entreprise :**

Il existe une relation d'attraction entre le comportement de consommateur et la politique de compétitivité, tel que l'objectif principal de cette politique c'est de maintenir et de promouvoir la concurrence comme moyen d'assurer l'efficacité des ressources et de la

---

<sup>1</sup> KOTLER, (Philip) et KELLER (Kevin), MANCEAU, (Delphine), « *Marketing Management* », 14<sup>ème</sup> édition, Pearson France, 2012, p 157.

Distribution qui permettra d'élargir les offres pour les consommateurs, mais aussi de baisser les prix et d'améliorer la qualité des produits et des services.

### 5.1 La baisse des prix :

On considère généralement qu'un prix bas est un signe d'un bon fonctionnement concurrentiel dans les marchés. La présence de nombreux offreurs d'un produit accroît le surplus du consommateur et c'est la façon la plus simple de gagner une part de marché est de proposer un meilleur prix. Car dans un marché compétitif les prix diminuent, ce qui est dans l'intérêt des consommateurs un marché varié avec des prix bas,

*« Néanmoins, le prix faible présente un avantage pour le consommateur, mais les économistes ont longtemps considéré que les acheteurs appréhendent les prix directement comme la "valeur faciale" des produits ».*<sup>1</sup>

Où le consommateur à un seuil de prix faible par rapport aux concurrents ou ils les jugent comme un produit de mauvaise qualité, donc le prix c'est la référence ou le consommateur évalue le produit.

*« Lorsque les consommateurs sont confrontés à des prix incohérents avec les prix de référence, ils ressentent une dissonance cognitive, qu'ils peuvent réduire de plusieurs manières : soit ils recherchent des informations supplémentaires, notamment sur les entreprises concurrentes possibles ou sur les produits de substitution, afin de déterminer si c'est leur prix de référence qui est inadéquat ou si c'est le prix rencontré qui décale par rapport au marché ; soit ils changent d'attitudes sur le produit, son niveau de qualité, ses attributs, son prix "normal" ; soit enfin, ils banalisent la dissonance ressentie en minimisant l'importance du prix et des économies possibles, ou l'intérêt de se renseigner sur d'autres offres »*<sup>2</sup>

Enfin la baisse des prix est un effet de la compétitivité qui permet aux entreprises de produire plus et de satisfaire les besoins des consommateurs mais en gardant les prix dans les normes de la référence des acheteurs.

<sup>1</sup> KELLER.K, MANCEAU.D : « *Marketing Management* », 14e édition, Pearson France, 2012, p 437

<sup>2</sup> *Id* p. 439

## 5.2 L'amélioration des qualités des produits :

Selon KOTLER.P et DUBOIS.B, la qualité est «*L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un service ou d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* »<sup>1</sup>

La qualité c'est la satisfaction des exigences des consommateurs pour un produit ou un service qui ne sont pas limités pour le besoin d'un seul client, mais englobent la demande dans un marché donné et ces critères sont évolutifs qui sont amenés à l'amélioration continue de la qualité qui touche différents aspects :

- Qualité des Techniques de production, commerciale
- Qualité de la conception
- Qualité de la relation client-fournisseur

Alors la qualité ne définit pas la performance maximale, mais c'est le respect de la performance des produits et services et la demande des consommateurs, cette dernière se perçoit par différents volés qui se caractérise par :

- Le respect de la crédibilité et les attentes de clients (pas de mensonge)
- Le bon fonctionnement des produits
- Satisfaction implicite le consommateur trouve son bien être dans utilisation de produit et service

Donc un produit ou un service ne répond pas à ces caractéristiques ce qui peut expliquer qu'il y ait un défaut de conception dans la commercialisation du produit et/ou service.

Alors la satisfaction est fondamentalement un jugement, une évolution qui est intégré d'une qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables, donc c'est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparent les performances d'un produit à ses attentes<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Id* p.90

<sup>2</sup> LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D, Mercator, «*Théorie et Pratique du Marketing* », 9e édition, éd Dunod, Paris 2009, P 859

Ce qui pousse les entreprises dans un marché compétitif d'améliorer les qualités de leurs produits et services pour se différencier et résister à la concurrence et d'être réactives aux changements continus de leurs environnements pour fidéliser et élargir ses parts de marché.

Enfin, la qualité est un véritable avantage concurrentiel et un facteur essentiel de la compétitivité qui permettent aux entreprises la possibilité d'opter pour le rapport qualité-prix et répondre aux exigences des consommateurs qui est devenue très sensible, signifiant d'une bonne ou mauvaise qualité.

**Tableau 5: Le rôle de la qualité dans la stratégie de la compétitivité sur la consommation**

Stratégie de compétitivité	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs liés à l'amélioration de la qualité
Domination globale par les coûts	Conformité (absence de défauts, de dysfonctionnement...) ► recherche d'innovation de procédés.	- Réduction des coûts de production.
Différenciation	Conception (positionnement du produit par rapport à ceux proposés par les concurrents) ► recherche d'innovations de produits.	- Accroissement de la fidélité de la clientèle, - Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente.
Concentration	Mix de conformité-conception	- Pénétration de segments rentables, - Accroissement de la fidélité de la clientèle.

*Source : COLLIGNON.E, WISSLER.M, Qualité et Compétitivité des entreprises du « diagnostic aux actions progrès », 2e édition, éd ECONOMICA , Paris 1988, P 165*

Alors l'influence de la compétitive sur la consommation à accentuer sur ses deux critères les prix bas et l'amélioration de la qualité, dans un marché où il existe une forte concurrence les offreurs cherchent d'offrir des marchandises qui se différencient par rapport aux leurs concurrents pour que leurs clientèles restées fidèles la chose qui est devenue très difficile avec le nouveau comportement du consommateur qui est très exigeant est bien informé du marché, et qui

Cherche à satisfaire ces besoins explicites et implicites et aussi cherche avoir des offres la personnalisé (one to one).

Donc pour que l'entreprise résiste dans cette compétition doit être innovante dans différents paramètres (production, SAV, communication...) Et de bien choisir ces stratégies et ça cible de client.

**Figure 8 : L'influence de la qualité, prix sur la consommation**



*Source : LEHU J-M, Stratégie de fidélisation, édition d'Organisation, 2e édition, 1999, 2003, P 82*

À travers cette section nous avons pu toucher les aspects fondamentaux qui peuvent influencer le comportement du consommateur et ainsi son processus d'achat, nous avons constaté que le consommateur devient de plus en plus exigeant ce qui est dû à la diversité des choix qu'il a sur le marché ce qui incite les entreprises à se trouver une place dans le cerveau du consommateur en essayant de lui proposer des offres plus innovantes et plus pertinentes dans le but de le capter.

Cet acharnement sur la conquête du consommateur va permettre aux entreprises d'être en concurrence permanente ou chacune d'entre elles montrera le meilleur d'elle-même, cette démarche d'innovation continue permettra à l'entreprise de se différencier par rapport aux autres, c'est-à-dire qu'elle sera plus « **compétitive** ».

La notion de compétitivité est vaste et l'entreprise devra suivre ces critères afin de l'être, mais elle doit également mettre en place des outils afin de se démarquer des concurrents, la veille

Se montre comme outil indispensable pour une entreprise qui vise se distinguer sur un marché hautement concurrentiel.

La veille permet une récolte exponentielle des informations qui seront traitées et analysées afin d'aider les dirigeants des entreprises à anticiper, et ainsi d'avoir un avantage compétitif face aux autres concurrents.

## **Section 03 : L'apport de la veille dans l'amélioration la compétitivité de l'entreprise**

Dans le but d'être compétitive sur un marché, l'entreprise doit rester innovante afin de répondre rapidement aux changements technologiques, aux besoins des consommateurs et aux actions des concurrents dans un environnement complexe et surtout incertain.

Dans ce cas l'entreprise est confrontée à chercher des informations dans le but de se différencier, la veille est un moyen d'absorber les connaissances de façon délibérée pour améliorer la capacité à développer des innovations<sup>1</sup> et améliorer l'introduction de nouveaux produits sur un marché, plus particulièrement si l'entreprise innovante est allée chercher de l'information grâce à des sources diverses sur un terrain non familier et distant<sup>2</sup>. Iansiti (1995) affirmait déjà que l'acquisition continue d'informations à propos des consommateurs et des concurrents et l'incorporation de ces informations dans l'élaboration d'un prototype aident les équipes lors des phases de développement d'un nouveau produit<sup>3</sup>. En d'autres termes, la veille est un moyen pour les entreprises de détecter de nouveaux paradigmes pour délivrer de nouvelles offres.<sup>4</sup>

### **1 La veille et l'information :**

Berghman et al (2013) mettent en parallèle le processus de veille avec les trois dimensions de la théorie de la capacité d'absorption (la reconnaissance de connaissances, l'assimilation et l'exploitation) montrant ainsi que la veille est bien un processus dynamique d'acquisition de connaissances :

**a) La reconnaissance d'informations à collecter :** à propos des futurs besoins des consommateurs, des tendances, des besoins latents des consommateurs, des informations

<sup>1</sup> Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., Vandenbempt, K. (2013) « *Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity* », Long Range Planning, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 46, p. 39-71.

<sup>2</sup> Li, Q., Maggitti, G.P., Smith, K.G., Tesluk, P.E., Katila, R. (2012) « Top management attention to innovation : the role of search selection and intensity in new product introductions, Academy of Management Journal, , traduit par e FASQUELL.J, vol. 56, No.3, pp 893-916.

<sup>3</sup> Iansiti, M. (1995), « Shooting the rapids: managing product development in turbulent environments », California Management Review, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 38 No. 1, pp. 37-58.

<sup>4</sup> Brettel, M., Cleven, N.J. (2011), "Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance", Creativity and Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J, Volume 20, N°4, p.253-272

Globales sur l'environnement, d'autres industries, des clients finaux, des concurrents directs et indirects et des non-clients.

- b) **L'assimilation de ces informations par l'analyse** : en élaborant des réflexions sur les clients, sur les marchés et les approches marketing.
- c) **L'exploitation** : en adaptant la structure organisationnelle, en soutenant de nouvelles initiatives, en adaptant les procédures, en changeant la façon de travailler, en anticipant un chaos organisationnel.

## 2 Les activités de la veille dans l'innovation :

Akgun et al (2002) expliquent que les équipes d'innovation ont recours à différentes activités non exclusives les unes des autres pour apprendre dans un contexte de compétitivité :

- a) **L'acquisition d'information** nécessite une activité de veille puis un transfert de ces informations au sein de l'entreprise pour le développement de nouveaux produits.
- b) **L'implantation de l'information** consiste en l'utilisation des informations pour élaborer les stratégies d'innovation.
- c) **La diffusion de l'information.**
- d) **Le désapprentissage** implique de ne plus prendre en compte des données, des informations et des pratiques anciennes et obsolètes.
- e) **La pensée** : activités faites d'actions ayant pour but de résoudre des problèmes et prendre des décisions.
- f) **L'intelligence** : définie comme la capacité à collecter de l'information sur l'extérieur (consommateurs, fournisseurs, consultants, littérature...) générant des scénarios à propos du marché et des technologies, l'interprétation de signaux et le transfert du besoin du consommateur à la conception d'un produit.
- g) **L'improvisation** : impliquant une amélioration continue, des expérimentations et des processus d'essai-erreur pour innover.
- h) **La création de sens** : ayant pour objectif de donner du sens à une donnée (ou ensemble de données) notamment en la contextualisant.
- i) **La mémoire** : correspondant au stockage des informations d'une entreprise et notamment les compétences cœurs, la culture, les croyances, la structure...

El Sawy et OA ont défini la mémoire comme un répertoire des décisions prises par le passé, les surprises qu'a connues l'entreprise et ses réactions et les décisions non écrites.<sup>1</sup>

Les activités d'acquisition, d'implantation et de diffusions d'information, d'intelligence, de

Création de sens et de mémoires, incombent à l'activité de veille.

Ce sont des activités que nous retrouvons dans de nombreux processus de veille étudiés dans la littérature.

La veille est donc bien une activité permettant de développer des connaissances qui alimentent le processus d'innovation,

- En amont (Borjesson et al, 2006 ; Berghman et al, 2013),
- Lors de la reconnaissance d'opportunités et de créativité (Brettel et Cleven, 2011),
- Prototypage (Iansiti, 1995)
- D'introduction d'un produit sur le marché (Li et al, 2012).

La surveillance de l'environnement aura pour objectif d'identifier et de comprendre les besoins et les attentes des consommateurs changeant continuellement et ainsi

- Détecter les opportunités de développement d'innovation
- Il s'agit également de comprendre et connaître les tendances du marché pour aboutir aux développements d'une innovation radicale ou incrémentale

### **3 Les missions de la veille dans le contexte d'innovation:**

a) **Détecter des opportunités d'innovation** : une entreprise prenant la décision de développer une stratégie d'innovation s'expose à des risques plus critiques quand il s'agit d'une innovation radicale que lorsqu'il s'agit d'une innovation incrémentale.

Un des risques est celui de développer une innovation avec une approche qui peut mener soit à être en inadéquation avec les attentes du marché soit ne pas rencontrer les attentes des futurs utilisateurs qui ne perçoivent pas de façon positive l'originalité du nouveau produit/service.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El Sawy, O.A., Glenn, M.G. et Manolete, V.G. (1986). « *Préserver la mémoire institutionnelle* » L'academie du management Paper Proceedings, Vol.37, pp. 118-122

Pour éviter ces risques, les entreprises surveillent les marchés et les différents domaines technologiques afin de détecter les secteurs émergents<sup>2</sup>. Ces entreprises, nommées

« Prospectors », cherchent à détecter les opportunités de marché et d'innovation. Elles mènent une veille proactive, diversifiée et structurée, visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise grâce à un large panorama de sources.

**b) Identifier des idées d'innovation** : ce rôle de la veille découle directement du premier.

Une entreprise, ayant identifié des opportunités grâce à la veille, peut capitaliser sur la collecte d'informations et développer de nouvelles idées<sup>3</sup>.

La veille est alors un moyen de mener des activités d'exploration et d'exploitation en référence à la théorie d'ambidextrie organisationnelle de March (1991)<sup>4</sup>.

Pour développer de nouvelles idées, une entreprise devrait mener conjointement une veille d'exploration et une veille d'exploitation. Elle devrait d'une part adopter une démarche d'exploitation de l'existant en réalisant une veille sur son environnement proche, à savoir, les concurrents, les fournisseurs, les clients et les normes actuelles. D'autre part, adopter une démarche d'exploration en réalisant une veille au-delà de son réseau et de sa chaîne de valeurs actuelles et ainsi surveiller d'autres marchés, concurrents potentiels, tendances technologiques et normes et régulations gouvernementales émergentes<sup>5</sup>.

**c) Confirmer/valider de nouvelles idées :**

Une entreprise qui identifie les idées d'innovation doit par la suite les confirmer/valider. Grâce à la collecte d'informations dans un environnement dynamique, la veille peut jouer le rôle de réducteur d'incertitude.

---

<sup>1</sup> Caron-Fasan, M-L. (2008), « Accompagner l'innovation dans les entreprises » de la veille technologique à la veille usage anticipative, La Revue des Sciences de Gestion, , traduit par e FASQUELL.J ,Vol.3, n°231- 232, p. 19-26.

<sup>2</sup> Troilo, G., de Luca, L.M., Atuahene-Gima, K. (2013) « *More innovation with less ? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation* », Journal of Product Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J ,Vol.4, No31, pp 259-277.

<sup>3</sup> So-Jin, Y., Sawyer, O. « *The Search for Broad Environmental Information ad New Product Development Success in Technology-Based SMEs* », , traduit par e FASQUELL.J ,Journal of Enterprise Culture 2014, vol. 22, n°1, pp. 27-55

<sup>4</sup> Hyland, P.W., Marceau, J., Sloan, T.R. (2006), « Sources of Innovation and Ideas in ICT firms in Australia ,» Creativity and Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J ,Volume 15, N°2, p. 182

<sup>5</sup> *Ibid.*

Ainsi, en faisant de la veille, une entreprise peut explorer son environnement et déterminer le potentiel de marché et l'intérêt de l'idée et ainsi valider la ou les idées d'innovations identifiées<sup>1</sup>

#### **4 Soutenir le processus de créativité :**

Le processus de créativité par Mumford et al (2007) a été élaboré comme suit à savoir que chacune de ces phases est accompagnée par une activité de veille<sup>2</sup>.

##### **4.1 Définir le problème :**

Lors de la phase de la définition du problème, les équipes qui travaillent sur la compétitivité de l'entreprise vont exercer de la veille afin de comprendre les tendances et d'identifier les technologies.

L'élaboration de la stratégie d'innovation sera faite grâce aux informations collectées grâce à la veille

##### **4.2 Structurer la résolution créative de problème :**

Lors de la phase de structuration, les équipes collectent des informations dans leur environnement externe pour stimuler l'exploration et l'identification d'idées.

##### **4.3 Manager le développement d'idées :**

Les équipes compétitives continuent dans leur démarche de veille afin de définir les caractéristiques souhaitées lors des prochaines innovations. Elles vont ensuite collecter les informations sur les technologies à développer les tests et les améliorations sont apportées au projet d'innovation.

<sup>1</sup> So-Jin, Y., Sawyer, O. « *The Search for Broad Environmental Information ad New Product Development Success in Technology-Based SMEs* », Journal of Enterprise Culture 2014, traduit par e FASQUELL.J, vol. 22, n°1, pp. 27-55.

<sup>2</sup> Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D., Vessey, W.B. (2009), "Examining the Leaders of Creative Efforts : What Do They Do, and What Do They Think About ? ", *Creativity and Innovation Management*, traduit par e FASQUELL.J Volume 18, N°4, pp 256-268

#### 4.4 Acquérir des informations servant à réduire l'incertitude dans un environnement complexe, turbulent et incertain :

Lors d'un projet que l'entreprise juge compétitif et plus précisément dans la phase de créativité la prise de décision est difficile, car l'étape est complexe, risqué et rapide difficile<sup>1</sup>

Grâce à l'apport d'informations pertinentes et stratégiques, la veille peut permettre à l'entreprise de réduire l'incertitude liée aux projets d'innovation et soutenir la prise de décision<sup>2</sup>, la rapidité émane des évolutions constantes des besoins des consommateurs et de la rapidité des développements technologiques<sup>3</sup>. Ainsi, une veille réalisée au bon moment est importante pour une entreprise souhaitant survivre, concurrencer ses rivaux sur le marché<sup>4</sup>. Le risque et l'incertitude proviennent du fait que la génération d'une idée n'est pas forcément garantie, le développement d'une idée n'est pas toujours possible et le produit créé peut ne pas répondre à un marché<sup>5</sup>. La complexité des processus d'innovation et notamment de la phase de créativité découle du flux constant de nouvelles idées pouvant être difficile à organiser.<sup>6</sup>

Ces missions de la veille, propres à l'innovation, peuvent être réalisées grâce au recours à différents types de veille. Il s'agit d'aller collecter des informations à propos des retours des consommateurs sur les produits existants, des produits concurrents, des tendances émergentes...<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Hough, J.R., White, M.A. (2004), "Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision-making", Management Decision, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 42 N°6, pp. 781-793.

<sup>2</sup> Frishammar, J., Horte, S.A. (2005) « *Managing external information in manufacturing firms : the impact on innovation performance* », Journal of Product Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 22, p 251-266.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Tang, J. (2016.a), "Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process", Journal of business research, traduit par e FASQUELL.J, Vol.69, N°3, p.1167-1174

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Martini, A., Neirotti, P., Appio, F.P. (2017) « *Knowledge Searching, Integrating and Performing : Always a Tuned Trio Innovation ?* », long Range Planning, traduit par e FASQUELL.J, Vol. 50, pp. 200- 220.

<sup>7</sup> Hyland, P.W., Marceau, J., Sloan, T.R. (2006), « *Sources of Innovation and Ideas in ICT firms in Australia* », Creativity and Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J, Volume 15, N°2, p. 182

## **5 Le rôle de la veille concurrentielle dans la croissance de la compétitivité d'une entreprise :**

So-Jin et Sawyer (2014) expliquent que la veille concurrentielle doit être menée de façon large et ne pas se concentrer uniquement sur les consommateurs et les concurrents actuels<sup>1</sup>. Daft et al ont décrit deux catégories d'environnement : l'environnement spécifique et l'environnement général.<sup>2</sup>

L'environnement spécifique est un environnement immédiat ayant un impact sur les objectifs et les performances de l'entreprise : la concurrence, les clients, la technologie, les fournisseurs et les ressources disponibles. L'environnement général fait référence à des facteurs plutôt macroéconomiques comme la politique, le légal, l'économique et le socioculturel.

L'environnement spécifique est considéré comme un environnement plus incertain et plus complexe que l'environnement général du fait de son fort dynamisme impactant directement les performances de l'entreprise au quotidien. So-Jin et Sawyer (2014) ont montré que les veilles concurrentielles menées sur l'environnement spécifique ont plus d'impact sur la compétitivité que les veilles concurrentielles menées sur l'environnement général.<sup>3</sup>

En ce qui concerne le rôle de la veille concurrentielle dans la gestion de l'entreprise, McGonagle et Vella se sont penchés sur l'impact de la veille sur les résultats de l'entreprise. Ils ont essayé de délimiter les apports que la veille peut impliquer, tels que des investissements dans des secteurs nouveaux, des modifications dans le budget, ou un changement des lignes de produits. McGonagle et Vella (2002) ont conclu que deux types de veilles se distinguent en fonction de l'entreprise, et en fonction de ses objectifs : actifs ou passifs.

La veille concurrentielle active : qui va chercher les informations agressivement, les apports peuvent être des informations quantitatives ou qualitatives. La cellule de veille se trouve au cœur du système d'information de l'entreprise et nourrit les innovations et les choix stratégiques de l'avenir.

<sup>1</sup> So-Jin, Y., Sawyer, O. (2014) « *La recherche d'informations environnementales étendues et le succès du développement de nouveaux produits dans les PME basées sur la technologie* », Journal des entreprises culturelles, Vol.22, n°1, pp. 27-55.

<sup>2</sup> Daft, R.L., Sormunen, J., Parks, D. 1988« *Analyse des chefs d'entreprise, caractéristiques environnementales et performance de l'entreprise : une étude empirique.* »Le journal du management stratégique , Vol.9, N°2, p. 123-139.

<sup>3</sup> *Id*

La veille concurrentielle défensive : le travail à effectuer dans ce cas est tourné plus vers l'entreprise. Il s'agit de former le personnel quant au danger de fournir des informations confidentielles. Mais de former le personnel quant à l'avantage de participer à la collecte des données par la force de ventes ou détecter sur la presse spécialisée.

Les fonctions du veilleur comprennent en effet, des aspects qui s'étendent au-delà de l'aide à la décision. Par ses dimensions offensives, défensives et actives, l'information apporte au décideur des solutions non seulement face à l'incertitude d'une situation environnementale, mais également des solutions de défense et de contre-action indispensables au maintien de sa position concurrentielle.

Cette approche globale par le renseignement permet à la veille concurrentielle d'évoluer d'un concept relativement figé, vers un concept plus opérationnel plus dynamique de l'information.

Ainsi, le travail de veille concurrentielle constitue une des fonctions clefs du sommet stratégique des entreprises. En effet, connaître la situation du marché, essayer d'apprendre plus sur la concurrence, comprendre les comportements des consommateurs, être performant technologiquement constitue des manœuvres primordiales pour la survie de l'entreprise à court et à long terme. La veille concurrentielle constitue un moyen d'organiser l'entreprise face aux facteurs externes. Il est évident que suivre la concurrence est l'une des fonctions de la direction ; mais le sommet stratégique dans l'exercice de sa fonction doit être à l'écoute de l'environnement plus élargi. En conséquence, la veille concurrentielle constitue un moyen d'organiser l'entreprise pour une réactivité et une efficacité plus grande face à ses concurrents. De la sorte, la veille concurrentielle va permettre de décrypter les facteurs externes auxquels l'entreprise se trouve confrontée, au niveau de son secteur et plus largement au niveau des environnements sociaux, et technologiques.

## **Conclusion :**

À travers ce chapitre, nous avons constaté que les entreprises peuvent prendre dans leurs démarches plusieurs comportements concurrentiels afin de continuer d'exister sur le marché, dans notre étude on s'est focalisé sur le comportement anticipatif. Pour qu'une entreprise soit compétitive et décroche un positionnement, elle devrait se soumettre à plusieurs critères et paramètres afin de continuer sur sa démarche d'innovation.

Innover ne se résume pas seulement dans la création d'un nouveau produit ou d'un service, mais cela peut s'étaler sur plusieurs éléments. En ajoutant une ou plusieurs spécificités à un produit, l'entreprise pourra ainsi s'ancrer dans le cerveau du consommateur et le rendre dépendant à elle. La recherche de la conquête des consommateurs est le but ultime de chaque entreprise visant à survivre sur un marché, cette dernière va créer une certaine concurrence entre les entreprises disponibles et augmente leurs compétitivités.

La firme doit dans un premier temps comprendre le comportement de son consommateur, l'étudier et bien cerner ses critères et ses choix, ce dernier représente pour elle l'acteur essentiel de son succès et de son positionnement au marché.

Cette démarche de séduction du consommateur pousse les entreprises à se surpasser, donc elle se dirige vers tout ce qui est innovant c'est pour cette raison qu'elle déploie la veille concurrentielle dans son système, lors de notre travail nous avons pu toucher aux différents aspects d'implication de la veille dans le processus de renforcement de la compétitivité.

La veille concurrentielle représente le point majeur dans la connaissance de l'information qui est incontournable pour une entreprise visant la compétitivité.

À travers les points étudiés lors de ce chapitre nous avons constaté que l'élément clé de la compétitivité d'une entreprise c'est de s'ouvrir vers l'extérieur et de connaître davantage son marché, mais également elle doit tenter de scruter la zone d'intérêt des concurrents et de connaître l'espace potentiel où elle n'opère pas encore, surveiller la concurrence voilée et lointaine qui pourrait avoir une incidence à long terme.

L'analyse de la concurrence est devenue aujourd'hui indispensable dans la course à la compétitivité. Et pour aboutir à cette dernière, elle doit mettre en place un système d'intelligence économique efficace afin de veiller sur les évolutions de son environnement. L'information est devenue une source primordiale et son exploitation mène à un avantage compétitif remarquable. La veille concurrentielle se nourrit d'informations, d'intuitions, de savoir-faire, de décisions et d'actions d'où l'importance de la collecte de cette dernière ce qui va permettre à l'entreprise d'innover et ainsi de devenir compétitif.

## **CHAPITRE III : L'analyse de la veille concurrentielle anticipative et de la Compétitivité d'OTA au sein du marché de la télécommunication Algérie**

### **Section 01 : Le marché de la télécommunication en Algérie**

Le marché de télécommunication en Algérie a été évalué à travers trois étapes selon des périodes trisannuelles qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu sur le marché.

#### **1 Histoire de l'évolution du marché de télécommunication en Algérie :**

##### **La première étape (2000-2003) :**

- L'apparition du nouveau ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la Communication selon la réglementation du 2 mars 2000.
- La création de l'ARPT qui se charge de réguler le marché et de veiller à respecter les réglementations de la concurrence.
- Création de deux opérateurs, Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprise indépendante.
- En février 2002, l'opérateur Orascom Télécom Algérie a ouvert le premier réseau téléphonique privé en Algérie sous le nom commercial Djezzy, le réseau bénéficiera plus tard du soutien du gouvernement algérien et d'un appel général motivé pour répondre à un besoin plus pressant à un moment où il n'y a pas moins de 3 millions de demandes en attente.

##### **Deuxième étape (2004-2006) :**

- Cette période a été marquée par l'émergence des ventes de services de réseau GMS suite à l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents privés, faisant baisser les prix.
- L'opérateur Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous son nom commercial Ooredoo ex Nedjma est entré sur le marché le 24 août 2004 avec une part de 30 %.
- De plus, Ooredoo et Mobilis doivent faire face à la concurrence de plus en plus féroce de Djezzy.

### **Troisième Étape (2007- 2014) :**

- La bataille ne sera que plus rude lors de cette étape durant laquelle OTA lance de nouvelles opérations commerciales et promotionnelles en proposant des réductions jusqu'à 30 % millénium.
- Mais Ooredoo répond par d'autres promotions au bénéfice des consommateurs avec l'arrivée de la troisième génération (3G) sur le marché algérien.

**Le 7 janvier 2016**, L'Autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT) a annoncé une date de lancement d'appel d'offres pour la création et l'exploitation d'un réseau mobile 4G (4G) ouvert.

La mise en œuvre du HDM est une tâche importante pour le gouvernement algérien vers le développement d'une économie numérique basée sur l'intégration de la connaissance et des technologies de l'information et de la communication (TIC) à tous les niveaux.

En 2019, le gouvernement algérien a autorisé la commercialisation des services 4G dans toutes les provinces du pays par trois opérateurs algériens.

Après tout, aujourd'hui l'Algérie prend des mesures pour lancer sa cinquième génération avec une technologie optique innovante qui peut connecter des objets pour numériser plus rapidement l'écosystème algérien.

## **2 Présentation des opérateurs téléphoniques en Algérie :**

Après la décision de l'État concernant l'ouverture du marché des télécommunications à la concurrence, une deuxième licence a été attribuée à l'opérateur égyptien Orascom Télécom Algérie (actuellement Optimum Télécom Algérie) en juillet 2001 et une troisième en décembre 2003 pour l'opérateur Wataniya Télécom Algérie.

Un opérateur mobile est une entité qui fournit des services de communication longue distance. Cela signifie généralement se connecter à au moins un réseau de communication ouvert. Il existe trois opérateurs mobiles en Algérie. Ci-dessous, nous commencerons la présentation d'opérateur mobile Mobilis, filiale d'Algérie Télécom.

- **Algérie Télécom Mobile sous la marque MOBILIS :**

**Figure 9: Le logo de MOBILIS**

Source : [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Fichier:ATM\\_Mobilis.svg](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Fichier:ATM_Mobilis.svg)  
consulte le 10/05/2022 à 14:53

Mobilis, ou ATM (Algérie Télécom Mobile), filiale d'Algérie Télécom, est un des 3 grands opérateurs mobiles algériens.

Devenu autonome en août 2003, Mobilis propose à ses clients des offres post et prépayés, SMS/MMS, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur Internet, notifications gratuites du solde après chaque appel, appels gratuits vers un ou plusieurs numéros favoris.

**Tableau 6:L'affiche descriptive de l'entreprise MOBILIS**

<b>Date de création</b>	2003
<b>Dates clés</b>	Janvier 2003 Création d'Algérie Télécom à partir des PTT Août 2003 : Création de Mobilis
<b>Fondateurs</b>	Algérie Télécom
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Slogan</b>	« Partout Avec Vous » (Français)
<b>Siège social</b>	Quartier d'Affaires de Bab Ezzouar 16000Alger
<b>Direction</b>	Sid Ahmed Zaidi (2018)
<b>Actionnaires</b>	Algérie Télécom (100%)
<b>Activités</b>	Opérateur de télécommunications Opérateur de téléphonie mobile
<b>Société mère</b>	Algérie Télécom
<b>Sociétés sœurs</b>	Algérie Télécom Djaweb
<b>Effectifs</b>	4 700 (au 31/12/2012)
<b>Site web</b>	Mobilis.dz
<b>Chiffre d'affaires</b>	275.6 millions \$ (2016)
<b>Nombres d'abonnés</b>	

Source: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) consulter le 10/05/2022 à 15:08

Après cela nous allons voir l'opérateur koweïtien Ooredoo qui s'est placé troisième sur le marché Algérien de la téléphonie en 2003

- **L'opérateur Ooredoo anciennement Nedjma:**

**Figure 10:Le logo d'Ooredoo**



*Source : [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz) consulter le  
10/05/2022 à 16:17*

Anciennement connue sous le nom de Nedjma (star en arabe), Ooredoo est le troisième opérateur mobile en Algérie (par rapport à la date d'entrée en vigueur).

Il s'agit d'une marque déposée des téléphones portables de Wataniya Télécom Algérie.

L'Ooredoo (GSM + 3 G) a dépassé les 12 298 millions en 2015.

Wataniya Telecom Algérie (WTA), premier opérateur de téléphonie multimédia, les téléphones mobiles algériens disposent d'une licence de service nationale pour les services de téléphonie sans fil. Avec une offre de 421 millions de dollars le 2 décembre 2003. Le 25 août 2004, Wataniya a été lancé commercialement sous l'ancienne marque Nedjma.

**Tableau 7: L’affiche descriptive de l’entreprise Ooredoo**

<b>Date de création</b>	25 aout 2004
<b>Dates clés</b>	15 décembre 2013 : Changement de nom (de Nedjma à Ooredoo)
<b>Personnages clés</b>	Abdullah bin Mohammed bin Saud al-Thani
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Slogan</b>	« <i>Ooredoo, Dima Mâakoum</i> ».
<b>Siège social</b>	Alger Algérie.
<b>Direction</b>	Hendrik Kasteel (Directeur Général) Waleed Mohamed Al-Sayed (Vice-Président)
<b>Actionnaires</b>	Ooredoo
<b>Activités</b>	Opérateur de télécommunications Produits Téléphonie mobile HSPA+ 3G++ 4G LTE Push to talk telephones portables
<b>Société mère</b>	Ooredoo
<b>Sociétés sœurs</b>	Ooredoo Tunisia ; Ooredoo Qatar; Ooredoo Maldives Ooredoo Asia cell; Ooredoo Nawras ; Ooredoo NavLink; Ooredoo Indosat
<b>Effectif</b>	2 500
<b>Site web</b>	www.ooredoo.dz
<b>Chiffre d’affaires</b>	\$790,6 millions (2016)
<b>Fonds propres</b>	43 067 455 185 DZA
<b>Nombres d’abonnés</b>	

Source : [www.Ooredoo.dz](http://www.Ooredoo.dz), consulte le 10/05/2022 à 16:28

Passons au troisième opérateur, l’ex-leader du secteur de la téléphonie mobile en Algérie, Djezzy qui détenait la première licence en 2001.

- **L’opérateur Optimum Télécom Algérie**

**Figure 11:Le logo de Djezzy**

Source : [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz), consulte le 10/05/2022 à 17:32

**Tableau 8: L'affiche descriptive de l'entreprise Djezzy**

<b>Date de création</b>	11 juillet 2001
<b>Dates clés</b>	2002 : le lancement officiel du réseau djezzy 2003 : le réseau est disponible dans les 48 wilayas 2004 : le lancement d'Allo OTA 2014 : le lancement de la 3G 2016 : le lancement de la 4G
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Slogan</b>	Avec elle tu peux
<b>Siège sociale</b>	Dar El Beida Alger
<b>Direction</b>	Vincenzo NESCI (président exécutif) Mattieu GALVANI (directeur général)
<b>Actionnaires</b>	L'État algérien 51% Vimpel Com 49%
<b>Activités</b>	Opérateur de télécommunications
<b>Produits</b>	Liberty, GO, Play, Millenium....
<b>Société mère</b>	Global Telecom Holding
<b>Sociétés sœurs</b>	Bee line, Kyivstar, Wind, Mobilink, banglalink
<b>Effectifs</b>	+4000
<b>Site web</b>	<a href="http://www.djezzy.dz">www.djezzy.dz</a>
<b>Chiffres d'affaires</b>	1796323 millions de dollars en 2013
<b>Nombres d'abonnés</b>	

Source: [www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz) consulté le 10/05/2022 à 17:40

Sous la marque commerciale DJEZZY Optimum Télécom Algérie SPA et anciennement Orascom Télécom Algérie OTA, un opérateur de téléphonie mobile algérien qui a été créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002.

Leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015, l'entreprise fournit une large gamme de services tels que le prépayé, et post payée, Internet ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (SUT).

En janvier 2015, le Fonds national d'investissement (FNI) en dominait 51 % du Capital social, après 3 ans de négociations et très peu d'activités sur 4 ans. Cependant, selon les termes de l'accord, le groupe VimpelCom, garde la responsabilité du management de l'entreprise, avec 49 % des actions.

Djezzy couvre 95 % de la population à travers le territoire algérien, et ses services sont déployés dans les 48 wilayas du pays. Ce dernier a connu une croissance très forte ; il a acquis un million de nouveaux abonnés en 6 mois entre juin et décembre 2007, le premier million d'abonnés ayant été atteint en Septembre 2003. L'entreprise est dirigée par Vincenzo Nesci, président exécutif, et Thomas Herbert Gutjahr, directeur général. Elle compte plus de 4 000 employés.

Nous allons nous approfondir davantage sur Djezzy dans les sections suivantes.

### **3 L'analyse concurrentielle des trois opérateurs :**

Le marché de télécommunication en Algérie a été vierge en matière d'offre et puis il est passé à une situation d'abondance et tout ça grâce à la compétitivité entre les opérateurs. Ce qui a permis à chaque opérateur d'adopter des stratégies concurrentielles pour faire face à cette concurrence et de bien se positionner dans le marché, et dans ce point nous allons analyser et comprendre les mouvements concurrentiels entre ces trois opérateurs.

#### **3.1 Analyse de la stratégie concurrentielle d'Algérie Telecom Mobilis :**

La libération du marché de la télécommunication a été un grand risque par rapport de l'opérateur ATM se sépare de son entreprise mère et devenue une filiale d'AT et le marché n'est plus monopole, ce qui oblige Mobilis de fixer ces objectifs (la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique...) et de mettre ses stratégies concurrentielles

- Conservation de ressource : Algérie Telecom Mobile n'a pas permis à son capital d'être investi (AT détient 100 % de ATM) ce qui permettra à Mobilis de se baser sur son entreprise mère pour rassurer son infrastructure vis-à-vis de ces concurrents.
- Stratégie concurrentielle par étude : ATM a cherché un positionnement favorable dans le marché qui a lui marqué par son entrée avec des gammes réduites et chères et ces gammes ont été enrichis par des politiques tarifaires avantageuses par rapport aux consommateurs néanmoins l'entreprise a posséder une rénovation dans la communication et la formation de son personnel pour augmenter son portefeuille clients ainsi de renforcer la relation avec ces partenaires.
- Mobilis à met sa signature dans le marché de Telecom par son slogan « partout avec vous » qui un signe de promesse d'être présente dans plusieurs événements sociaux, économique et aussi culturel ce qui lui assure d'être l'opérateur le plus proche à ses partenaires et ses clients.

À la fin, l'entreprise ATM a travaillé en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients (réduction des tarifs d'accès et de communication, plus d'offres en prépayé et en post payé)

### **3.2 Analyse de la stratégie concurrentielle de Wataniya Telecom Algérie (ooredoo) :**

WTA c'est la troisième entreprise dans le marché de télécommunication algérienne en terme chronologique ce qui fait que cette entreprise a subi un retard et une difficulté d'avoir des abonnés au bout des premières années ce qui à mener WTA d'adopter des stratégies de marketing et concurrentielle (différentiation, low cost) pour rattraper ce retard.

L'entreprise cherche à se différencier par rapport à ses concurrents alors ooredoo a choisi la stratégie de pénétration des marchés par la méthode d'écramage, celle d'avoir des offres avec des tarifs un peu chers par rapport aux OTA et ATM. Ce qui lui a permis de fonder un avantage concurrentiel sur la spécificité des prix et des offres. Néanmoins, l'entreprise a pensé à se positionner a low cost (coût faible) dans des offres spécifiques différentes aux offres standard selon une analyse multidimensionnelle sur les offres de cette entreprise qui se résume dans

- Coûts d'accès réduits de 30 % (en 2005 la carte NEDJMA (OOREDOO) été de 500 DA avec un crédit initial de 250 DA) ;
- Moyen de rechange flexible ;

La tarification à la seconde après la première minute de communication ;

- Avec des tarifs de communication un peu chers que la norme, mais avec des bonus offerts jamais égalés ; ciblage des catégories de consommateur de petit et moyen budget et en particulier les jeunes

L'introduction des services multimédias (message photo (MMS) et des services d'informations et de loisirs Nedjma (OOREDOO) net... etc.), comme première dans son genre dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie. La concrétisation de ce positionnement de «low cost» est observable aussi à travers la mise en place par l'opérateur étoilé de structures légères et dynamiques, des dirigeants jeunes et compétents et enfin des politiques de prix agressives.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> OBRAHAM Samia, KACI AISSA Rim « *Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation cas : Optimum Orascom Algérie* » mémoire de Master, réalisé à l'université Mouloud MAMMARI, Sciences commerciales, option Marketing et Management, 2018.p.65

Aussi, WTA a adopté une politique de communication intense pour asseoir sa réputation et son image de marque, hissant ainsi par cela au rang des autres opérateurs en la matière.<sup>1</sup>

### **3.3 Analyse de la stratégie concurrentielle d'Optimum Télécom Algérie OTA**

#### **Djezzy :**

OTA est la première entreprise privée dans le secteur de télécommunication en Algérie ce qui permet de d'être leader dans son secteur et de bien connaître le marché algérien et pour cela Djezzy à adopté de différentes politiques comme la communication intense qui lui a permis de faire connaître de ses offres et ses services et aussi de valoriser son image de marque par des événements sociaux, environnementaux, et aussi économiques.

Notamment, l'entreprise a opté par la stratégie de la différenciation aux concurrents qui a été traduite par des gammes d'offres très spéciales qui répondent aux besoins des consommateurs algériens

Aussi OTA a adopté des stratégies commerciales originales qui cherchent à bien segmenter leurs marchés visés ainsi de bien sélectionner les zones géographiques pour intervenir.

Nous avons bien détaillé ce point dans la section 2 qui va traiter la compétitivité chez Djezzy

---

<sup>1</sup> HADJOU Abdelaziz, « *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications, cas de la téléphonie mobile* », thèse Magister, soutenue en février 2014.

## **Section 02 : LA compétitivité chez OTA**

### **1 Historique de Djazzy :**

Le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, Djazzy la filiale du groupe Orascom Telecom Holding OTH, obtient sa deuxième licence de téléphonie mobile et commercialise ses services sur le territoire national en mai 2001.

« 3ish la vie » devient le slogan préféré des Algériens. Jusqu'à l'arrivée de Mobilis en août 2003, puis de Nedjma (à présent Ooredoo) en 2004, sur le marché des télécommunications.

Djazzy lance le service prépayé celui du rechargement par carte en 2003, les cartes de recharge se développent progressivement en fonction de la demande du marché, peu de temps après en 2005, Djazzy lance le service Flexy en rendant la carte scratch obsolète.

#### **1.1 Orascom Télécom fusionne avec le russe Vimpelcom :**

Avec 2,5 milliards USD d'investissement en 2001, font d'un capital humain de plus de 4000 employés, et plusieurs offres et solutions commerciales dans le domaine de GSM et VSAT, Orascom Télécom Algérie actuellement est membre du groupe Vimpelcom

Le 4 octobre 2010, OTH et Vimpelcom ont annoncé leur fusion OTH est dorénavant partie intégrante de Vimpelcom... À l'issue de cet accord, le nouveau géant des télécommunications détiendra une société qui fédère 174 millions d'abonnés mobiles dans le monde. L'avenir de la filiale algérienne d'OTA-Djazzy, dont l'État Algérienne a annoncé son premier droit de refus, ce qui n'a pas été évoqué au moment de la fusion.

#### **1.2 L'État algérien rachète 51 % d'Orascom Télécom Algérie :**

Après plusieurs années de négociations difficiles, l'État algérien via le Fonds national d'investissement (FNI) s'empare de la majorité de l'opérateur Djazzy. Global Télécom Holding (GTA) et Vimpelcom les sociétés mères de Djazzy annoncent, le 18 avril 2015, la signature de la vente de 51 % du capital d'Orascom Télécom valorise Djazzy à 5,22 milliards de dollars. En conséquence, Vimpelcom retire sa demande d'arbitrage contre l'État algérienne déposée en avril 2012. La conclusion définitive de transaction est attendue à la de l'année en cours.

Après des années de négociations difficiles, l'état algérien via le fonds national d'investissement (FNI) a repris la majorité de l'opérateur Djazzy, le 18 avril 2015 les sociétés mères de Djazzy, Global Telecom holding GTA et Vimpelcom annoncent la signature de la vente de 51 % du capital à l'état algérien avec une valeur de 5,22 milliards de dollars.

Djazzy, aujourd'hui fait partie du groupe VEON (anciennement Vimpelcom), 5e groupe mondial de télécoms, il opère sur 12 marchés, servant ainsi plus de 200 millions de clients en voix, Internet fixe, DATA et services digitaux.<sup>1</sup>

Le groupe et l'ensemble de ses opérations partagent les mêmes valeurs : la satisfaction du client, l'innovation, l'intégrité, la confiance et le courage. VEON (côté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP), est une entreprise de communication et de technologie internationale menée par une vision bâtie sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction client, l'innovation, le partenariat et la droiture. Djazzy couvre 95 % de la population à travers le territoire national algérien et ses services 3G sont déployés sur les 48 wilayas. L'entreprise a lancé ses services 4G, le 1er octobre 2016, dans vingt wilayas et s'investit à couvrir plus de 50 % de la population à l'horizon 2021.<sup>2</sup>

La société est engagée dans un processus de transformation pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre aux clients de naviguer dans le monde digital. Ainsi, guidé par une vision de pionnier, le Groupe VEON prépare la révolution digitale en mettant en place avec ses opérations dans tous les pays où il est implanté, le passage du modèle traditionnel d'opérateur de télécom à un modèle d'entreprise technologique.

La société est devenue le pionnier du numérique en Algérie et elle vise à accroître son volume de digitalisation afin de permettre aux clients de surfer dans l'air du digital. Guidé par une vision novatrice, le groupe VEON passe du modèle d'opérateur de télécommunications traditionnel à un modèle d'entreprise technologique qui opère dans tous les pays où il est implanté, en les conduisant à une révolution numérique.

---

<sup>1</sup> HANAFI.L, TICHERAFI.F, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », mémoire professionnel réalisé au Business School ARTEM ,2017/2018.p.12.

<sup>2</sup> *Ibid*,p12

## 2 L'évolution de l'entreprise Orascom Telecom Algérie Djezzy :

### 2.1 Signature de la marque :

- Slogans de Djezzy de 2002 à 2013 : « Vis la vie »
- De 2013 à 2016 : « Bienvenue l'avenir »
- Depuis 2016 « Avec elle, tu peux ».

### 2.2 Le logo de la marque :

Le logotype est incontournable pour la notoriété, l'image et la stratégie commerciale d'une entreprise, l'opérateur de téléphonie mobile Djezzy a changé son identité visuelle deux fois en adoptant un nouveau logo. La figure suivante illustre l'évolution du logo de Djezzy depuis sa création jusqu'à nos jours.

Pour une notoriété incontournable, l'entreprise doit travailler sur son image ainsi que sur sa stratégie commerciale, c'est pour cette raison que Djezzy a changé d'identité visuelle deux fois depuis sa date de création comme il est illustré ci-dessous :

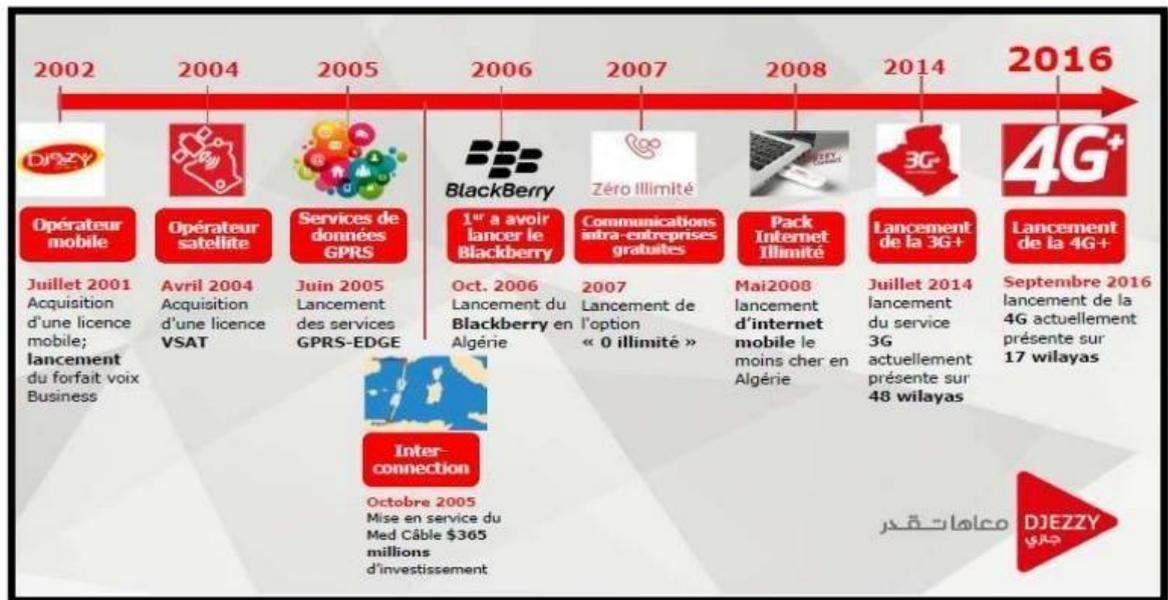
**Figure 12: L'évolution du logo de Djezzy**



Source :KACI Lyza, KACI Ouarda, Mémoire sur: Analyse de l'offre commerciale d'une entreprise de téléphonie mobile cas : La 4G d'Optimum Telecom Algérie page 78.

- Djezzy a été lancée officiellement en 2002
- Afin de mieux retracer l'évolution de Djezzy, nous pouvons l'illustrer par les dates les plus remarquables dans son histoire comme suit:

Figure 13:L'évolution de Djezzy



Source : document fourni par l'entreprise

- **Rachat par l'État algérien en 2010 :**

Le 8 novembre 2009, le groupe Egyptien Orascome Telecom a annoncé avoir été informé d'un redressement fiscal de 596,6 millions de dollars par la direction générale des impôts DGI au compte de Djezzy. Dans un geste politique et depuis 2010 le gouvernement algérien cherche à prendre part majoritaire de 51 % dans l'actionnariat de l'entreprise. Sans être parvenue à un accord sur la valeur d'une telle transaction jugée par Djezzy elle-même à une valeur de 6 milliards de dollars contre 2,4 milliards de dollars d'après l'état Algérienne et certains spécialistes.

La non-concrétisation de l'achat de Djezzy a eu un impact sur la mise en place des 3 G en Algérie, à vrai dire c'était évident que les licences 3G ne seront pas attribuées sans la clôture du dossier Djezzy.

Après plusieurs années de négociations difficiles, l'État algérien s'empare de la majorité de l'opérateur Djezzy, le 18 avril 2014 Global Telecom holding GTH et VimpelCom les sociétés

Mères de Djazzy annoncent la vente de 51 % du capital D'OTA à l'état algérien pour un prix de 2.643 MDS de Dollars.

- **Attribution de la licence 3G en 2003 :**

Bien que le dossier Djazzy n'a pas toujours été réglé, l'ARPT le régulateur des postes télécoms attribue le 14 octobre 2013 3 licences provisoires de 3G à : Mobilis, Ooredoo et Djazzy tout en annonçant que le lancement commercial sera pour le mois de décembre 2013 dans les quatre grandes villes : Alger (centre), Oran (ouest), Constantine (est), et Ouargla au (sud) puis une couverture ultérieure à l'échelle nationale.

- **Lancement de la 3G en 2014 :**

C'est après six mois de ses concurrents et plus exactement au mois de Ramadhan en juillet 2014 que Djazzy lance ses offres 3G, avec différents tarifs et en fonction de la consommation de la DATA quotidienne ou mensuelle escompte, elle couvre alors les 48 wilayas en réseau 3 G.

- **Octroi de la licence 4G en mai 2016 :**

Cette licence permettra à Djazzy de fournir des services 4G dans les wilayas qu'il choisira en fonction de sa deuxième place dans le classement de meilleures offres soumises par les trois opérateurs qui ont participé à l'appel d'offres lancé en janvier 2016.

- **Lancement de la 4G en octobre 2016 :**

Djazzy a lancé son service 4G dans les wilayas de Constantine, Sétif et Djelfa et couvre actuellement 24 wilayas.

### **3 Évolution des offres et de la part de marché chez DJEZZY**

Au cours du développement du marché de la télécommunication en Algérie qui a connu deux phases d'évolution : la première celle du GSM (la classique 2G), et la deuxième c'est le lancement de la 3G/4G.

Djazzy a contribué à ce développement par une diversité d'offres et de services qui lui ont permis d'acquérir un chiffre important d'abonnés au cours de cette progression.

Parmi les offres les plus pertinentes dans le marché :

### 3.1 La première phase GSM classique 2G :

#### 3.1.1 Catégories B2C :

- DJEZZY Carte : c'est une offre classique qui consiste à effectuer des rechargements allant de 100 DA jusqu'à 1000 DA sans bénéficier de pack de gratuité ou de forfait DATA sauf dans le cas où le client consulte le code USSD pour en bénéficier ;
- DJEZZY Millénium et LIBERTY : La Millénium est une offre très avantageuse pour les clients, elle consiste d'avoir une gratuité d'appels de 21 h jusqu'à 6 h du matin ; quelque temps après, le département marketing de DJEZZY a effectué des améliorations à l'offre ce qui a augmenté considérablement les PDM en termes d'abonnés face à la concurrence ;
- Quant à l'offre LIBERTY c'est une offre qui permet aux clients de bénéficier des forfaits à courte durée (24 h) à petits prix en commençant de (50 DA).

#### 3.1.2 Catégories B2B :

Djezzy a proposé une gamme d'offres pour la catégorie B2B (corporate) qui s'appelle Djezzy Business elle se présente comme suit :

**Tableau 9: L'offre Business de Djezzy**

Business 1000	Business 2000	Business 3000	Business 4000
-Appels voix et SMS gratuits vers Djezzy de 08h à 18h - 1000 DA de crédit offert -1 Go de connexion valable un mois	-Appels et SMS gratuits vers Djezzy de 08h à 18h -2000 de crédit offert - 2 Go d'internet valables un mois	-Appels et SMS gratuits vers Djezzy de 08h à 18h - 3000 DA de crédit -3 Go de connexion pendant un mois	-Appels et SMS gratuits de 08h à 18h vers Djezzy -4000 DA de crédit -4 Go d'internet valables un mois

Source : document interne de l'entreprise.

## 3.2 Deuxième phase (lancement de la 3G et 4G)

### 3.2.1 Catégorie B2C

- L'offre speed : cette offre a permis aux clients de Djezzy de profiter un maximum d'internet avec des forfaits heure/jour/mois, avec des tarifications qui commencent de 40 DA jusqu'à 7000 DA, elle a également lancé une offre speed qui est spéciale aux jeunes, ils pourront profiter d'une semaine de réseaux sociaux gratuits (whatsapp, Facebook, instagram) plus une connexion avec un tarif de 150 DA.

**Tableau 10:L'offre du SPEED**

SPEED Heure	SPEED Jour	SPEED Mois
-100 Mo d'Internet pendant 60min -Internet illimitées pendant 60 min (de 00h00 à 07h00) à 40 DA	-100Mo d'Internet durant 24 h à 100 Da. -300 Mo d'Internet durant 48H à 200 Da .600 Mo d'Internet durant 96 H à 300 Da	-1 Go d'Internet durant 1 mois à 800 Da -2.5 Go d'Internet durant 1 mois 2000 Da -5 Go d'Internet durant 1 mois 3500 Da - 10 Go d'Internet durant 1 mois 5000 Da -20 Go d'Internet durant 1 mois 7000 da

*Source : document interne de l'entreprise.*

- Djezzy Connect
  - Une clé USB 4G ; une carte SIM internet ;
  - 1 Go de connexion à 2300 DA.

Djezzy Modem (hors forfait) avec ses quatre paliers bronze, argent, or et Platinum le client peut profiter d'un haut débit de connexion

**Tableau 11:L'offre de Djezzy Modem**

Pack BRONZE	Pack ARGENT	Pack OR Pack	Pack PLATINUM
-Modem Djezzy 4G +SIM internet incluse 1 Go d'internet pendant 12 mois à 6000 DA	Modem Djezzy 4G +SIM internet incluse 10 Go d'internet pendant 3 mois à 10000 DA	Modem Djezzy 4G +SIM internet incluse 10 Go d'internet pendant 6 mois à 15000 DA	Modem Djezzy 4G +SIM internet inclus 10 Go d'internet durant 12 mois

*Source : document interne de l'entreprise.*

- DJEZZY Smart : DJEZZY Smart : lancée en octobre 2017 quelque temps après le lancement de la 4G, Djezzy propose l'offre smart avec ses trois paliers (la Smart S, M, et L).

**Tableau 12: L'offre smart**

SMART (S)	SMART (M)	SMART (L)
6 Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzy + 120min vers autres opérateurs +30min vers l'international (pour 300 DA de +) à 1300 DA	20Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzy + 300 min vers autres opérateurs +30min vers l'international à 2200 DA	30 Go d'Internet + Appels/SMS illimités vers Djezzy + 600 min vers autres opérateurs +30min vers l'international à 3300 DA

*Source : document interne de l'entreprise*

Quelques mois après le lancement de la Smart qui a fait un grand écho sur le marché, Djezzy a revu et a relancé cette dernière et double les forfaits DATA, qui sont passés de 3 Go vers 6 pour la Smart S 1300, de 8 Go à 20 Go pour la Smart 2200 et de passer de 14 Go à 30 Go pour la smart L comme le montre la figure ci-dessus.

Dans le cas d'épuisement du forfait, le client peut bénéficier de 90 min vers les autres opérateurs et de 30 min vers l'international et cela pour un rechargement, de 300 DA, et en rechargeant 1000 DA, il peut bénéficier d'une prolongation DATA DE 10 Go.

- DJEZZY Hayla en janvier 2018 Djazzy a renversé la donnée du marché de la téléphonie mobile en lançant la Hayla 1000, avec un palier très attractif et son slogan (RAK FI FAYDA) qui permet aux clients de profiter de 12 Go d'internet à 1000 DA seulement. C'était la première dans son genre, elle a fait basculer le marché et a causé le désabonnement d'un grand nombre de clients des deux autres opérateurs juste pour bénéficier de ses avantages.

Le lancement de la Hayla : 1000 a connu un grand succès, étant une offre assez agressive pour les autres opérateurs cela a poussé le service marketing à développer une nouvelle offre à 2000 DA ; la Hayla 2000.

**Tableau 13:L'offre Hayla**

Hayla 1000	Hayla 2000
Communication voix et SMS illimités vers Djazzy. 1300 DA de crédit vers les autres opérateurs nationaux et à l'international 12 Go d'internet valables un mois à 1000 DA	Communication voix et SMS illimités vers Djazzy. 1300 DA de crédit vers les autres opérateurs nationaux et à l'international 12 Go d'internet valables un mois à 1000 DA

*Source : document interne de l'entreprise*

Suite au succès énorme que l'offre Hayla a fait dans le marché Djazzy a opté pour d'autres offres de Hayla comme Hayla Bezzaf et Hayla Maxi successivement avec de différents forfaits Jour/Quinzaine/Mois, des appels et des SMS illimités vers Djazzy plus internet et de crédit qui se diffère de chaque forfait.

- Djazzy Confort : c'est la dernière gamme postpayée de Djazzy qui a été lancée en 2021 et qui existe jusqu'à aujourd'hui, cette gamme propose 3 forfaits qui commencent à partir de 1500 Da au 3000 Da avec des appels illimités et différents packs d'internet, des appels vers international et un numéro spécial 0770.
- Djazzy Spécial : c'est une offre qui a été faite pour les clients qui préfère les appels vocaux, elle est disponible en prépayé et en post payé pour 2000 DA.

**Tableau 14:L'offre Spécial**

Spécial Prépayé	Spécial Post payé
appel illimité vers tous les réseaux + 30 SMS 25 Go Internet à 2000 DA	appel illimité vers tous les réseaux + 30 SMS 40 Go Internet à 2000 DA

Source : site Web de Djezzy.dz

- iZZY : c'est la gamme la plus spéciale de Djezzy qui était faite spécialement aux jeunes connectés. Avec quatre forfaits qui servent la nouvelle génération, ces derniers utilisent beaucoup plus d'Internet. Djezzy à changer de technique avec ce segment et elle a choisi comme slogan «iZZY WE CHANGE THE GAME», sa stratégie de communication a pris un autre niveau en collaborant avec les jeunes influenceurs algériens qui sont suivis par une communauté d'adolescents et de jeunes.

**Tableau 15:L'offre iZZY**

iZZY 50 DA	iZZY 300 DA	iZZY 500 DA	iZZY 1200 DA
-appels et SMS illimité vers Djezzy -1 Go Internet -valable 24 h	-appels et SMS illimité vers Djezzy -crédit de 300 DA vers tous les réseaux. -3 Go Internet valable de 15 jours	-appels et SMS illimité vers Djezzy -5 Go Internet -nouvelle option Flex nette qui permet de partager les Gigas gratuitement -valables 30 jours	-appels et SMS illimité vers Djezzy -10 Go + YouTube Illimité crédit de 1000 Da -valable 30 jours

Source : site Web de Djezzy.dz

Djezzy a proposé des packs qui contiennent des Smartphones avec des forfaits d'appels et de connexion comme :

- Djezzy SUPER SIM: Smartphone 3G/4G, selon les désirs du client  
+ une nouvelle ligne Djezzy carte afin de profiter d'une remise de 50 % sur les options Millenium mois pendant 12 mois :  
– Millenium 1200

- Millenium 2300
- Millenium 3400.
- Les offres DJEZZY mobiles : DJEZZY accompagne les abonnements SIM avec des Smartphones à la pointe de la technologie, et ces derniers sont des modèles de marques :
  - HUAWEI;
  - SAMSUNG ;
  - CONDOR ;
  - WIKO et ARCHOS
  - OPPO
  - D-link
  - D-Tech

### 3.2.2. Catégorie B2B :

En 2018 le département marketing offre la nouvelle gamme Business libre et contrôlée avec des appels illimités vers Djezzy 2000 DA de crédit vers les autres réseaux et à l'international et 25 Go d'internet pour 1500 DA seulement.

Suite à la pandémie du covid-19, Djezzy a lancé une offre **MAKTABI** qui répond aux besoins du marché des entreprises dans cette période, par l'accès gratuit aux plateformes de visioconférence, plus les appels en conférence illimités et d'autres avantages qui sont bénéfiques pour les employés.

## 4 La compétitivité chez Djezzy :

Afin d'évaluer la puissance du marché d'un opérateur, on doit prendre en compte l'évolution du marché mobile algérien ainsi que celui de l'évolution des segments GSM et de la 3G/4G.

- Répartition par parc globale des abonnés aux réseaux mobiles en 2021 :

**Tableau 16:Le nombre d'abonnés par réseau mobile 2021**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Mobilis</b>	18 365 148	19 106 401	18 633 371	18 974 678	19 829 935
<b>Djezzy</b>	14 947 870	15 848 104	14 707 625	14 363 102	14 593 618
<b>Ooredoo</b>	12 532 647	12 199 759	12 084 537	12 217 893	12 592 204
<b>Total</b>	45 845 665	47 154 264	45 425 533	45 555 673	47 015 757
<b>Taux d'évolution (Année 2020 – Année 2021)</b>				<b>+3,21%</b>	

*Source : ARPCE: OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE  
LA TÉLÉPHONIE MOBILE 2021*

Le parc d'abonnés de la téléphonie mobile (GSM/3G/4G) a enregistré une hausse de 3.21% en passant de 45.555 millions d'abonnés fin 2020 à 47.016 millions D'abonnés fin 2021.

- Répartition par technologie GSM/3G/4G :

**Tableau 17:Le nombre d'abonnés par type de technologie**

<b>Année 2021</b>	<b>GSM</b>	<b>3G/4G</b>
<b>Mobilis</b>	2 034 645 (10 %)	17 795 290 (90 %)
<b>Djezzy</b>	1 885 610 (13 %)	12 708 008 (87 %)
<b>Ooredoo</b>	1 315 303 (10%)	11 276 901 (90%)
<b>Total des abonnés</b>	5 235 558 (11,14 %)	41 780 199 (88,86%)

*Source : ARPCE OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE  
LA TÉLÉPHONIE MOBILE 2021*

Sur les 47.016 millions d'abonnés en 2012, 5.236 millions sont des abonnés au réseau GSM soit 11.14% contre 41.79 millions d'abonnés aux réseaux 3G/4G avec 88.86%.

Dans le but de mieux cerner la puissance de l'opérateur OTA une étude interne et externe de son environnement est primordiale et pour cette raison nous avons réalisé ces analyses :

#### 4.1 Analyse SWOT de Djezzy

**Tableau 18: L'analyse SWOT**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Offres adaptées au marché algérien. Prix fixés en fonction de pouvoir d'achat. Maîtrise de la technologie. La variété de choix dans le B2B et/ou le B2C.	Inexpérience des commerçants dans un domaine assez innovateur. Nécessité d'atteindre rapidement une taille critique. Non disponibilité dans les zones rurales.
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Ai de l'expérience en matière de management. Pionnier dans le domaine de la téléphonie mobile. Marché en perpétuel développement et progression. Nouvelle génération passionnée par les réseaux sociaux et les TIC en général. Le marché algérien de la téléphonie mobile est le plus grand marché de consommation en Afrique.	Les produits de substitution. L'intensité concurrentielle du marché de la téléphonie mobile en Algérie.

*Source : document interne à l'entreprise*

#### 4.2 Analyse des 5+1 des forces de porter de Djezzy:

✓ L'intensité concurrentielle :

- Le nombre de concurrents se limite à deux, cependant ils se partagent l'ensemble de la population algérienne, à savoir 44 millions d'Algériens.
- La taille des concurrents est importante d'ailleurs, en termes d'abonnés Mobilis et Ooredoo détiennent respectivement 17 et 13 millions d'abonnés à leur actif.

✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

- Le nombre de fournisseurs est réduit : compte tenu du fait que les cartes SIM et les modems ne sont pas fabriqués en Algérie, le recours à un seul fournisseur étranger est obligatoire.
- Le produit du fournisseur est essentiel à l'activité de l'opérateur et il n'existe pas de produit de substitution.

Ce sont tant de facteurs qui donnent au fournisseur un pouvoir de négociation assez important.

✓ **Le pouvoir de négociation des clients :**

- Elle compte un grand nombre de clients, soit 17 millions d'abonnés, ce qui leur confère en quelque sorte un pouvoir de négociation indéniable. La principale raison est que les produits consommés par les clients (abonnements, recharges) constituent la majorité des ventes.
- Le pouvoir de négociation des clients devient de plus en plus important lorsqu'il est proposé d'une façon indifférenciée ou normalisée de la part de Djezzy.

✓ **Menace des nouveaux entrants :**

- Les moyens et investissements mis en place par Djezzy et ses concurrents en matière d'innovation de recherche et développement et en communication rendent l'entrée d'un nouvel opérateur quasi impossible.

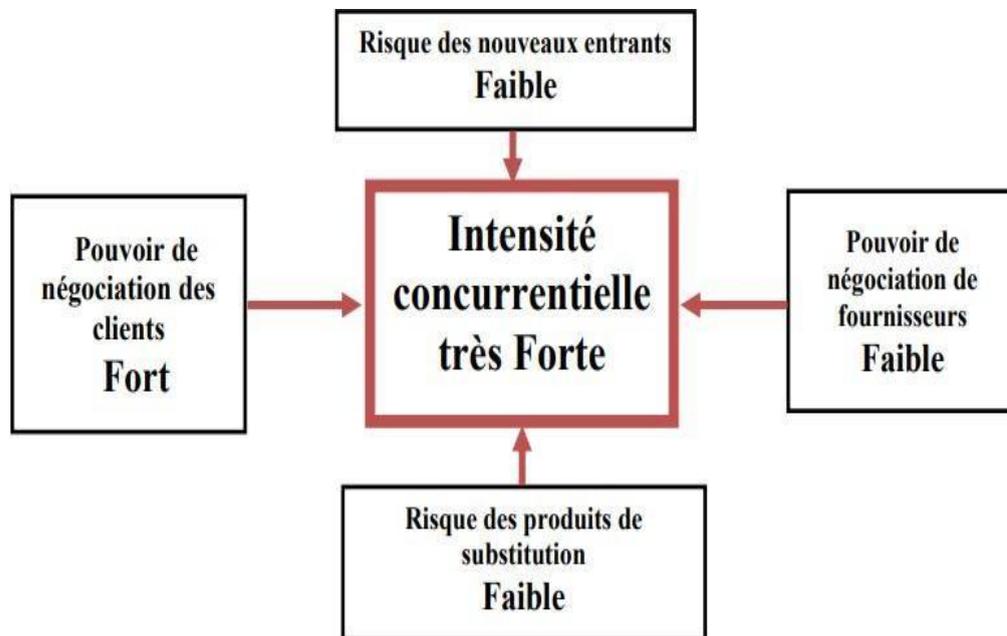
✓ **Menace des produits de substitution :**

- Un Smartphone avec une connexion wifi connectée à une application mobile telle que Viber, WhatsApp ou messenger présente une excellente alternative pour l'utilisateur pour passer un appel ou envoyer un message gratuitement au lieu de se déplacer pour recharger son compte ou souscrire un abonnement téléphonique.

✓ **Les pouvoirs publics :**

- Étant propriétaire à 51 % des actions de Djezzy l'État joue un rôle important dans l'influence du pouvoir de négociation.
- Il intervient sur le plan fiscal, en matière d'impôts et taxes et effectue également un contrôle des prix.

**Figure 14: Représentation schématique des 5 forces de porter.**



*Source: figure élaboré par nous-mêmes.*

#### 4.3 Analyse PESTEL de l'environnement de Djazzy :

- Politique
  - Soutien de l'État ;
  - L'État algérien actionnaire principale de DJEZZY 51 %
  - La corruption sur les projets.
- Économique :
  - Entrée sur le marché de nouvelles marques de Smartphones, accessibles ;
  - Hausse du pouvoir d'achat.
- Socioculturel :
  - Influences des réseaux sociaux ;
  - Nécessité de disposer d'Internet à tout moment ;
  - Croissance observable du nombre d'abonnés d'Internet 4G ;
  - Population de plus en plus sensible aux nouvelles technologies.
- Technologique
  - Équipement des infrastructures extrêmement coûteux ;
  - Licence 3G et 4G provisoire ;

- Le développement reste à faire/long chemin.
  - Écologique :
- Utilisation des ondes magnétiques
  - Légal :
- Augmentation du cyber criminalité

À travers les points touchés dans cette section, nous avons pu constater que Djezzy est une force compétitive et détient une position dominante sur le marché de la téléphonie mobile. Dans l'ensemble, elle a une grande part de marché, par rapport à ces concurrents : sa part de marché est de 41,9 %, et le nombre d'abonnés représente 38,4 %.

OTA est très avancé sur le segment des offres prépayées qui a connu le développement le plus important, le parc des abonnés pré payé a été de 15 millions abonnés et sa part de marché est de 40 % même si le segment des offres post payé est très en retrait.

En ce qui concerne le segment des offres 3G et 4G, OTA est le deuxième opérateur sur le marché avec des parts de marché suivantes : 30 % pour la 3 G et 48 % pour la 4 G. Sans préjuger de la pertinence de la prise en compte du seul critère de part de marché pour évaluer la puissance d'un opérateur, il apparaît que la position d'OTA a largement été disputée depuis 2010.

La position dominante d'OTA sur le marché mobile devrait manifestement être remise en question. Par ailleurs, nous avons constaté que la position d'OTA sur le marché algérien se porte bien. Elle est en croissance, le développement de la 3G est rapide malgré plusieurs obstacles et la couverture du réseau 4G est sur plus de 20 Wilayas sur le territoire national. Cette étude nous a permis de constater que l'entreprise OTA est leader sur le marché des télécommunications.

Plusieurs facteurs sont la conséquence de cette rude compétitivité, mais le facteur primaire et majeur revient à l'anticipation de cet opérateur par rapport aux autres concurrents, ce qui est expliqué dans le premier chapitre par l'application d'une bonne veille concurrentielle ce qui a permis à OTA ou Djezzy d'anticiper sur le marché.

À travers la section prochaine, nous allons traiter deux études de cas qui montreront l'apport de la veille concurrentielle qui a permis à Djezzy d'anticiper ses concurrents.

### **Section 03 : Étude de cas sur l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de Djezzy**

#### **1 Méthodologie de recherche :**

##### **1.1 Choix de la méthodologie :**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative qui s'appuie sur une étude de cas sur des faits qui ont servi à Djezzy d'anticiper grâce à la veille concurrentielle et ainsi augmenter sa compétitivité. Donc, nous avons tenté, d'une part, d'exposer brièvement quelques éléments théoriques de ce sujet. D'autre part, nous avons exposé les résultats obtenus de l'étude réalisée au sein de Djezzy.

Ce choix est justifié par le fait que notre thématique est rarement traitée.

##### **1.2 L'objectif de notre étude :**

L'objectif de cette analyse est de montrer l'apport de la veille concurrentielle dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise OTA.

Pour mieux comprendre cet apport nous avons pris deux cas comme exemples où OTA dite Djezzy à anticiper en veillant sur ses concurrents afin de ne pas perdre des parts de marché, mais de collecter encore plus d'utilisateurs et ainsi de gagner davantage de parts de marché.

Cette étude est soutenue par des données qui seront traitées et analysées par nos soins, un entretien avec l'équipe de veilles d'OTA a été programmé afin de nous ouvrir l'horizon sur les perspectives à venir et la démarche de veille suivie par Djezzy afin d'être plus compétitive.

### **1.3 Collecte de données :**

Notre étude pratique s'est déroulée entre le 01/02/2022 et 01/06/2022, nous avons opté pour des entretiens individuels avec des employés de Djazzy de différents départements à savoir : le département digital et valeur ajoutée, marketing, veille.

### **1.4 Présentation et analyse des résultats :**

#### **1.4.1 La veille concurrentielle chez Djazzy :**

La veille est une pratique incontournable selon Djazzy. Celle-ci permet de répondre aux différentes attentes en matière d'informations, afin d'adapter ou d'anticiper les évolutions nécessaires. En effet, l'environnement actuel des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie est caractérisé par l'incertitude et l'imprévisibilité. Sous ces contraintes, l'information doit être collectée, traitée et mise à la disposition des utilisateurs.

La veille concurrentielle représente pour Djazzy un avantage compétitif qui lui permet de garder sa place de leader sur le marché de la télécommunication.

À travers notre enquête, nous avons pu comprendre cette importance qu'accorde Djazzy pour la veille concurrentielle et cela à travers tout un département dédié à la veille et au reporting. *« La veille concurrentielle est pour nous un moyen de nous surpasser et d'être toujours à l'écoute du marché, nous avons mis en place une cellule de veille qui se charge de nous rapporter tout ce qui se passe sur le marché... »*

#### **1.4.2 Les services concernés par la veille concurrentielle chez Djazzy :**

Tous les services sont concernés par l'application de la veille, si ce n'est pas d'une manière directe elle se fait indirectement en attachant le service à un autre lié au service veille, *« Le marché de la télécommunication est un marché imprévisible et ambigu ce qui nécessite d'avoir une bonne veille concurrentielle appliquée dans tous les départements pour être prêt à toute tentative de rivalité... »*

#### **1.4.3 La vision de Djazzy à travers sa veille concurrentielle :**

Djazzy vise à travers sa stratégie de veille concurrentielle, d'anticiper les évolutions de ses concurrents, de maintenir ses parts de marché et les évoluer, la détection de nouveaux concurrents, ainsi que d'aider les décideurs à prendre la bonne décision au moment opportun.

#### **1.4.4 Les moyens mis en œuvre pour un bon fonctionnement de la veille concurrentielle :**

Pour les responsables de Djazzy le plus important pour le fonctionnement d'une bonne veille concurrentielle c'est de déployer un bon système digital étant le leader digital en Algérie, ainsi les outils digitaux, les systèmes d'information et les logiciels conformes à la veille permettent à Djazzy de collecter l'information la plus adéquate au bon moment. Cette dernière mets aussi à la disposition de la direction recherche et développement tous les moyens nécessaires pour exercer une veille concurrentielle en lui permettant en particulier de participer à des foires et à des salons internationaux dans le but d'explorer des nouveautés sur le marché national et international. Elle est parmi les premières entreprises à investir dans le domaine des TIC en sponsorisant plusieurs projets. La communication sur les médias sociaux est un réel atout pour l'entreprise, puisqu'elle lui permet de réduire ses coûts de communication, et de toucher plus de prospects.

#### **1.5 Types de compétitivité chez Djazzy :**

La compétitivité selon Djazzy lui permet de maintenir et d'augmenter ses parts de marché, et d'assurer une bonne qualité de ses services. Djazzy met au point deux stratégies à savoir :

##### ✓ Compétitivité Prix :

Les services innovants et de hautes technologies ainsi que son ancienneté sur le marché de la télécommunication ont permis à Djazzy de réaliser des économies d'échelle et de soumettre ses services à un prix inférieur à celui de ses concurrents ce qui lui a accordé un rapport de Qualité/Prix et ainsi un avantage compétitif.

*« Notre savoir-faire, notre expérience et ainsi nos investissements déployer dans sur R&D nous ont permis de proposer des services a toutes les tranches à des prix compétitifs »*

##### ✓ Compétitivité Hors-Prix :

*« Nous donnons une grande importance à la qualité des services qu'on propose, car cela joue un rôle important sur l'image de l'entreprise ; cela est parmi les éléments qui nous ont permis d'avoir une renommée dans le secteur de la télécommunication ».*

Suite à sa stratégie de différenciation, et ses services de haute qualité qui sont conformes aux normes internationales, Djezzy a pu se faire un nom sur le marché algérien et s'ancrer dans le cerveau du consommateur algérien qui devient exigeant.

## **2 L'analyse des cas d'exemple :**

### **2.1 Cas d'ALLO OTA :**

- **Une situation de monopole :**

Au courant de l'année 2001 le marché de la télécommunication s'est caractérisé par une situation de monopole du seul opérateur étatique ATM dit Mobilis.

- **Une situation de duopole :**

Le marché fut dynamisé à l'arrivée de l'opérateur étranger OTA créé en 2001 et lancé en février 2002.

- **Une situation concurrentielle :**

L'année 2004 fut très riche en événements. C'est au cours de cette année que le troisième opérateur WTA « Nedjma » fait son entrée sur le marché.

C'est lors de cette pénétration au marché par WTA Nedjma qu'OTA Djezzy a senti le besoin de garder sa part de marché et de collecter plus d'abonnés.

Grâce à ses systèmes de veille concurrentielle, Djezzy a pu collecter un max de données qui lui ont permis d'anticiper la première offre lancée par le nouvel opérateur Nedjma.

Les investissements placés par Djezzy en recherche et développement et sur les systèmes de veilles ont donné l'avantage concurrentiel à OTA par rapport au nouvel entrant.

#### **2.1.1 La stratégie appliquée par OTA :**

Grâce à son système de veille concurrentielle, Djezzy a su qu'un nouvel opérateur aller pénétrer le marché et pour faire face à ce défi, OTA a laissé son concurrent Nedjma faire toute sa stratégie de communication et annoncer que la date de commercialisation était prévue pour août 2004.

Lors de son lancement, Nedjma a investi un grand budget dans sa campagne publicitaire et a montré à ses prospects les offres attendues ainsi que sa charte graphique, cette communication à pousser les utilisateurs à se précipiter aux points de vente afin d'acquérir cette dernière sauf que Djezzy l'a devancé et à lancer l'offre ALLO la veille du lancement de la puce Nedjma.

Grâce à cette stratégie Djazzy a pu récolter un grand nombre d'abonnés ainsi une grande part de bénéfice.

Comparaison entre les deux offres « ALLO » de Djazzy et Nedjma :

**Nedjma :**

- Nedjma a lancé deux offres en prépayé et en postpayés
- L'offre prépayée comporte 6 formules (carte 4 x 250, 500, 1000, 1500, 2000, et la carte 3000).
- L'offre post payé comporte 3 formules (le forfait 1200 DA, 1800 DA, et leforfait 2500 DA)
- Facturation à la seconde après la première minute

**Djazzy :**

- L'offre prépayée compte trois nouvelles formules (Économique, Confort et Excellence) en remplacement des anciennes formules (Classique, Particuliers et Affaires).
- La formule postpayée a enregistré des nouveautés pour ce qui est de types d'abonnement, avec la mise en place de cinq options (Économique, Confort, Excellence, Business et Corporate Control)
- L'offre ALLO en prépayée est venu pour anticiper les offres de Nedjma
- Prix de la recharge ALLO est à 500 da
- Facturation chaque 30 secondes
- Le prix des recharges d'ALLO est à 500 da

Afin d'avoir une étude crédible on va prendre l'offre prépayée ALLO face

À l'offre à la carte 500 de Nedjma et ceci revient aux mêmes prix de recharges 500DA.

**Figure 15: Logos de Nedjma et ALLO**



**Logo de Nedjma WTA**



**Logo de ALLO OTA**

**Tableau 19: Analyse comparative entre les deux produits**

L'opérateur	Djezzy 'ALLO'	Nedjma
Type d'offre	Prépayée	Prépayée
frais de recharge	ALLO: 500 DA	la carte 500
Facturation	chaque 30 secondes	à la seconde après la 1re minute

*Source : Tableau élaboré par nous-mêmes.*

**Tableau 20: Les Tarifs des offres (Facturation/Minute)**

	ALLO	NEDJMA 500
Frais d'accès	2900	2900
Djezzy vers numéro préféré	10 DA	-
djezzy vers djezzy nedjma vers nedjma	18 DA	15 DA
djezzy/nedjma vers fixe	18 DA	15 DA
Djezzy/Nedjma vers les autres mobiles	18 DA	15 DA
Djezzy/Nedjma vers l'international (m.pondéré)	42 DA	48 DA
SMS (Djezzy-Djezzy) SMS (Nedjma-Nedjma)	5 DA	7 DA
SMS (vers les autres mobiles)	7 DA	7 DA
SMS (à l'internationale)	14 DA	14 DA
période de validité	20 jours	20 jours
période de grâce	7 jours	25 jours

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes.

Lors de notre analyse comparative, nous avons pu constater que :

- DJEZZY a pu casser le marché avec des prix compétitifs à ceux du nouvel entrant Nedjma, mais avec des tarifs plus élevés que ce qu'elle a l'habitude de lancer sur le marché (les autres formules du prépayé), cette décision était prise, car :
- Le consommateur n'avait pas idée que la carte ALLO vendue était un produit de Djezzy donc il ne peut pas la comparer avec les autres offres.

- Le consommateur ne faisait pas abstraction des offres, car les deux offres se ressemblent (Prix d'achat, couleur de la carte)
- Djezzy a pu se différencier grâce à la nouvelle technique de tarification (à partir de 30 secondes) face (à la seconde après la première minute) de celle du concurrent, et en ajoutant l'option du numéro préféré avec une tarification plus basse de 10 DA la minute.

Grâce à la formule ALLO, Djezzy a pu réaliser un chiffre d'affaires plus élevé que celui de l'année précédente 2003.

Le marché de la téléphonie mobile a continué pendant l'année 2004 sa croissance et sa progression : au 31 décembre 2004, l'Algérie comptait 4 882 414 abonnés de téléphone mobile de norme GSM, soit un taux de pénétration de 15,26 %.

En termes de part de marché des mobiles, au 31 décembre 2004, OTA détenait 70,01 % du marché global contre 24,10 % pour ATM et 5,89 % pour WTA.

**Tableau 21: Les parts de marché en termes d'abonnés pour les 3 opérateurs**

Année	Nombre d'abonnés ATM	Nombre d'abonnés OTA	Nombre d'abonnés WTA	Nombre Total d'abonnés	Le taux de pénétration %
1998	18 000			18 000	0,06
1999	72 000			72 000	0,24
2000	86 000			86 000	0,28
2001	100 000			100 000	0,32
2002	135 204	315 040		450 244	1,50
2003	167 662	1 279 265		1 446 927	4,67
2004	1 176 485	3 418 367	287 562	4 882 414	15,26

*L'accroissement de la pénétration (1998-2004), Source : Algérie Telecom*

*Source : Algérie télécom, l'accroissement de la pénétration (1998-2004)*

En analysant le tableau ci-dessus on remarque que le plus grand nombre d'abonnements à la téléphonie mobile en 2004 revient à OTA suivi d'ATM et vers la fin WTA, ce qui revient à la diversité des offres proposées par cette dernière.

Mais également pour sa stratégie marketing « ALLO OTA », qu'il lui a permis d'anticiper l'évolution du marché.

- **Revenu du réseau mobile en Algérie :**

Le chiffre d'affaires de la téléphonie mobile réalisé en 2004 s'élève à 76 milliards de DA, soit une hausse de 117 %, en comparaison avec le montant atteint en 2003 qui était de 35 milliards de DA.

**Tableau 22:Présente l'évaluation de chiffre d'affaire de la Téléphonie mobile**

Année	2000	2001	2002	2003	2004
Abonnés mobiles	86 000	100 000	450 244	1 446 927	4 882 414
ARPU DA / mois	1 899	2 715	2 591	2 015	1 297
Chiffre d'affaires Milliards DA	1,96	3,26	14	35	76
ARPU (USD)	25	35	36	28	18
Chiffre d'affaires Millions USD	26	42	194	486	1 056

*Source : ARPT rapport annuelle 2004*

*p93*

Cette évolution s'explique principalement par le chiffre d'affaires générées par l'opérateur OTA, dont le montant est passé de 27 milliards de DA en 2003 à 55 milliards de DA en 2004, soit une progression de 104 %. Par rapport au chiffre d'affaires global de la téléphonie mobile, celui enregistré par Orascom Télécom Algérie représente 72 %.

En revoyant la stratégie appliquée par Djezzy nous pouvons constater qu'elle a diminué les tarifications de ses offres, mais en contrepartie elle a gagné en nombre d'abonnés plus de 2 millions d'abonnés comme l'indiquer le tableau... ce qui est expliqué par L'ARPU (le revenu moyen par client) qui a baissé.

- Ce qui confirme notre hypothèse de recherche.

**La collecte des informations grâce à la veille permet l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.**

- **L'évolution du comportement du consommateur sur le marché de la télécommunication :**

Le consommateur algérien est devenu très exigeant dans ses choix et cherche toujours la nouveauté et d'avoir un accès rapide a toutes les fonctionnalités qu'il observe dans le monde.

Cette demande assoiffée pousse le marché algérien de la télécommunication à évoluer. Ainsi, depuis quelques années, les techniques et les différentes normes utilisées ne cessent de varier. Djezzy et ses concurrents doivent donc s'adapter et effectuer des choix importants au niveau de la recherche et de l'investissement afin de séduire et de collecter une grande part de marché.

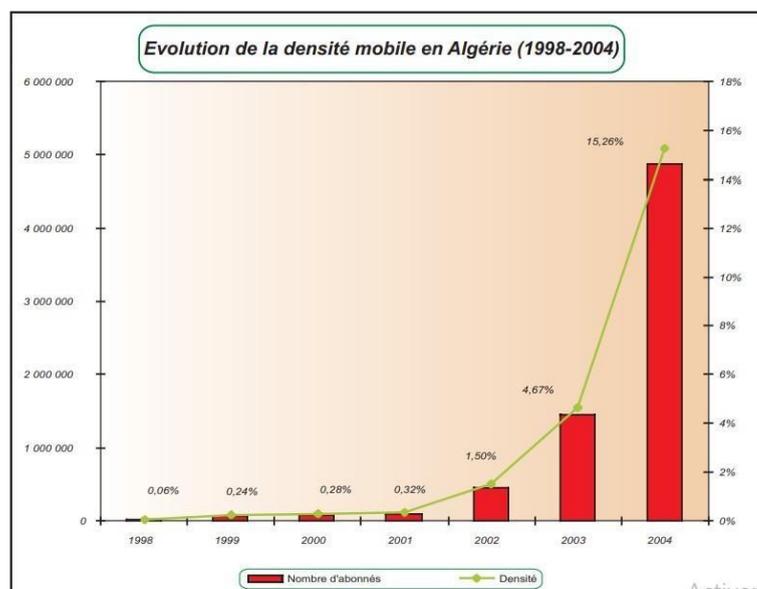
Le consommateur algérien veut avoir l'accès à toutes les actualités en un petit laps de temps ce qui est expliqué par les facteurs déjà mentionnés lors du deuxième chapitre.

Le marché de la télécommunication se voit aujourd'hui porteur, car il est en constante évolution ce qui est dû dans un premier temps à la demande croissante sur les offres de ce dernier.

La téléphonie mobile elle-même a eu une évolution sans précédente grâce à la concurrence qui a eu lieu.

Cette figure explique le taux de pénétration des clients dans le marché de la téléphonie mobile.

**Figure 16:Évolution de la densité mobile en Algérie (1998-2004)**



Source : ARPT : rapport annuel 2004, P89

L'examen du graphe révèle l'augmentation du nombre d'abonnés aux réseaux téléphonie mobile, particulièrement durant la période de 2003 à 2006 puisqu'on enregistre une augmentation nette de l'ordre de 17,79 millions d'abonnés. Ainsi, durant la période de 2000 à 2002, peu de clients détenaient une ligne du réseau téléphonique mobile, ceci en raison de la limitation en lignes du réseau géré par l'opérateur historique ATM.

À partir de 2002, la progression significative du nombre d'abonnés du mobile est due principalement à l'entrée sur le marché de deux opérateurs étrangers à savoir «OTA» connu sous le label commercial «DJEZZY» et «WTA» sous le label commercial Nedjma, en plus de l'arrivée de «Mobilis» lancée par l'opérateur historique «ATM».

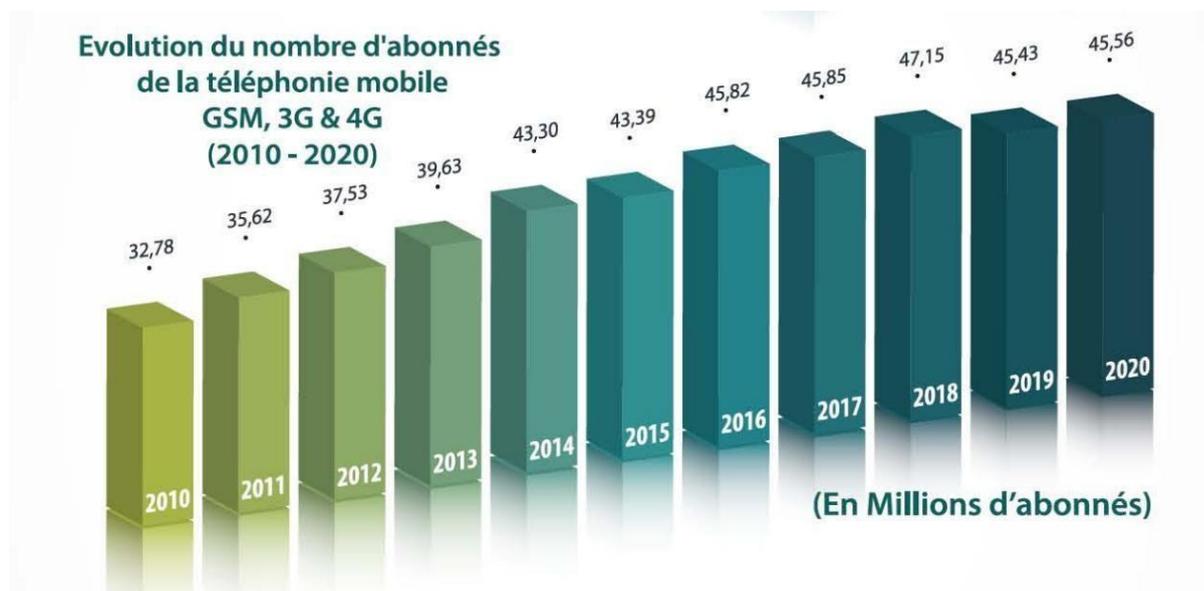
L'évolution enregistrée ces dernières années est due au développement de la concurrence dans le marché de la téléphonie mobile entraînant une baisse des prix de mise en service, augmentant ainsi le taux d'accessibilité.

Le nombre d'abonnés dans le marché de la télécommunication n'a pas cessé d'accroître, et le consommateur prend un comportement de plus en plus addictif.

Car il commence à budgétiser une part de son salaire qui est dédié aux offres de la téléphonie mobile, qui était déjà expliqué par L'ARPU.

Le marché de la téléphonie mobile a connu une augmentation continue grâce au lancement des fonctionnalités 3G et 4G suite au GSM.

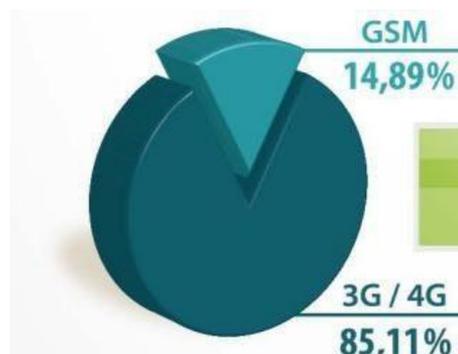
**Figure 17: Évolution du nombre d'abonnés de la téléphoné mobile GSM, 3G, 4G**



Source : ARPT : rapport annuel 2020, P13

Cette figure explique que le taux de pénétration du marché par les clients reste en augmentation grâce à l'évolution du marché de la télécommunication.

**Figure 18: Répartition des abonnés sur le marché télécommunication algérienne**



Source : ARPT : rapport annuel  
2020,P13

En termes de répartition des abonnés sur le marché on peut constater que sur 46 millions d'abonnés à la téléphonie mobile 6,8 millions sont abonnés au réseau GSM soit 14.89 % le reste du parc d'abonnés soit 38,78 millions sont abonnés au réseau 3G/4G soit 85.11 %.

Cette étude explique que les consommateurs sont souvent attirés par les nouvelles fonctionnalités et peuvent remplacer les anciennes offres GSM par des options proposées dans la 3G/4G comme les appels et messages dans des applications comme Messenger, viber, whatsapp.

Innovante, rapide, fluide et facile c'est les points essentiels sur lesquelles se base le client lors de son choix d'offre.

Cette évolution constante des exigences des consommateurs a obligé le marché à le suivre et donc pousser les entreprises à innover afin d'exister toujours sur le marché.

Lors de notre deuxième étude de cas nous allons aborder la deuxième situation anticipative qui a servi à Djazzy d'anticiper l'évolution du marché et d'accentuer sa compétitivité.

## **2.2 Cas du lancement de la 4G :**

Le marché de la télécommunication a connu une stagnation durant les années 2010—2013 et cela est dû à la restriction des lois de change d'importation.

Le marché ne pouvait pas s'ouvrir à d'autres horizons et ne pouvait pas aussi attribuer les licences 3G à ses opérateurs, cela était causé par la loi du 49-51.

Djezzy étant une entreprise étrangère (comme il est déjà mentionné lors de l'historique), le régulateur algérien ne lui permettait pas d'avoir accès à la licence 3G, ce retard de régulation a causé un retard sur le marché c'est ce qui a pénalisé et réduit l'activité de Djezzy.

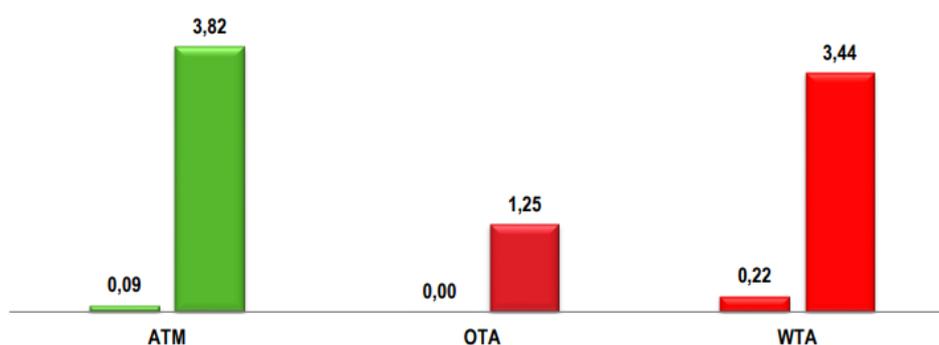
Après le rachat d'OTA par le FNI l'activité a connu un mouvement après tant d'années de stabilité, l'autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT) attribue, le 14 octobre 2013, 3 licences provisoires 3G. le lancement commercial était pour le mois de décembre 2013 dans les 4 grandes villes : Alger (centre) Oran (ouest), Constantine (est) et Ouargla (sud) avant une couverture à l'échelle nationale plus tardive.

Les opérateurs concurrents ont lancé leurs offres 3G en mois de janvier 2014, par ailleurs Djezzy n'a pu lancer son offre que six mois après Mobilis et Ooredoo.

**Figure 19: Nombres des abonnés de la 3G par opérateur****III.1. Parc abonnés 3G par opérateur**

	2013 <sup>4</sup>	2014
Algérie Télécom Mobile	87 102	3 816 312
Orascom Télécom Algérie	0	1 254 250
Wataniya Télécom Algérie	220 917	3 438 491
<b>Total des abonnés 3G</b>	<b>308 019</b>	<b>8 509 053</b>

Évolution du parc d'abonnés 3G par opérateur  
(2013 - 2014)



Source : ARPT : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie 2014, P9

La pénalité qu'a eu Djezzy en termes de régularisation a fait a causé un retard énorme à l'entreprise ce qui est expliquer par les chiffres au-dessus

Djezzy est passé du leader sur le marché à la troisième position et a perdu tous ses abonnés chose expliquée sur le comportement impatient du consommateur face aux nouvelles technologies.

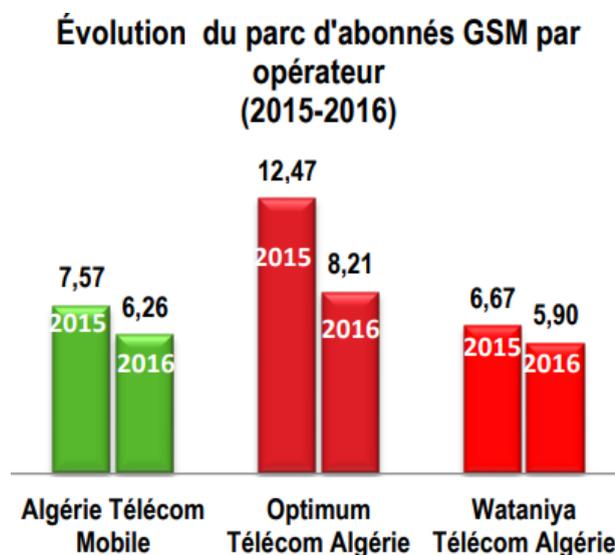
C'est lors de ce retard que Djezzy a décidé d'anticiper ses concurrents et d'augmenter sa compétitivité qui a connu un ralentissement.

Sa stratégie de veille concurrentielle et le déploiement des technologies lui ont permis d'augmenter sa part de marché et de reconquérir les abonnés perdus.

OTA et en se basant sur des prévisions a pu prédire qu'elle perdra ses parts de marché donc elle a eu recours à une stratégie d'anticipation, vu qu'elle a constaté qu'elle réalisera un retard au lancement de la 3 G face à ceux des concurrents, elle a voulu les surpasser en matière de qualité donc elle a :

- Implanter un réseau 4G qui servira de réseau 3G dans un premier temps avant l'attribution de la licence 4 G.
- Cette anticipation a permis à Djezzy d'installer le réseau 4G dans 20 wilayas
- La qualité de la 3G était supérieure et l'offre était plus pertinente que celle des concurrents ce qui a permis à Djezzy de reconquérir ses clients perdus.
- Une fois la licence 4G obtenue, le lancement officiel de la 4G de Djezzy était le 01/10/2016 dans les wilayas de Constantine, Djelfa et Sétif et c'était la première à le lancer avant ses concurrents.
- Djezzy a déployé le plus grand réseau 4G, aux plus hauts standards internationaux ouvrant ainsi la porte à ses abonnés, et futurs abonnés pour naviguer dans le monde digital.
- Djezzy a déployé son réseau 4G avant fin 2016 sur l'ensemble du territoire national tandis que le lancement commercial dans chaque région dépend d'un agenda bien précis et des validations et autres autorisations de l'ARPT.
- En décembre 2017, Djezzy couvre 28 wilayas pour la 4 G, les investissements ont été de 15 milliards de dinars
- Le lancement du modem Djezzy 4G s'est fait juste après le lancement de la 4G où Djezzy a organisé une conférence de presse pour annoncer que le Joueur international Ryad MAHREZ était l'ambassadeur de la marque Djezzy.

**Figure 20: Evolution du parc d'abonnés GSM par opérateur**



Source : ARPT : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie 2016,P6

- ✓ On peut remarquer qu'en 2016 le parc d'abonnés GSM a diminué, et que Djezzy a réalisé la plus grosse perte, une chose positive, car cette baisse est due essentiellement à la migration vers les réseaux 3G/4G, ce qui montre que la stratégie d'anticipation a donné ses fruits.

**Tableau 23:L'évolution de la 3G 2015-2016**

	2015	2016	Évolution
Algérie Télécom Mobile	6 513 951	10 372 787	+59,24%
Optimum Télécom Algérie	4 538 185	7 453 987	+64,25%
Wataniya Télécom Algérie	5 632 561	7 387 958	+31,17%
<b>Total des abonnés3G</b>	<b>16 684 697</b>	<b>25 214 732</b>	<b>+51,12%</b>

Source : ARPT : observatoire du marché de la téléphonie en Algérie ,2016 P7

- ✓ Par ailleurs on peut dire que le marché de la 3G a vu une évolution de 64,25% chez Djezzy avec 3 millions d'abonnés de plus ce qui la met en première position face à ses concurrents en termes d'évolution technologique.
- ✓ En termes d'abonnés Djezzy passe à la deuxième place après être en troisième position en 2015, ce qui est dû à la qualité et à la diversité de ses offres 3G.

**Tableau 24:L'évolution de la 3G 2016-2017**

	2016	2017	Évolution
<b>Algérie Télécom Mobile</b>	9 975 769	10 204 002	<b>+2,29%</b>
<b>Optimum Télécom Algérie</b>	7 450 538	5 462 916	<b>-26,68%</b>
<b>Wataniya Télécom Algérie</b>	6 801 678	5 925 945	<b>-12,88%</b>
<b>Total des abonnés 3G</b>	<b>24 227 985</b>	<b>21 592 863</b>	<b>-10,88%</b>

*Source : ARPT : observatoire du marché de la téléphonie en Algérie,2017,P7*

- ✓ Après le lancement de la 4G Djezzy réalisées le plus grand pourcentage de perte, cette évolution est due à une migration partielle des abonnés de la 3G vers la 4G, ce qui constitue une tendance naturelle.

**Tableau 25:Le lancement de la 4G nombre d'abonné**

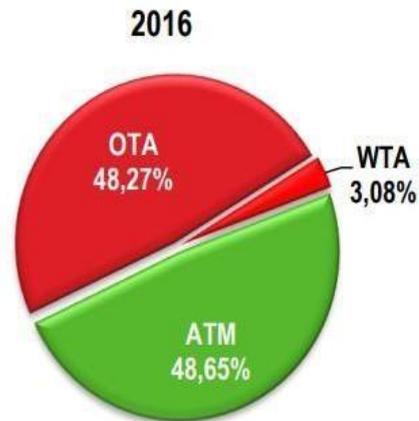
	2016
<b>Algérie Télécom Mobile</b>	712 670
<b>Optimum Télécom Algérie</b>	707 064
<b>Wataniya Télécom Algérie</b>	45 077
<b>Total des abonnés4G</b>	<b>1 464 811</b>

*Source :ARPT : observatoire du marché de la téléphonie en Algérie,2016,P9*

- ✓ Le lancement des 4G en première position a permis à Djezzy de voisiner ATM dans le nombre d'abonnés après être remis à 0 en 2013.

- ✓ Sa stratégie d'anticipation lui a permis de revoir le jour et d'avoir un nombre d'abonnés énorme en un petit laps de temps.

**Figure 21:Le nombre d'abonnés de la 4G en 2016**



*Source : observatoire du marché de la téléphonie en Algérie, 2016,P10*

- ✓ Djezzy a réalisé un pourcentage de 48 % de part de marché une part qui avoisine son concurrent ATM.
- ✓ OTA a pu égaliser sa part de marché au leader qui détenait le marché les 4 dernières années ATM dit MOBILIS, cette égalisation est expliquée par le fait d'avoir appliqué une stratégie d'anticipation par la veille concurrentielle qui lui a permis une bonne prévision du marché, afin de revenir encore plus fort.

La stratégie du lancement de la 3G en retard et de la 4G en premier « *Vu que notre activité était réduite et que le consommateur cherche toujours l'innovation, on a préféré rendre le point de notre retard au lancement de la 3 G en un point fort et le rendre plus rentable, donc on a déployé un réseau de 4G de très hautes*

*performances, ce réseau nous a servis de réseau 3G en premier lieu et une fois la licence 4G obtenue on a anticipé le marché en étant les premiers à proposer les services 4G, ce qui était un rebondissement dans l'histoire de Djazzy et c'est ce qui lui a permis de renaître parmi ses cendres » Faycal OUYAD.*

Cette étude nous a permis de confirmer nos deux hypothèses :

- **L'anticipation par la veille concurrentielle permet aux entreprises d'innover.**
- **La veille concurrentielle permet à l'entreprise d'explorer son environnement et ainsi de saisir les opportunités qui lui favorisent une implantation concurrentielle.**

## **Conclusion générale :**

La mondialisation, l'ouverture des marchés ont rendu la concurrence de plus en plus accrue, ce qui a remis en question la difficulté de l'entreprise à maintenir sa place sur le marché.

Le marché de la télécommunication caractériser par le changement constant, son incertitude et son instabilité ont fait que l'information devient une source stratégique pour une entreprise qui veut se surpasser et de rivaliser afin de garder sa part de marche ou bien de partir à la collecte de nouveaux consommateurs.

Plusieurs outils d'information sont mis à la disposition des managers, dont la veille concurrentielle pour la surveillance des marchés et de l'environnement, afin de pouvoir anticiper les évolutions et de prédire les changements du marché et ainsi de garder le niveau de leur compétitivité.

Suite à notre travail, notre préoccupation principale était de relever le mystère qui existe entre la veille concurrentielle et la compétitivité des entreprises tout en montrant l'apport de la veille concurrentielle sur cette dernière. En vue de ce résultat, nous avons mis en place deux chapitres consacrés à la théorie dans lesquels nous avons cerné les concepts de veille, et de compétitivité et la relation existante entre les deux.

La seconde était une étude empirique, ou une étude de cas a été réalisée auprès de l'entreprise OTA dit Djezzy. Notre étude nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- ✓ La veille concurrentielle, c'est l'un des outils majeurs qu'entretient Djezzy dans sa démarche de compétitivité.
- ✓ Djezzy suit les deux types de compétitivité prix et hors prix grâce à ses prix compétitifs d'une part, et grâce à son image nacrée au cerveau du consommateur.
- ✓ OTA consacre un budget spécialisé pour le département veille et recherche et développement.
- ✓ Grâce à son système de veille concurrentielle, Djezzy a pu prédire la pénétration d'un nouvel entrant au marché, et ainsi anticiper ses offres.

- ✓ Avec son image de marque et sa notoriété, Djezzy a pu casser le marché avec des prix plus haut que d'habitude et avec de nouvelles formules, « Cas d'ALLO OTA ».
- ✓ Suite à cette stratégie, elle a pu collecter plus d'abonnés et ainsi arracher les parts de marché du nouvel entrant.
- ✓ Le marché de la télécommunication est de constantes évolutions, suite à la disponibilité des offres et la demande persistante des consommateurs.
- ✓ Le consommateur de la téléphonie mobile en Algérie se veut innovateur, il consacre de plus en plus des budgets pour les offres de téléphonie, et sa demande pousse les opérateurs à innover.
- ✓ Djezzy a profité de ses années d'absence pour innover et reconquérir ses parts de marché.
- ✓ Grâce à la veille concurrentielle elle a pu anticiper et de rivaliser le premier opérateur MOBILIS.

Suite à notre étude, nous pouvons affirmer nos hypothèses comme suit :

- ✓ L'anticipation par la veille concurrentielle permet aux entreprises d'innover.
- ✓ La veille concurrentielle permet à l'entreprise d'explorer son environnement et ainsi de saisir les opportunités qui lui favorisent une implantation concurrentielle.
- ✓ La collecte des informations grâce à la veille permet l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

Lors de notre travail de recherche nous avons connu plusieurs obstacles qui nous ont limité, comme la confidentialité des informations dans notre lieu de stage, la rareté des ouvrages qui traite notre problématique qui est du à la novation des concepts de base ainsi qu'il soit traité de cette manière pour la première fois.

Nous tenons à laisser le champ ouvert à d'autres perspectives telles que l'implantation d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise, l'animation par la veille, et la veille anticipative.

## La Bibliographie

### Ouvrages:

- DON,(Peppers) et ROGERS(Martha), « *le one to one ,valorisez votre capital-client* »,Paris,éd D'organisation,1998.
- Fabrice (Hatem), Bernard (Cazes),Fabrice (Roubelat) «*La prospective : pratiques et méthodes*» (1993) Economica, ISBN 2-7178-24674-X, 1993
- HERMEL (Laurent) : *veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, 2e édition,PARIS,2001,
- HOWELL, R., (1996), « *L'élaboration de renseignements concurrentiels complets* », Édition La Société des comptables en management du Canada,
- JOHN (M) : «*L'ÉMERGENCE DE LA NOTION D'ANTICIPATIONS RATIONNELLES*», 1961
- JOUVENEL (H): *La démarche prospective. Un bref guide méthodologique*, Futuribles, n° 247, novembre1999
- KOTLER, (Philip) et KELLER (Kevin), MANCEAU, (Delphine), « *Marketing Management* », 14ème édition, Pearson France, 2012
- KOTLER, (Philip) et KELLER (Kevin), MANCEAU, (Delphine), « *Marketing Management* », 14ème édition, Pearson France, 2012,
- KRIAA (Salima Medhafer) et HUMBERT (Lesca) : *d'animation de la veille stratégique*, Lavoisier, Paris, 2010
- LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D, Mercator, « *Théorie et Pratique du Marketing* », 9e édition, éd Dunod, Paris 2009
- Lenz 1985; costa 1995; Simon N et kern 2001; Henry 2001
- MEIER.O : « *Diagnostic stratégique évalué les sources internes et la compétitivité par activité* » ,5e édition Dunod,France,mars 2018
- MOIGNE (J.L) : *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990,
- Olivier MEIER, *Diagnostic stratégique pourquoi parle-t-on de stratégie d'entreprise?* ,5e édition Dunod,France,mars 2018,
- PATAYRONE : « *Management stratégique de l'information* », éd economica , paris, 2006,

- REICHEL D. F, « *l'effet loyauté* », Paris, Dunod, 1996.
- ROUBELAT (F): *Scenarios to challenge strategic paradigms: lessons from 2025*, Futures, n°38, 2006,
- SHARPLES, J. et MILLHAM, N: “*Long-run competitiveness of Australian agriculture*”. USDA 36 Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report. 1990.
- SPITEZKI.H : « *la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité* », édition economica, Paris,1995
- THAMAIN (Jean Louis) « *Management Prospective Ed. | Management & Avenir* » 2009.

### **Études et revues :**

- «*Monitoring Science and Technology for Competitive Advantage* », Competitive Intelligence Review, Vol. 7 Supplement 1,
- Ardekani (Masoud Yasai) et Nystrom (Paul C.) « *Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a Contingency Theory* », KRIAA (Salima Medhafer) et HUMBERT (Lesca),Lavoisier,Paris 2010
  - Ardekani (Masoud Yasai) et Nystrom (Paul C.) « *Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a Contingency Theory* », KRIAA (Salima Medhafer) et HUMBERT (Lesca),Lavoisier,Paris 2010
  - ASTHON, Bradford W., JONHSON, Anne K. et STACEY, Gary S. (1996),
  - BERGER (G). Étapes de la prospective, PUF, (1967)
  - BERGERON, P., (1995), «*Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations* », ARGUS, Vol. 24, no. 3, septembre-décembre,
  - Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., Vandenbempt, K. (2013) « *Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity* », Long Range Planning, , traduit par e FASQUELL.J ,Vol. 46,
  - BOYER (L). : *La prospective métier: Définition, intérêts et proposition méthodologique*, cahier de recherche Dauphine Marketing Stratégie prospective, n° 308.
  - Brettel, M., Cleven, N.J. (2011), “*Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance*”, Creativity and Innovation Management, , traduit par e FASQUELL.J, Volume 20, N°4.
  - Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D., Vessey, W.B. (2009), “*Examining the Leaders of Creative Efforts : What Do They Do, and What Do They Think About ?*”, Creativity and Innovation Management, traduit par e FASQUELL.J Volume 18, N°4
  - CALOF, J. SKINNER, W. *La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les*

- gestionnaires, la revue du secteur public, le coin du gestionnaire* (vol 28), N° 02, PP (42-47), disponible sur [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf),
- Caron-Fasan, M-L. (2008), « Accompagner l'innovation dans les entreprises » de la veille technologique à la veille usage anticipative, *La Revue des Sciences de Gestion*, traduit par e FASQUELL.J, Vol.3, n°231- 232.
  - Cooper, D.P. (2001), Innovation and reciprocal externalities: Information transmission via job mobility, *Journal of economic Behaviour and Organization*, 45,.
  - Daft, R.L., Sormunen, J., Parks, D. 1988« *Analyse des chefs d'entreprise, caractéristiques environnementales et performance de l'entreprise : une étude empirique.* »Le journal du management stratégique, Vol.9, N°2
  - El Sawy, O.A., Glenn, M.G. et Manolete, V.G. (1986). « *Préserver la mémoire institutionnelle* »
  - EMERY F.E, TRIST E.L “*The causal texture of organizational environments*”,Human relations,vol.18,
  - FLORES, L.M. (2005), « *Décisions Marketing, Numéro Spécial sur la Performance Marketing* », 40, Octobre-Décembre,.
  - Frishammar, J., Horte, S.A. (2005) « *Managing external information in manufacturing firms : the impact on innovation performance* », *Journal of Product Innovation Management*, , traduit par e FASQUELL.J,Vol. 22,
  - GODET (M). *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF. (1977),
  - HENDRICK, L. G. Jr., (1996), “*Competitive Intelligence* », *Business and Economie Review*”, Columbia, Juillet/Septembre, Vol. 42, No. 4,
  - Hough, J.R., White, M.A. (2004), “*Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision-making*”, *Management Decision*, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 42 N°6.
  - Hyland, P.W., Marceau, J., Sloan, T.R. (2006), « *Sources of Innovation and Ideas in ICT firms in Australia* ,» *Creativity and Innovation Management*, , traduit par e FASQUELL.J, Volume 15, N°2,
  - Hyland, P.W., Marceau, J., Sloan, T.R. (2006), « *Sources of Innovation and Ideas in ICT firms in Australia* ,» *Creativity and Innovation Management*, , traduit par e FASQUELL.J, Volume 15, N°2.
  - Iansiti, M. (1995), « *Shooting the rapids: managing product development in turbulent environments* », *California Management Review*, , traduit par e FASQUELL.J, Vol. 38 No. 1
  - JACOBY,(Jacob) et KYNER,( David), « *Journal Le marketing* »,1973, vol 10, numéro : 1-9
  - L’academie du management Paper Proceedings, Vol.37.
  - Li, Q., Maggitti, G.P., Smith, K.G., Tesluk, P.E., Katila, R. (2012) « *Top management attention to innovation : the role of search selection and intensity in new product*

- introductions, *Academy of Management Journal*, traduit par e FASQUELL.J ,vol. 56, No.3,.
- Martini, A., Neirotti, P., Appio, F.P. (2017) « *Knowledge Searching, Integrating and Performing : Always a Tuned Trio Innovation ?* », *long Range Planning*, traduit par e FASQUELL.J, Vol. 50,
  - MORRIS. D:”*The Economic System in the UK*”. Oxford University Press, Oxford.
  - SHANKLIN, W et RYANS, J, par la boutade « *change is the only constant* ».1984.
  - So-Jin, Y., Sawyer, O. (2014) « *La recherche d'informations environnementales étendues et le succès du développement de nouveaux produits dans les PME basées sur la technologie* », *Journal des entreprises culturelles*, Vol.22, n°1.
  - So-Jin, Y., Sawyer, O. « *The Search for Broad Environmental Information ad New Product Development Success in Technology-Based SMEs* », traduit par e FASQUELL.J ,*Journal of Enterprise Culture* 2014, vol. 22, n°1.
  - So-Jin, Y., Sawyer, O. « *The Search for Broad Environmental Information ad New Product Development Success in Technology-Based SMEs* », *Journal of Enterprise Culture* 2014, traduit par e FASQUELL.J, vol. 22, n°1
  - Tang, J. (2016.a), “*Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process*”, *Journal of business research*, traduit par e FASQUELL.J ,Vol.69, N°3,
  - Troilo, G., de Luca, L.M., Atuahene-Gima, K. (2013) « *More innovation with less ? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation* », *Journal of Product Innovation Management*, , traduit par e FASQUELL.J ,Vol.4, No31

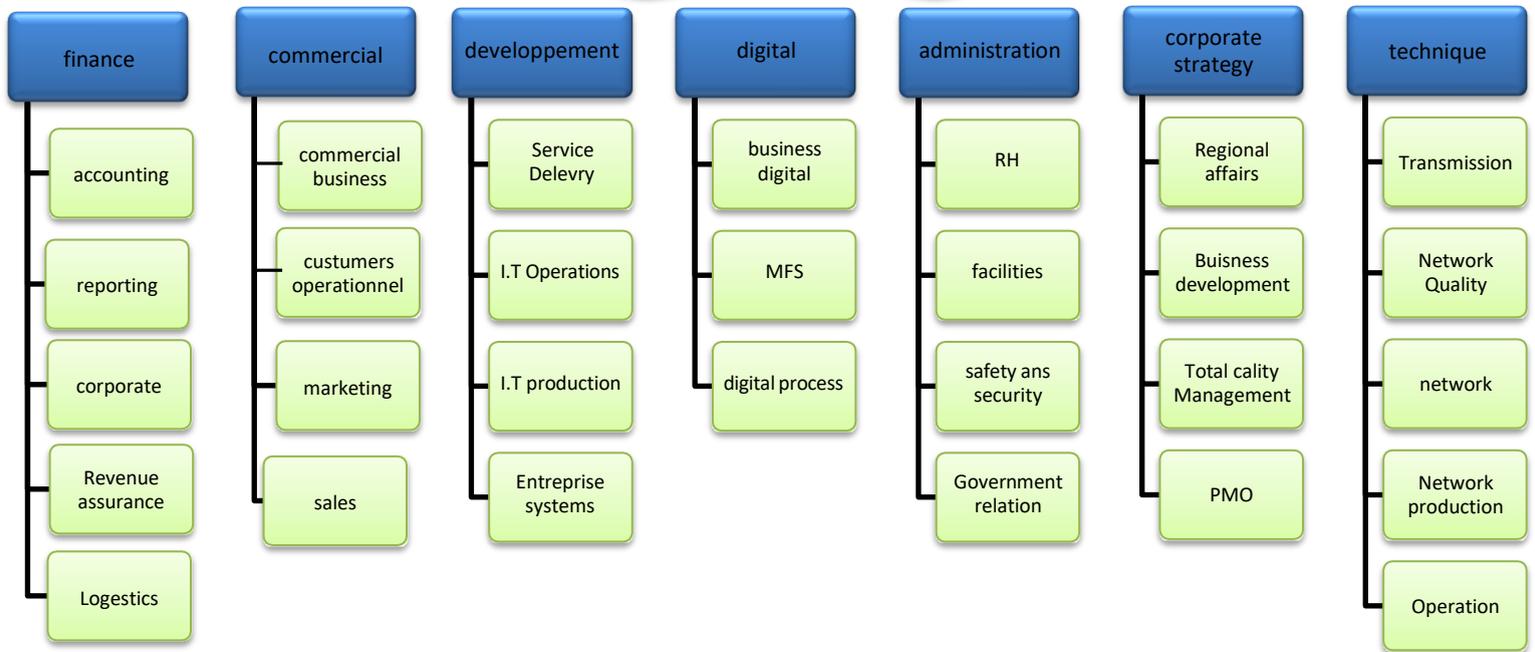
### **Travaux Universitaires :**

- HADJOU Abdelaziz, « *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications, cas de la téléphonie mobile* », thèse Magister, soutenue en février 2014.
- HANAFIL, TICHERAFI.F, « *L'impact du marketing stratégique dans le secteur des télécommunications cas : Optimum Orascom Algérie* », mémoire professionnel réalisé au Business School ARTEM ,2017/2018.
- OBRAHAM Samia, KACI AISSA Rim « *Le lancement d'un nouveau produit à l'ère de la digitalisation cas : Optimum Orascom Algérie* » mémoire de Master réalisé à l'université Mouloud MAMMERI, Sciences commerciales, option Marketing et Management, 2018.

**Site Web:**

- <http://christophe.matter.free.fr>
- <http://www.anfnor.fr/portail.asp>
- <https://www.dicolink.com>
- [www.définition-marketing.com](http://www.définition-marketing.com)
- [www.larouse.fr](http://www.larouse.fr)

# **Organigramme d'OTA**



# Table des Matières

Remerciements

Dédicaces

Résumé (trois langues)

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : La veille concurrentielle comme outil d'anticipation.....	4
Introduction .....	4
Section 1 : Concept d'anticipation.....	5
1 Définition et caractéristiques d'anticipation .....	6
1.1 Définition .....	6
1.1.1 Les caractéristiques d'anticipation .....	8
1.1.2 Utilité et conséquence de l'anticipation.....	9
2 Technique d'anticipation.....	10
2.1.1 Anticipation extrapolative .....	10
2.1.2 Anticipation adaptative.....	10
2.1.2.2 Anticipation auto-réalisatrice.....	10
3 Choix des techniques d'anticipation .....	11
4 Les logiques d'anticipation .....	11
4.1 La logique qualitative .....	11
4.2 La Logique quantitative .....	12
Section 2 : La veille au sein de l'entreprise.....	13
1 La différence entre la veille et l'espionnage .....	14
1.1 Les démarches de la veille .....	16
2 Les acteurs de la veille .....	18
2.1 Les observateurs.....	19
2.1.1.1 Responsable de veille.....	19

2.1.1.2	Le veilleur observateur .....	19
2.1.1.3	Veilleur Analyste .....	19
2.2	Cyber veilleur.....	19
2.3	Les experts .....	19
2.4	Les décideurs .....	19
3	Type de la veille .....	20
3.1	La veille technologique.....	21
3.2	La veille concurrentielle .....	21
3.3	La veille commerciale.....	22
3.4	La veille environnementale.....	22
Section 03 : LA veille concurrentielle comme outils d'anticipation .....		23
1	Définition de la veille concurrentielle .....	24
2	Les objectifs de la veille concurrentielle.....	24
3	L'introduction d'une veille concurrentielle au sein d'une entreprise.....	25
4	Les étapes de la mise en place la veille concurrentielle.....	27
5	Les techniques de la veille concurrentielle .....	28
5.1	L'enquête du terrain.....	28
5.2	Les réseaux sociaux .....	28
5.3	Les techniques de flux RSS .....	29
5.4	La presse .....	29
6	Réussir l'implantation de la veille concurrentielle.....	29
7	Le rôle de la veille dans l'anticipation .....	31
8	L'apport de la veille concurrentielle en termes d'anticipation.....	32
Conclusion.....		34
CHAPITRE II : La compétitivité au sein de l'entreprise .....		36
Introduction .....		36
Section 01 : La compétitivité de l'entreprise.....		37
1	Définitions et rôle de la compétitivité .....	37
1.1	Définition.....	37
1.2	Rôle de la compétitivité .....	38
2	Les dimensions (types) de compétitivité.....	40
2.1	Compétitivité Prix.....	40
2.2	Compétitivité hors prix .....	40
3	Les déterminants de la Compétitivité.....	41
3.1	Au niveau National: .....	41
3.2	Au niveau International.....	42

4	La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise.....	42
5	Le rôle de la compétitivité sur la variation du marché .....	43
	Section 02 : Le comportement du consommateur comme facteur clé de la compétitivité .....	46
1	Les facteurs influençant le comportement des consommateurs .....	46
1.1	Approche économique .....	46
1.2	Approche psychologique .....	47
1.3	Approche sociologique .....	47
1.4	Approche culturelle.....	47
1.5	Approche socio-psychologique.....	47
2	Conséquences du comportement du consommateur sur la variation du marché.....	48
3	L'accessibilité du marché concurrentiel .....	50
4	Avantage concurrentiel en matière de fidélité de la clientèle.....	50
5	Effet du comportement du consommateur sur la compétitivité de l'entreprise.....	52
5.1	La baisse des prix.....	53
5.2	L'amélioration des qualités des produits .....	54
	Section 03 : L'apport de la veille dans l'amélioration la compétitivité de l'entreprise.....	58
1	La veille et l'information.....	58
2	Les activités de la veille dans l'innovation.....	59
3	Les missions de la veille dans le contexte d'innovation.....	60
4	. Soutenir le processus de créativité .....	62
4.1	Définir le problème .....	62
4.2	Structurer la résolution créative de problème .....	62
4.3	Manager le développement d'idées .....	62
4.4	Acquérir des informations servant à réduire l'incertitude dans un environnement complexe, turbulent et incertain :	
	63	
5	Le rôle de la veille concurrentielle dans la croissance de la compétitivité d'une entreprise	
	64	
	CHAPITRE III : L'analyse de la veille anticipative et de la compétitivité d'OTA au sein du marché de la télécommunication Algérie .....	67
	Section 01 : Le marché de la télécommunication en Algérie .....	67
1	Histoire de l'évolution du marché de télécommunication en Algérie .....	67
2	Présentation des Opérateurs téléphoniques en Algérie.....	68
3	l'analyse concurrentielle des trois opérateurs.....	73
3.1	Analyse de la stratégie concurrentielle d'Algérie Telecom Mobilis:.....	73

3.2	Analyse de la stratégie concurrentielle de Wataniya Telecom Algérie (ooredoo).....	74
3.3	Analyse de la stratégie concurrentielle d'Optimum Télécom Algérie OTA Djezzy	75
Section 02 : LA compétitivité chez OTA .....		76
1	Historique de Djezzy .....	76
1.1	Orascom Télécom fusionne avec le russe Vimpelcom .....	76
1.2	L'État algérien rachète 51% d'Orascom Télécom Algérie.....	76
2	L'évolution de l'entreprise Orascom Telecom Algérie Djezzy .....	78
2.1	Signature de la marque.....	78
2.2	Le Logo de la marque .....	78
3	Evolution des offres et de la part de marché chez DJEZZY.....	80
3.1	La première phase GSM classique 2G.....	81
3.1.1	Catégories B2C.....	81
3.1.2	Catégories B2B.....	81
3.2	Deuxième phase (lancement de la 3G et 4G).....	82
3.2.1	Catégorie B2C .....	82
3.2.2	.....	86
4	La compétitivité chez Djezzy .....	86
4.1	Analyse SWOT de Djezzy .....	88
4.2	Analyse des 5+1 des forces de porter de Djezzy .....	88
4.3	Analyse PESTEL de l'environnement de Djezzy.....	90
Section 03 : Étude de cas sur l'apport de la veille concurrentielle à la compétitivité de Djezzy .....		92
1	Méthodologie de recherche .....	92
1.1	Choix de la méthodologie .....	92
1.2	L'objectif de notre étude .....	92
1.3	Collecte de données .....	93
1.4	Présentation et analyse des résultats .....	93
1.4.1	La veille concurrentielle chez Djezzy.....	93
1.4.2	Les services concernés par la veille concurrentielle chez Djezzy .....	93
1.4.3	La vision de Djezzy à travers sa veille concurrentielle.....	93
1.4.4	Les moyens mis en œuvre pour un bon fonctionnement de la veille concurrentielle :	
1.5	Types de compétitivité chez Djezzy .....	94

2	L'analyse des cas d'exemple.....	95
2.1	Cas d'ALLO OTA .....	95
2.1.1	La stratégie appliquée par OTA.....	95
2.2	Cas du lancement de la 4G.....	104
	Conclusion générale .....	111