

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
Master en Management de E-gouvernement

**Construction D'un Tableau De bord Orienté Veille
Concurrentielle**

Via L'outil de Business Intelligence Power BI pour le segment 4G

Cas : Algérie Télécom

Élaboré par :

KHALDI Yasmine.

Encadré par :

Dr. MAHMOUDI Fouad

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

La 4G LTE, représente la technologie la plus commune en Algérie. Algérie Télécom étant l'outil de l'état pour exécuter sa stratégie et plan d'E-gouvernement, cette dernière se doit de rester leader sur ce segment de marché. Cet objectif ultime ne peut se réaliser sans considération de l'environnement concurrentiel existant.

Pour cela, le présent travail met l'accent sur la veille concurrentielle pour Algérie Télécom sur le segment 4G LTE. L'objectif étant la construction d'un tableau de bord de veille concurrentielle afin d'aider les managers et collaborateurs d'Algérie Télécom à prendre les bonnes décisions en temps, pour réaliser leurs objectifs de leadership.

Mots clés : Modem 4G LTE, Algérie Télécom, Veille concurrentielle, Tableau de bord.

ABSTRACT

4G LTE represents the most common telecommunication technology in Algeria, and the fact that Algeria Telecommunications Corporation is the state owned telecom operator, it has a very important role for the implementation of the E-government plan, that's why it should be leader on this segment, but this objective can not be achieved without taking in consideration the competitive environment.

In this study, we created for Algeria telecommunications a competitive intelligence dashboard to help business users make better-informed decisions in time, so they can maintain the leadership.

Key words : Competitive intelligence, Dashboard, 4G LTE, Algeria telecommunications.

ملخص

تعد تقنية الجيل الرابع (4G) من أكثر تقنيات الاتصال شيوعًا وأكثرها رواجًا في الجزائر، وكون ان شركة اتصالات الجزائر واحدة من آليات الدولة لتنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، يجب أن تظل هذه الأخيرة الشركة العمومية الرائدة في هذا المجال. ولكن لا يمكن تحقيق هذا الهدف النهائي من دون النظر إلى البيئة التنافسية القائمة في السوق.

لذلك، يركز العمل الحالي على تحقيق اليقظة التنافسية للشركة العمومية (اتصالات الجزائر)، في قطاع الاتصالات للجيل الرابع، من خلال انشاء لوحة قيادة مناسبة، لمساعدة مديري وموظفي الشركة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، من اجل تحقيق هدف الريادة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية، لوحة القيادة، تقنية الجيل الرابع، اتصالات الجزائر.

Remerciements

Louange à Allah, Seigneur de l'univers

À ma famille, je dis Merci

À mes amis, je dis Merci

Pour leur soutien indéfectible

À Mr Hichem Kaddour, manager SKF Algérie, je dis Merci

Pour ses précieux conseils

À l'équipe Algérie télécom :

Mr Djebar Hakim, Mr Mekaoui Saphir, Mr Chanane Hichem et Mr Bensalah,

Je dis Merci

Pour leur accueil et leurs guidances dans la construction de ce modeste travail

Spécial remerciement au Dr. MAHMOUDI Fouad

Pour avoir orienté et enrichi mon travail. Je le remercie pour sa disponibilité ainsi que ses recommandations qui ont abouti à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, à la technologie, je dis Merci

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENT.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	4
SECTION 01 : revue de littérature.....	5
1. La veille concurrentielle.....	5
2. Tableau de bord.....	7
SECTION 02 : cadre conceptuel.....	8
1. Le contexte de la concurrence.....	8
1.1. Définition.....	8
1.2. Les formes de la concurrence.....	8
1.3. Les stratégies concurrentielles.....	9
1.4. L'avantage concurrentielle.....	9
2. La veille concurrentielle.....	12
2.1. Définition.....	12
2.2. La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'organisation.....	13
2.3. Les objectifs de la veille concurrentielle.....	15
2.4. La veille une activité prioritaire.....	16
2.5. Les concepts relatifs à la veille concurrentielle.....	18
3. Processus de la veille concurrentielle.....	22
3.1. L'organisation de la veille.....	23
3.2. La collecte.....	23
3.3. L'analyse et la synthèse.....	23

3.4.	La diffusion des résultats de processus de veille.....	24
3.5.	La périodicité de la veille.....	27
3.6.	Les outils.....	27
4.	Tableau de bord.....	29
4.1.	Définition.....	29
4.2.	Différents types du Tableau de bord.....	29
4.3.	Rôle et objectifs du Tableau de bord.....	31
4.4.	Méthodologie de la construction du Tableau de bord.....	31
5.	Tableau de bord de la veille concurrentielle.....	33
5.1.	Définition.....	33
5.2.	Comment créer un tableau de bord de veille efficace.....	34
5.3.	Les objectifs du tableau de bord pour la veille concurrentielle.....	34
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....		35
1.	Positionnement méthodologique.....	36
2.	Sources de collecte de données sur le net.....	36
3.	Les données à collecter.....	37
4.	Méthodes et instruments de mesure.....	38
5.	Population et échantillon.....	40
6.	Choix de l'outil d'analyse des données.....	40
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....		41
1.	Présentation du cas (présentation d'ALGERIE TELECOM).....	42
2.	Présentation des Dashboard/Tableaux de bord via Power BI et l'analyse des résultats.....	44
2.1.	Source de données utilisées.....	44
2.2.	Création.....	45
3.	<i>Dashboards</i> /Tableaux de bord : rubriques et interprétation.....	46
CONCLUSION.....		75
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		78
ANNEXES.....		81

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau N°01 : Les types de veille.

Tableau N°02 : Les types d'information.

Tableau N°03 : les façons d'organisation de la veille.

Tableau N°04 : Les typologies selon les Quatre temps de veille.

LISTE DES FIGURES :

Figure N°01 : L'avantage concurrentiel: les possibilités.

Figure N°02 : Les quatre types de veilles associés.

Figure N°03 : le cycle d'information.

Figure N°04 : la connaissance résultat d'une interprétation.

Figure N°05 : positionnement des intervenants dans le processus de veille.

Figure N°06 : le cycle de la veille.

Figure N°07 : Analyse des forces relatives de l'outil dans les étapes du cycle de veille.

Figure N°08 : Interface power Bi desktop.

Figure N°09 : Répartition des abonnés.

Figure N°10 : Répartition des abonnés.

Figure N°11 : Répartition des abonnées (Postpaid/Prepaid).

Figure N°12 : Les offres des particuliers.

Figure N°13 : Les offres des professionnels.

Figure N°14 : Les forfaits des particuliers.

Figure N°15 : Les forfaits des professionnels.

Figure N°16 : Classement des sites des opérateurs en Algérie.

Figure N°17 : Les indicateurs marketing d'un site web.

Figure N°18 : Les indicateurs marketing d'un site web.

Figure N°19: L'évolution des abonnés Facebook.

Figure N°20 : L'évolution de l'audience Instagram.

Figure N°21 : Un tableau comparatif entre les comptes Twitter des opérateurs.

Figure N°22 : Un tableau comparatif entre les chaînes YouTube des opérateurs.

Figure N°23 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.

Figure N°24 : Répartition par sous-région.

Figure N°25 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.

Figure N°26 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.

Figure N°27 : Répartition par wilaya.

Figure N°28 : Répartition par wilaya.

Figure N°29: Répartition des clients Modem 4G LTE.

Figure N°30 : La durée d'utilisation du Modem 4G LTE de chaque opérateur.

Figure N°31 : Avis des clients concernant les prix.

Figure N°32 : Satisfaction client liée à la qualité du débit.

Figure N°33 : Satisfaction client par rapport au service clients.

Figure N°34 : Niveau de recommandation client pour chaque offre.

Figure N°35 : Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (Réseaux sociaux).

Figure N°36: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (rechercher des informations sur internet).

Figure N°37: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (regarder Netflix et autre site de vidéos).

Figure N°38: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (appel audio/vidéos).

LISTE DES ABRÉVIATIONS :

AT : Algérie Télécom.

TB : Tableau de Bord.

GO : Giga-octets.

VC : veille concurrentielle.

Introduction

L'arrivée de l'Algérie à ce degré de développement en matière d'E-gouvernement, a été possible grâce aux grands investissements dans le secteur des communications, notamment après l'ouverture de ce dernier aux investissements privés, car la politique de la concurrence est un instrument de l'action publique, qui répond à plusieurs objectifs : des objectifs d'efficacité économique, d'innovation, de satisfaction des consommateurs finaux, etc. En outre, l'autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE) a mis en demeure les opérateurs mobiles, pour qu'ils se conforment aux exigences de qualité de service des réseaux 4G. Dans le cadre de l'exercice des missions qui lui sont dévolues par la loi n 18-04 du 10 mai 2018, fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Communications électroniques.

Algérie télécom étant le canal, l'outil et l'écran de l'état pour les technologies de l'information et de la communication, est l'acteur principal du plan E-gouvernement, elle se doit de rester à la page, concurrente et leader afin que l'état soit en mesure de suivre, contrôler et exécuter son plan de modernisation et intégration E-gouvernement, spécialement pour la technologie sans fil 4G. En effet, après cette pression mise par le gouvernement Algérien, dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services de réseaux mobiles 3G/4G, c'est le moment idéal où Algérie Télécom doit mettre en place un processus de veille concurrentielle autour de son offre IDOOM 4G LTE, afin d'améliorer le management de l'entreprise pour répondre aux besoins et aux préoccupations de la clientèle, et de tenir l'engagement envers les pouvoirs publics, pour accomplir les objectifs de développement sociétal, avec surtout l'amélioration et la modernisation de la qualité de service.

Notre étude de l'existant au niveau de cette dernière, a montré une faiblesse qui risque d'entraver ce but ultime. De ce fait, le choix du sujet de notre mémoire se focalise sur la veille concurrentielle, qui est impératif et un outil puissant à l'aide à la décision.

Dans notre cas, la mise en place d'un tableau de bord complet, efficace et en temps réel, s'impose afin de réagir, corriger et prendre toutes décisions basées sur des faits, données et non pas sur des avis ou des impressions.

De ce fait, nous avons trouvé intéressant de nous pencher sur le développement du thème ayant pour titre : « **Construction D'un Tableau De bord Orienté Veille Concurrentielle Via L'outil de Business Intelligence Power BI pour le segment 4G** ».

Pour cela il nous faudra répondre à la problématique générale suivante :

Comment mettre en place un processus de veille concurrentielle en utilisant le tableau de bord comme un dispositif de diffusion des résultats au sein d'Algérie Télécom ce qui permettra à cette dernière de rester leader et répondre aux attentes du gouvernement?

Pour appréhender cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui lie l'examen des connaissances théoriques et les questions fondamentales suivantes :

1. Quels sont les besoins en information d'Algérie Télécom en terme de veille ?
2. Quels sont les sources d'informations nécessaires à une veille concurrentielle ?
3. Comment synthétiser, consolider et présenter les données aux décideurs pour une efficacité accrue ?
4. Comment créer un tableau de bord de veille concurrentielle via Power BI ?

Dans notre recherche, nous avons eu recours dans un premier temps à une étude qualitative via l'entretien individuel avec les responsable d'Algérie télécom. Dans un second temps, une expérimentation sera menée in vivo auprès d'Algérie Telecom et conduira à la construction d'un tableau de bord de veille concurrentielle. Pour répondre aux besoins exprimés par AT, nous avons eu besoin de faire une étude quantitative via un sondage par questionnaire pour collecter les informations nécessaires à la construction de notre *Dashboard*/Tableau de Bord.

Pour notre travail de recherche nous avons suivi un plan bien défini qui nous a permis de mener à bien notre sujet. Notre travail s'articule autour des chapitres suivants :

Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche. Nous avons traité en deux sections, la revue de littérature et le cadre conceptuel de la veille concurrentielle et du tableau de bord.

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre méthodologique. Où nous avons mis en avant le Positionnement méthodologique de la recherche ainsi que les instruments et les méthodes de collecte de données.

Le troisième chapitre comporte l'aspect pratique des résultats, sur cette partie nous avons présenté notre tableau de bord de la veille concurrentielle via Power BI, avec l'interprétation des principaux résultats.

CHAPITRE I :
CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter la revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel de l'étude, nous allons éclaircir dans ce chapitre la notion du Tableau de Bord, ainsi que de la veille concurrentielle.

Section 01 : Revue de la littérature

Dans cette section, nous allons montrer les grandes lignes de force structurant le savoir autour du sujet de notre étude, en utilisant plusieurs références.

1. Veille concurrentielle :

Les entreprises font face à une concurrence intense causée par la mondialisation (Wright, Eid & Fleisher, 2009). Par conséquent, ils recherchent des outils offrant un avantage concurrentiel (Weiss & Naylor, 2010). La veille concurrentielle est l'outil qui offre cet avantage aux entreprises et qui aide les responsables à prendre des décisions (Fleisher & Wright, 2009; Haataja, 2011). Elle a évolué de l'économie, du marketing, des théories militaires, de science de l'information et de management stratégique (Muller, 2006). En tant qu'une profession, la veille concurrentielle doit suivre un code d'éthique prescrit (Roitner, 2008).

Il existe de nombreuses définitions de La veille concurrentielle dans la littérature, Certaines définitions décrivent le processus et les sources de cette dernière mais négligent les bénéficiaires, l'éthique et légalité. On trouve comme exemples celle de (Bose, 2008) « Un processus de surveillance de l'environnement concurrentiel en rassemblant des données et des informations à partir d'une très grande perspective stratégique, pour prédire ou prévoir ce qui est va se produire dans l'environnement concurrentiel d'une entreprise ». Et celle de (Liu & Oppenheim, 2006) « Est le processus de surveillance de l'environnement concurrentiel pour aider à prendre des décisions liées aux marketing, recherche et développement et la stratégie à long terme ». Contrairement à (Zangouinezhad & Moshabaki, 2009) qui révèlent les bénéficiaires dans leur définition la veille concurrentielle C'est l'art de la collecte, du traitement et du tri de l'information pour qu'elle soit mise à la disposition des personnes à tous les niveaux de l'entreprise afin de trouver de nouvelles

Opportunités et de se protéger d'éventuelles menaces. D'un point de vue étroitement similaire (Hodges, 2005) la détermine par « La collecte, l'évaluation et l'organisation systématiques de l'information ».

D'autres auteurs déclarent que la veille concurrentielle est collectée de l'environnement externe ou concurrentiel d'une façon légale, parmi eux (Blenkhorn & Fleisher, 2005) la présentent comme étant un processus en constante évolution qui implique la découverte, l'analyse et l'utilisation des renseignements concernant les concurrents et l'environnement économique général à travers des sources d'information non propriétaires (accessibles au public) et les convertir en connaissances. Ainsi que pour (Jonthan L. Calof & William Skinner, 1998) c'est 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 marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise.

(Dishman & Pearson, 2003) décrivent le but ou l'objectif principal, qui est de fournir un avantage concurrentiel et de savoir ce que la concurrence prépare afin de garder une longueur d'avance sur les concurrents, en rassemblant le maximum d'informations sur eux, et idéalement, les appliquer à la planification stratégique à court et long terme. Et pour faire évoluer constamment la stratégie, il faut surveiller le positionnement actuel et futur des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels (PELLETIER.A & CUENOT.P, 2013).

Les auteurs et les chercheurs ne se sont pas mis d'accord sur une définition unique de la veille concurrentielle, dans chaque revue on se concentre sur certains aspects en négligeant d'autres, c'est pourquoi (Rene Pellissier & Tshilidzi E. Nenzhelele ; 15 Oct. 2013)¹ ont proposé une définition universelle de la veille concurrentielle, ils l'ont défini en tant qu'un processus ou une pratique qui produit et diffuse une intelligence exploitable par la planification, la collecte éthique et légale, le traitement et l'analyse des informations provenant de l'environnement interne et externe ou concurrentiel afin d'aider les décideurs dans la prise de décision et fournir un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

¹ Nenzhelele, T. E., & Pellissier, R. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. South African Journal of Information Management, 15(2), 1-7. [document en ligne] [file:///C:/Users/admin/Downloads/sajim.v15i2.559%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/sajim.v15i2.559%20(2).pdf) (consultation le 17/04/2020 à 19h43h).

Pour cela le présent travail s'appuie sur l'approche de Pellissier & Tshilidzi E. Nenzhelele qui est inclusive des forces de toutes les autres théories, afin d'obtenir une veille concurrentielle efficace et efficiente.

2. Tableau de bord :

Le concept de tableau de bord a commencé à déferler dès la fin du XIX^{ème} siècle. Pour (J.L Malo, 2008), il s'agit d'un instrument ou outil de gestion participant à la vague de management par les chiffres. Ce concept fut défini par plusieurs auteurs, (M. Leroy, 2001) le présente comme étant « une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ». Certains auteurs ont mis l'accent sur le caractère quantitatif du TB à travers la nécessaire présence d'indicateurs avec tout de même un critère relative au nombre de ces indicateurs, comme en témoigne la définition donnée par (H. Bouquin, 2001), pour cet auteur, un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

Le caractère temporel du tableau de bord fut aussi démontré, pour certains auteurs Leroy (2001), (B. Doriath, 2005) la construction du tableau de bord doit se faire de façon périodique. B. Doriath (2005) précise qu'un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Au plus de la finalité décisionnelle, (ALazard. C & S. Separi, 2010) ont démontré l'importance du tableau de bord dans le cadre du contrôle et de la coordination comme le démontre ce passage : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ». Les auteurs affirment aussi qu'un tableau de bord participe dans la détection des zones d'améliorations.

(Cuyaubere & Muller, 2002) ont défini le Tableau de Bord d'une manière bref et compréhensible pour tout le monde, pour eux « un Tableau de Bord est l'ensemble des indicateurs fournissant à un responsable les renseignements utiles au pilotage à court terme de l'entreprise ».

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons définir les concepts clés de notre recherche et présenter le cadre conceptuel retenu qui s'articule sur la notion de la veille concurrentielle, ainsi que sur le contexte de la concurrence, et enfin nous allons présenter la conception théorique d'un tableau de bord.

1. Le contexte de la concurrence :

1.1. Définition :

La concurrence est « la structure d'un marché caractérisé par une confrontation libre d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs dans tout domaine, pour tout bien et service : matière première, travail, bien d'équipement, fonds préalable etc. Dans le sens courant, c'est la situation correspondant à la présence de plusieurs entreprises sur le même marché »².

1.2. Les formes de la concurrence :

On peut distinguer trois formes de concurrence ³:

1.2.1. La concurrence directe :

Ce sont toutes les entreprises ou organismes fabricant le même type de produit que ses concurrents directs et agissant sur le même marché principal qu'eux s'adressant à la même clientèle.

1.2.2. La concurrence indirecte :

Ce sont tous les acteurs des marchés indirects, c'est-à-dire, de produits ou services apportant la même fonction mais avec une technologie différente bien que proche.

1.2.3. La concurrence générique :

Ce sont des fournisseurs de produits ou services très différents du produit principal mais qui apportent, sinon la même réponse, une fonction équivalente.

²Martinet, A. C., & Silem, A. (2003). *Lexique de gestion*, 6ème édition, édition Dalloz, P.120.

³Van Laethem, N., & Body, L. (2008). *Le plan marketing*-2ème édition: Plan stratégique-Plan, P.30.

1.3. Les stratégies concurrentielles :

(Kotler, 1987) distingue quatre stratégies concurrentielles, à savoir ⁴:

1.3.1. Les stratégies du leader :

Le leader prend généralement l'initiative. Il reste constamment en éveil et doit garder la première place : pénétration du marché, expansion géographique, développer d'autres occasions de consommation, innovation permanente afin d'accroître sa présence.

1.3.2. Les stratégies du challenger :

Le challenger doit accroître sa part de marché en adoptant une stratégie d'attaque : frontale en s'alignant sur le terrain des produits, prix, de la publicité... de côté en investissant des zones géographiques où le leader est plus faible. L'entreprise challenger peut aussi s'attaquer à des marchés non tenus par le leader. Elle peut aussi adopter une stratégie d'attaque latérale c'est-à-dire qu'elle va investir dans la recherche & développement, adopter sa propre stratégie.

1.3.3. Les stratégies du suiveur :

Le suiveur doit maintenir sa part de marché, se contenter d'une position secondaire. Le succès dépend de sa capacité à consolider une position acquise sur un segment tout en poursuivant son effort de recherche et son souci de rentabilité.

1.3.4. Les stratégies du spécialiste :

« Stratégie de créneau », se limiter à un nombre de clients spécifiques, à un emplacement, à une prestation de service particulière en adoptant et en suivant une véritable culture d'entreprise.

1.4. L'avantage concurrentielle :

Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cette supériorité qu'elle détient par rapport à la concurrence peut se définir par ce que (Michael Porter, 1986) l'appelle avantage concurrentiel. Pour lui, l'avantage concurrentiel est défini comme « Tout écart, observé par

⁴KHELASSI, R. (2011), précision du management, édition HOUMA, Alger, p.395.

rapport à la concurrence, qui joue en faveur de l'entreprise sur son marché »⁵. Cet écart peut être sur tous moyen, procédé, outil, méthode ou autre possibilité dont dispose l'entreprise et qui sont bien utilisés, peu lui service de levier pour tenter de distancer ses concurrents.

La stratégie consistera fréquemment à valoriser au mieux ses facteurs clef de succès. Cet avantage peut être obtenu par la mise en place de plusieurs stratégies qui vont lui permettre de faire des choix stratégiques.

L'avantage concurrentiel résulte d'une source de différenciation par rapport à la concurrence portant sur deux dimensions⁶.

- L'avantage compétitif recherché que s'efforce de détenir l'entreprise et qui s'exprime en termes de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents.
- La cible stratégique visée c'est-à-dire le nombre de segments de marché que l'entreprise cherche à atteindre.

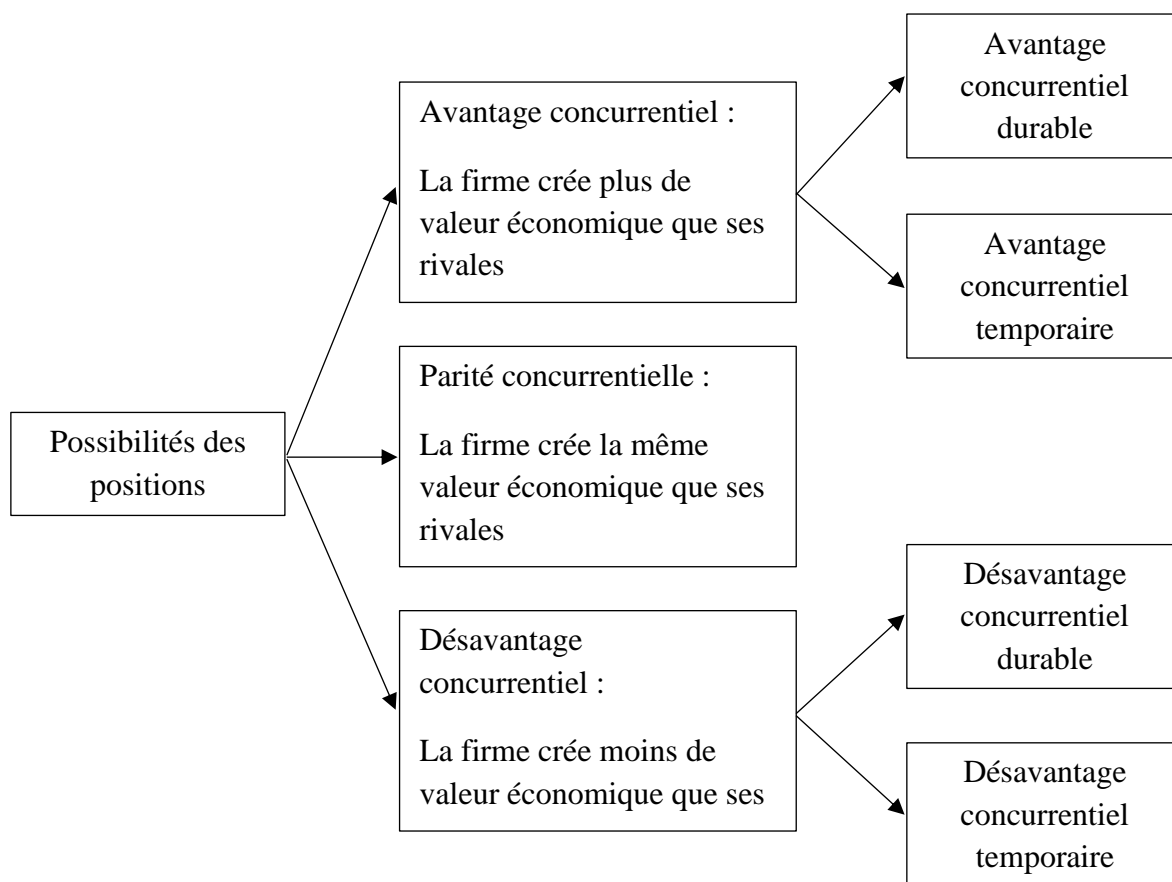
L'avantage concurrentiel explique que certaines entreprises font, à l'intérieur de leur propre industrie ou dans leurs propres marchés, des profits significativement supérieurs à ceux de leurs rivales.

Un avantage concurrentiel peut être temporaire ou durable. Une entreprise possède un avantage concurrentiel qui est durable quand elle réussit à implanter une stratégie de création de valeur qui n'est, en fait, pas réalisé par ses rivales, qu'elle soit actuelle ou potentielle. Une firme qui crée, par l'intermédiaire de sa stratégie, la même valeur que celle de ses concurrents est en situation de parité concurrentielle. Par contre, les firmes qui créent moins de valeur que leurs concurrentes sont en situation de désavantage concurrentiel. Ces différentes situations sont illustrées par la figure ci-dessous.

⁵PASCAL, PY. (2014). *Le responsable commercial et son plan d'actions commerciales*, édition EYROLLES, P.87.

⁶Mahé de Boislandelle, H. (1998). Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils. Economica, Collections « Techniques de Gestion, p.33.

Figure N°01 : L'avantage concurrentiel: les possibilités.



Source : élaboré par l'étudiante, selon Seni, D. A. (2013). *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, édition presse de l'université du Québec, Canada, p. 72.

Pour bien planifier l'avenir, l'entreprise devra s'interroger sur ce que sera vraisemblablement le climat concurrentiel dans son secteur d'activité. Il s'agit d'examiner les concurrents actuels et d'analyser l'environnement concurrentiel dans le but d'anticiper de nouveaux concurrents. Et pour cela, elle pratique une surveillance de son environnement à partir d'une veille concurrentielle⁷.

⁷Seni, D. A. (2013). *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, édition presse de l'université du Québec, Canada, p. 75.

2. La veille concurrentielle :

2.1. Définition :

L'analyse des cinq forces de (PORTER, 1986) met en évidence les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité de concurrents, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs.

La veille concurrentielle c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son organisation, son secteur d'activité, ses concurrents et leur offre, dans le but d'être informé de tous les changements législatifs, politiques et économiques et donc de garder sa compétitivité.

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution. La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale.

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

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande de résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs. L'information recueillie peut couvrir des domaines très larges. « Éléments à surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle » pour en découvrir une liste plus complète :

- Gamme des produits concurrents ;
- Circuits de distribution empruntés ;
- Commercialisation et vente ;
- Organisation et culture d'entreprise
- Portefeuille d'activités de l'entreprise...

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bon de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela suppose de définir des critères d'intensité de pression concurrentielle et de mettre en place une base de données de veille concurrentielle pour les suivre en

permanence et alerter les décideurs en cas de problème. Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels qui peuvent être utiles aussi bien pour la réflexion stratégique que pour le pilotage opérationnel⁸.

2.2. La relation de la veille concurrentielle avec les autres veilles dans l'organisation :

Il existe plusieurs types de veille, nous allons présenter les plus grands d'entre elles :

Tableau N°01 : Les types de veille.

Type de veille	Objets d'étude	Objectifs
Veille concurrentielle Evolution concurrents directs/indirects, actuels et potentiels	Politique de prix Choix de fournisseurs Stratégie d'entreprise Politique de recrutement Moyens de communication	Outil de benchmarking Repérage et maintien de l'avantage concurrentiel
Veille commerciale Clients/prospects Fournisseurs/distributeurs	Signatures de contrats Evaluation de solvabilité Evolution clients Surveillance appels d'offre	Identifier les prospects Optimiser les achats Influer sur le pouvoir de négociation avec les autres acteurs de son environnement
Veille e - réputation Image positive Notoriété des dirigeants Veille d'opinion Niveau de satisfaction / insatisfaction	Conversations blogs, forums, réseaux sociaux Critiques et avis des consommateurs	Anticipation des signes de futures crises. Empêcher des détournements d'image Anticiper décalage image perçue/image voulue. Repérer les attentes/niveaux de satisfaction Proposer de nouveaux produits, améliorer l'offre
Veille juridique Législation	Législation Nouveaux textes, jurisprudence	Etre en conformité avec la loi. Utiliser les décisions juridiques pour lancer de nouveaux produits, attaquer de nouveau marché
Veille technologique Innovation	Evolution des produits Dépôts de brevets / nouveaux procédés	Etre en conformité. Repérer les actions des concurrents
Veille sociétale Evolutions de la société	Evolutions : sociale (climat), culturelle (mœurs valeurs) démographique (population) politiques (opinions) économique (croissance, pouvoir d'achat)	S'adapter aux attentes, repérer les freins actuels et à venir.

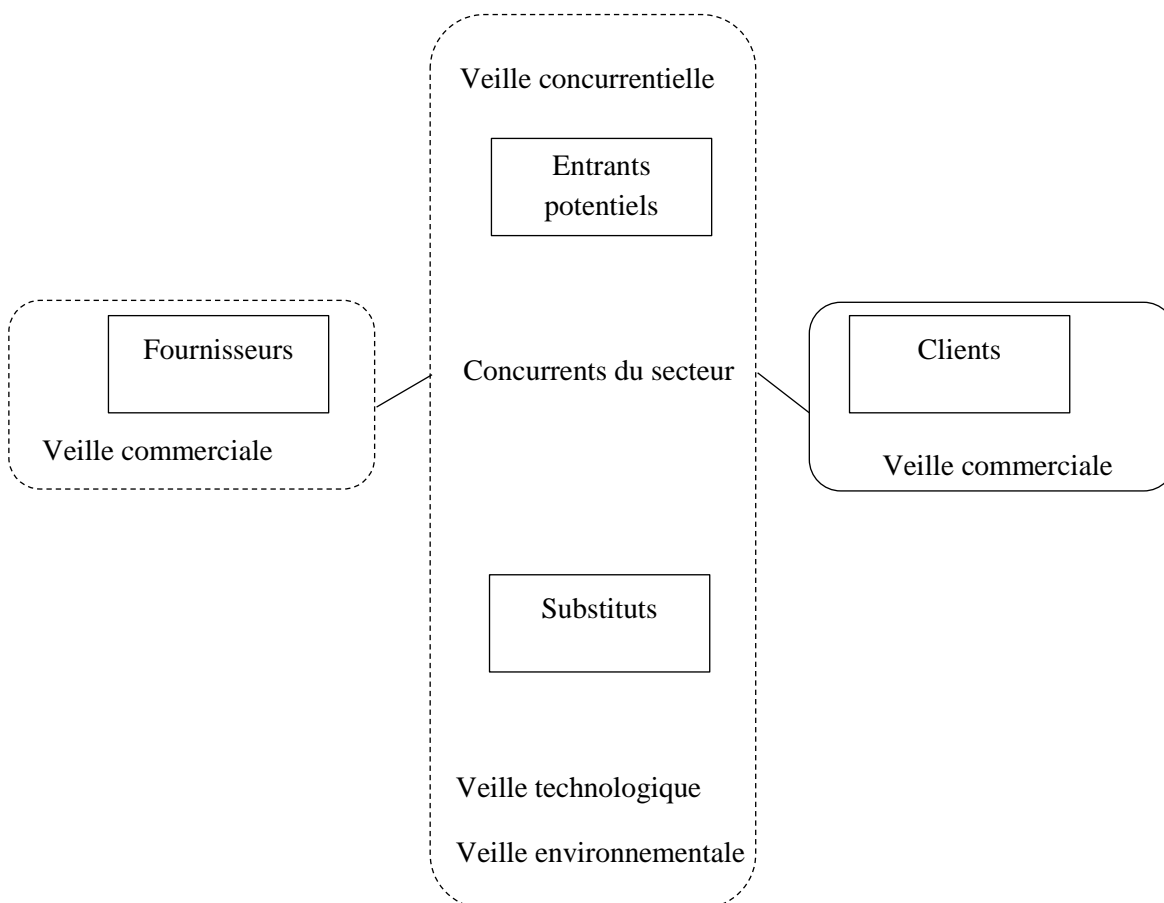
Source : élaboré par l'étudiante, selon Béatrice Martin (Mercredi 29 aout 2012) « La veille, une approche globale et stratégique : un processus créateur de valeur et de performance pour les organisations » [en ligne] <https://creg.ac-versailles.fr/la-veille-une-approche-globale-et-strategique#nb10> (consulté le 15/06/2020 à 02:25h).

⁸Hermel, Laurent. (2010), *Maîtriser et pratiquer ... Veille stratégique et intelligence économique*, Editeur: AFNOR, P.10.

C'est à travers la veille concurrentielle qu'on trouve une synergie entre les autres types de veille car elle s'intéresse aux différentes informations concernant les concurrents anciens et nouveaux entrants, les clients, les fournisseurs, les ressources technologies, humaines, etc. et qui peuvent à leur tour être intéressés par toutes les activités de l'entreprise.

Derrière la veille technologique se cache parfois une veille sur les concurrents comme derrière la veille concurrentielle se trouve souvent une forte dimension technologique. Pour une entreprise, l'essentiel est de couvrir les thématiques qui entrent dans son environnement pertinent et répondent aux questions précises qu'elle se pose afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le schéma suivant montre les quatre types de veilles associées dans une entreprise.

Figure N°02 : Les quatre types de veilles associés.



Source: élaboré par l'étudiante, selon Martinet.B, Ribault.J, 1989, *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, éditions d'organisation, Paris, p 67.

2.3. Les objectifs de la veille concurrentielle :

L'objectif principal du ciblage de la veille concurrentielle est de répondre aux questions suivantes⁹:

- Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille peuvent avoir en commun ?
- Comment obtenir des informations pertinentes pour les membres du dispositif ?
- Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

Toute la difficulté est précisément de savoir ce qu'est une information pertinente et utile. C'est pourquoi dans le processus de veille, l'information joue un rôle primordial ; sa qualité impactera directement la facilité de mise en place de la veille concurrentielle et surtout ses résultats.

Ainsi, l'objectif le plus important pendant la veille concurrentielle c'est de s'assurer d'avoir de bonnes sources d'information. En ce qui concerne le côté pratique de processus, on vise à

1. Anticiper les nouvelles offres des concurrents.
2. Améliorer les offres proposées par l'entreprise.
3. Prendre des décisions de manière sécurisée.
4. Prévoir, anticiper et surveiller le marché.
5. Evaluer la compétitivité et l'image de l'entreprise.
6. Connaître et comprendre les besoins de clients potentiels et avoir une possibilité de découvrir de nouveaux marchés¹⁰.

Il faut savoir qu'actuellement le processus de la veille concurrentielle n'est pas pratiqué dans chaque entreprise ; certaines fixent les mêmes objectifs au sein des départements marketing et stratégie de ventes.

La veille concurrentielle est encore en voie de développement et d'implantation. Les entreprises considèrent de plus en plus sa nécessité : elles se fixent les objectifs qui doivent

⁹Demongeot, D. (2016). *La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision*. Éditions universitaires européennes, P.14.

¹⁰Chaput, L. (2006). *LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE: Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration* (No. UQO-DSA-wp032006). Département des sciences administratives, UQO. [En ligne] <https://core.ac.uk/download/pdf/7188729.pdf> (consulté le 16/06/2020 à 00:50h).

être atteints et elles se rendent compte que la mise en place de la veille concurrentielle peut leur apporter ce qu'elles cherchent.

2.4. La veille une activité prioritaire :

Plusieurs entreprises ont une tendance de se méfier d'une activité encore jugée, ou dont l'intérêt est encore mal perçu. Ainsi, la veille est parfois vue comme une activité inutile et non légale.

Donc L'implication des acteurs sera d'autant plus forte que la veille sera perçue comme une activité utile à la performance. La communication sur l'intérêt de cette activité est indispensable pour créer une dynamique autour du système et inciter à son utilisation.

Et Afin de répondre à la question si la veille est prioritaire, il faut commencer par dire que cela dépend de facteurs différents¹¹ :

Les capacités humaines : toutes les organisations ne sont pas dotées de services de veille, et lorsqu'ils existent, le nombre de collaborateurs est parfois réduit. Le nombre de personnes en charge de la veille aura nécessairement une incidence sur la qualité et la précision de l'activité.

Les capacités financières : dont dépendent notamment le choix des modalités et outils de diffusion. Des budgets trop faibles impacteront le processus et l'efficacité de la veille.

Chaque entreprise définit sa propre stratégie de business. Certaines se focalisent sur l'écoute de clients, certaines attachent plus d'attention à l'étude de leur concurrence, d'autres essaient d'équilibrer et d'appliquer ces deux approches.

Il est important de prendre en compte la maturité de l'organisation : l'entreprise plus mature étant plus développée, elle peut se permettre la mise en place d'une activité de veille et même en avoir un fort besoin. Elle essayera bien sûr tout d'abord de gagner davantage parts de marché, d'attirer des clients et mettre en place une stratégie générale.

Par ailleurs, les organisations n'ont pas le même degré de maturité pour la mise en place d'une activité de veille. Les modes de diffusion de l'information doivent être adaptés à ce degré de maturité et évoluer avec lui. (Gilles Balmisse, 2008)¹² évoque trois époques :

¹¹Demongeot, D. (2016). *La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision*. Éditions universitaires européennes. P.16.

¹²Balmisse, G., & Meingan, D. (2008). *La veille 2.0 et ses outils*. Hermès science publications, PP.28-87.

l'information, la gestion, l'action selon l'époque où se situe une organisation, les outils et méthodes de veille seront adaptés à son contexte :

- Epoque de l'information : la veille, concurrentielle ou technologique, fournit des informations sans but précis. L'outillage léger est utilisé pour cette veille informative et non les progiciels mal adaptés.
- Epoque de la gestion : la veille devient une véritable activité opérationnelle et les livrables produits servent, sous forme souvent de synthèses, à aider le processus de décision (monographies, lettres d'information). La mise en place d'un progiciel de veille est possible.
- Epoque de l'action : les informations issues de la veille sont consolidées pour réaliser des actions offensives vers des concurrents, des fournisseurs... Ce n'est plus un niveau de veille mais de l'intelligence économique.

Toutes les organisations n'ont pas non plus la même maturité pour mettre en place un mode de diffusion collaboratif. Ce type de transmission nécessite une culture de partage de l'information que les collaborateurs d'une organisation (réseau interne), ou ses partenaires (réseau externe), doivent acquérir au préalable.

Dans le cas des relations interentreprises, (Gilles Balmisse, 2008)¹³ évoque ainsi l'idée d'une maturité du réseau pour le partage des informations avec, également des époques d'évolution:

- Epoque du regroupement : les entreprises se regroupent pour bénéficier de leurs savoir-faire dans des domaines où elles ne peuvent l'acquérir autrement.
- Epoque de mutualisation : les entreprises regroupées finalisent leur organisation et mutualisent leurs services. La diffusion consiste en l'envoi de newsletters, de monographies et d'alertes.
- Epoque de la collaboration : les entreprises créent des structures collaboratives pour faire vivre le travail en commun (*webconferencing*, portails) et produisent ensemble des livrables
- Epoque du rayonnement : la veille est le vecteur de dynamisation de la communauté qui a atteint sa pleine maturité.

¹³BALMISSE, G., & OUNI, A. (2009). *La gestion de projet à l'heure du web 2.0: Web 2.0 et information-documentation: évolution ou révolution?* Documentaliste (Paris), 46(1), 44-46, PP.6-17.

- L'environnement dans lequel l'entreprise se situe. En fonction de cet environnement (ou « époque ») les organisations décideront à quel point la veille concurrentielle devient prioritaire.

2.5. Les concepts relatifs à la veille concurrentielle :

2.5.1. Donnée :

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeur en elles-mêmes. Elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à traiter et à stocker sur ordinateur. La différence essentielle entre donnée et information est que la donnée est objective, l'information est subjective (CAPLAT, 2002)¹⁴.

2.5.2. Information :

Une information est un ensemble de données. Ces données sont interprétées de façon à faire ressortir un fait. Une donnée est un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, acquisition, mesure, ... une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message sous une forme visible, imagée, écrite ou orale (Jean Yves, 2012)¹⁵. L'information a plus de valeur que les données mais, en même temps, une plus grande

Ambiguïté. Une information qui n'a pas été interprétée puis intégrée ne peut suffire à orienter une décision pour passer à l'action.

a) Les types d'information :

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

- *Information blanche* : est l'information qui est librement et facilement accessible à tout le monde (Pierre-yves, 2015)¹⁶ et représente environ 80% des flux d'informationnels.

- *Information grise* : « Est celle à laquelle tout le monde peut légalement accéder, mais qui dans les faits est cachée, par exemple certaines newsletters. Cette information n'est pas confidentielle pour autant, chacun peut y avoir accès, dès qu'il en découvre l'existence. Mais

¹⁴Caplat, G. (2002). *Modélisation cognitive et résolution de problèmes*. PPUR presses polytechniques.

¹⁵ Prax, J. Y. (2012). *Le manuel du knowledge management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Dunod.

¹⁶Debliquy, P. Y. (2015). *Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte*. Edipro.

cet accès peut être rendu difficile par divers moyens comme une distribution restreinte, le prix demandé... » (Pierre-yves, 2015).

-Information noire : hautement sécurisée. Elle est à diffusion restreinte. « C'est l'information classifiée à laquelle seules certaines personnes ont accès en raison d'une qualité ou d'un privilège. Pour y accéder, les personnes non autorisées doivent commettre des actes répréhensibles et tombent dans le domaine de l'espionnage » (Pierre-yves, 2015)

Tableau N°2 : Les types d'information

Structure de l'information	Nature	Sources	Support
Information de type texte (40%)	Sources formelles Information blanche	Publication scientifique Colloques Brevets Littérature technique Thèse, rapports	Papier Electronique (base de données, internet) Plastique Laser
Information de type expertise (10%)	Sources formelles et informelles Informations grises et noires	Mémoire de l'entreprise Information interne	Papier Electronique (base de données internes)
Information floue (40%)	Sources informelles Information grises et noires	Réseaux de personnes d'origine diverses	Oral Electronique (Internet)
Information de type foire et salon (10%)	Sources formelles et informelles Informations blanches et grises	Publicité Brochures Recueil d'informations orales à valider	Papier Oral Electronique (Internet)

Source : élaboré par l'étudiante, selon Béatrice Martin (Mercredi 29 août 2012) « La veille, une approche globale et stratégique : un processus créateur de valeur et de performance pour les organisations » [en ligne] <https://creg.ac-versailles.fr/la-veille-une-approche-globale-et-strategique#nb10> (consulté le 15/06/2020 à 02 :25h)

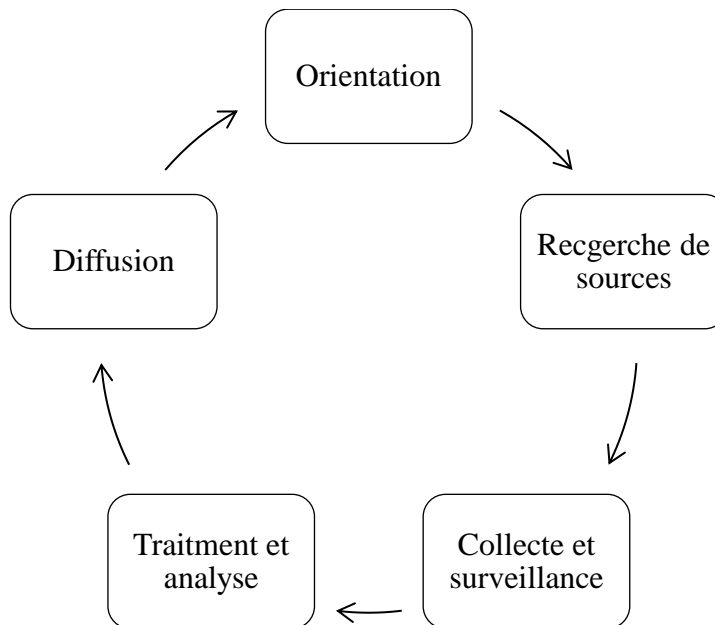
Dans la pratique de la veille concurrentielle le plus important est de savoir d'où vient l'information, quelle est sa typologie afin de pouvoir être sûr de sa fiabilité et mettre en place une analyse primaire et un processus de la veille bien efficaces.

a) La collecte et le cycle de l'information :

Le cycle d'information est le processus selon lequel une information est acheminée vers un ou des utilisateurs pour son usage. Il se décompose en quatre phases : la recherche des sources, la collecte et la surveillance, le traitement et l'analyse, la diffusion. Le cycle se termine par la phase de retour d'expérience (« orientation ») : les utilisateurs expriment leur satisfaction ou émettent des observations pour améliorer le processus. Ce

retour permettra d'améliorer et d'engendrer finalement de nouveaux besoins d'informations¹⁷.

Figure N°03 : le cycle d'information.



Source : élaboré par l'étudiante

Il y a essentiellement trois façons pour collecter et obtenir l'information voulue :

- Trouver nous-mêmes l'information sur les concurrents : analyser leurs produits/services, visiter leurs magasins, assister aux séminaires et tout événements qu'ils organisent,
- Surveiller leurs sites Web, écouter les fournisseurs, accompagner les clients, s'adhérer aux associations professionnelles, ...
- Nous faire livrer l'information : abonnements, consulting, assistance, prestation...

Recourir aux technologies automatisées : utiliser des logiciels pour la surveillance et la collecte d'informations.

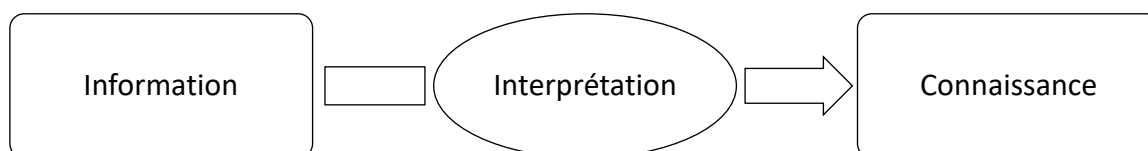
¹⁷Lemaire, S. (Novembre 2009), *Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille: le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP)*. MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" [en ligne] https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364/document (consulté le 26/03/2020 à 09 :45) ; P 13.

2.5.3. Connaissance (renseignement) :

La connaissance est fondée sur une information assimilée afin de parvenir à une action ou à une décision. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. Le fait qu'elle puisse désigner tantôt des nouvelles (News), tantôt des données (data) et tantôt le savoir ou *Knowledge*, fait de ce terme un caméléon intellectuel (Bougnoux, 1995)¹⁸.

Partant d'une information, la connaissance apparaît là où commence la signification, comme le montre le schéma suivant.

Figure N°04 : la connaissance résultat d'une interprétation.



Source : élaboré par l'étudiante, selon Guy, CAPLAT. (2002). *Modélisation cognitive et résolution de problèmes*. PPUR. Lausanne. France, P27.

2.5.4. Innovation :

C'est une mise en œuvre originale et porteuse d'une découverte, invention, procédés etc. (Cohen, 2004)¹⁹, L'innovation est la mise en application d'un supplément de connaissance. Elle se base sur la connaissance et l'expertise de l'organisation, pour passer à la création. L'innovation repose sur la création de connaissance, qui est elle-même liée au recueil et à la capitalisation des données informationnelles. Ce qui donne naissance à un processus cyclique entre l'information et la connaissance, où chacun enrichit l'autre de façon continue.

¹⁸BOUGNOUX, D. (1995). *L'information contre la communication*, Paris, France: Hachette.

¹⁹Cohen, C. (2004). *Veille et intelligence stratégiques*. Hermès science publications. Paris : Lavoisier

3. Processus de la veille concurrentielle :

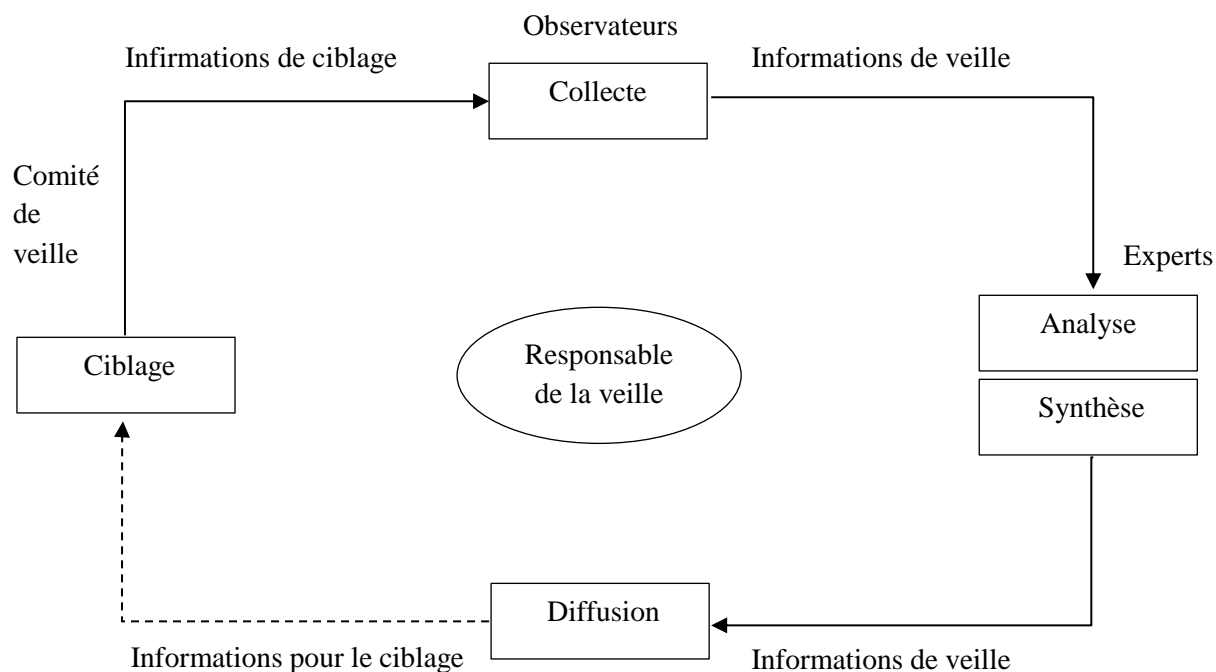
On ne peut raisonnablement pas tout collecter, tout analyser pour tout le monde. Il est souvent plus efficace de commencer petit, faire son expérience et élargir ensuite son périmètre d'action.

Le processus de veille peut être aussi vu comme un cycle de l'information. C'est donc là où l'information brute se transforme en information stratégique utile à l'entreprise, par une démarche en étapes. L'intégration progressive de la veille dans les organisations, le développement des systèmes d'information dans ce domaine et l'évolution de la notion de processus ont fait évoluer les étapes du « cycle de veille ».

Certains cycles de veille intégreront des étapes supplémentaires, telles que la sécurisation ou la capitalisation. Ces étapes peuvent être regroupées en deux grandes parties:

- La surveillance de l'environnement (recherche, collecte, validation)
- L'exploitation des informations (traitement/analyse, diffusion, prise de décision)

Figure N°05 : positionnement des intervenants dans le processus de veille.



Source : élaboré par l'étudiante, selon Gilles Balmisse, (2004) *La veille 2.0 et ses outils* ; (p.87)

Aujourd'hui, la veille comprend 4 phases²⁰:

3.1. L'organisation de la veille :

Il s'agit de répondre à la question : Qui est chargé d'organiser la veille ?

Tableau N°03 : les façons d'organisation de la veille

La veille peut être organisée de façon :	
Centralisée	Décentralisée
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vision globale ; <input type="checkbox"/> validations et analyses des informations facilitées ; <input type="checkbox"/> duplications réduites ; <input type="checkbox"/> personnel motivé et disponible <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Éloignée du terrain ; <input type="checkbox"/> peu accessible aux salariés éloignés ; <input type="checkbox"/> budget de fonctionnement élevé. 	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bénéficiaire de l'expertise des acteurs impliqués dans la veille ; <input type="checkbox"/> coller aux besoins des responsables des services. <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vision parcellaire; <input type="checkbox"/> hétérogénéité des méthodes et pratiques de veille; <input type="checkbox"/> circulation de l'information difficile.

Source : élaboré par l'étudiante, selon Christiane ERROUQUI, Patrick MIANI et Nadine VENTURELLI, (2013), *Gestion de la relation de service*, Le Génie Editeur ; p.57.

3.2. La collecte :

Une fois le ciblage réalisé, la collecte est la phase qui enclenche le processus. Elle vise à rassembler des informations sur les thématiques ciblées et définies grâce à l'analyse des besoins à partir de sources formelles et informelles.

3.3. L'analyse et la synthèse :

Ces deux étapes ont pour objectif de décortiquer l'information recueillie, d'en extraire les éléments essentiels pour la veille, de les valider, de les synthétiser et de les formaliser sur des supports appelés livrables. L'information est sélectionnée selon sa fraîcheur, sa

²⁰Demongeot, D. (2016). La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision. Éditions universitaires européennes, PP.22-23

pertinence, sa fiabilité. Après on passe à l'étape de validation de cette information et ensuite on classe et stocke les informations sur des supports.

3.4. La diffusion des résultats de processus de veille :

La diffusion doit être réussie pour ne pas ruiner le travail réalisé durant les phases de veille précédentes. Une information envoyée trop tard ou au mauvais destinataire n'est plus exploitable. C'est pour ça qu'on considère le processus de diffusion comme étant l'une de phases les plus importantes²¹.

- Les exigences liées à la diffusion :

La diffusion de la veille doit répondre aux attentes des clients. L'adéquation entre le choix de diffusion et les attentes de l'utilisateur demeure l'un des critères clés d'appréciation des services de la veille Mais elle doit également être en adéquation avec le contexte de l'organisation.

Les facteurs à optimiser pour réussir la diffusion sont :

- Le ciblage des destinataires (individus, groupes, etc.)
- Les supports et leurs formats (lettre d'information, bulletin, revue d'article...)
- Les canaux de diffusion (web, messagerie, etc.)
- Les contenus et leur organisation
- Les délais de diffusion (ponctuelle, périodique, etc.)

Le questionnaire qualité en sortie servira à identifier les éléments de satisfaction et ceux devant être amélioré.

- Les étapes de diffusion :

1- L'analyse des besoins des utilisateurs :

Le client est le destinataire du produit final de la veille. « Ce qui donne du sens et de la valeur aux activités de veille, c'est la satisfaction des clients »²². L'analyse des besoins est donc une démarche indispensable. Les contenus transmis doivent être pertinents, utiles et ciblés.

²¹Demongeot, D. (2016). *La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision*. Éditions universitaires européennes, P.29

²²Medhaffer, S. K., & Lesca, H. (2010). L'animation de la veille stratégique (No. Halshs-00642514).

L'étude des besoins peut être réalisée sous forme d'une synthèse. L'enquête sert à connaître les clients, à savoir ce qu'ils veulent et à structurer les profils utilisateurs.

2- Etablir une stratégie de diffusion :

La stratégie fait l'objet d'un plan de diffusion. Les informations sélectionnées doivent être adressées au bon destinataire, dans des délais justes et dans des conditions de sécurité optimales. Les formats et supports de diffusion seront également rigoureusement choisis.

Le contenu du livrable transmis par le responsable de la veille doit correspondre à ce que le client souhaite. Analysé et préparé avant la diffusion, le contenu sert d'aide à la décision ou, selon la veille entreprise, correspond à du *profiling*, à des propositions de marché...

Cependant, dans le cas d'une diffusion groupée à plusieurs utilisateurs, le contenu risque de ne pas convenir à tous. C'est pour ça que plusieurs groupes organisent les réunions spécialement dédiées au partage des informations captées et des connaissances en déduites (sous forme de recommandations par exemple).

Afin que l'information ne soit pas obsolète au moment de sa réception, il est nécessaire de déterminer son degré d'urgence. (François Jakobiak, 2004)²³ préconise la mise en place d'une gradation du degré d'urgence: urgence flash, urgent, périodique. Selon cette estimation, faite à partir des besoins recensés, l'émetteur choisira les délais de transmission. Evidemment, cette opération se heurte également à quelques problèmes :

- La perception de l'urgence et la capacité de la traiter diffère selon les utilisateurs !
- Des diffusions urgentes, en temps réel ou très rapproché, peuvent générer une surcharge d'informations, notamment pour les diffusions par mail. Si le client n'est pas disponible et/ou ne peut pas consulter régulièrement les livrables produits, ces diffusions rendront la veille inefficace, l'utilisateur n'ayant pas le temps de traiter l'information...
- Des diffusions trop espacées dans le temps risquent de rendre l'information désuète au moment de sa réception.

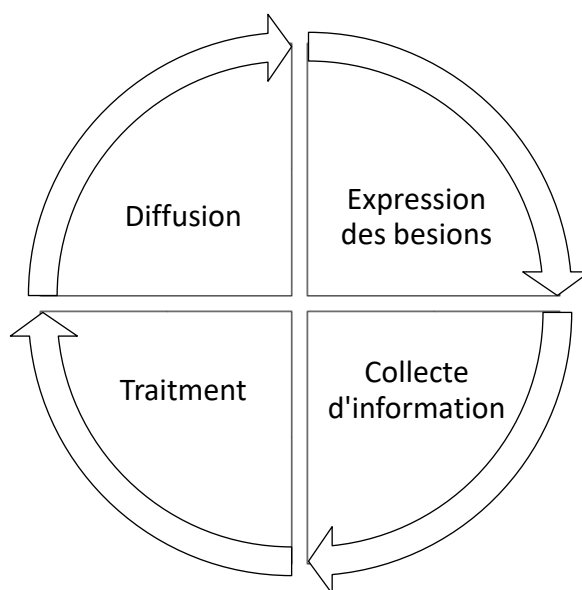
²³Jakobiak, F. (2004). *L'intelligence économique : techniques et outils*. Paris: Edition d'Organisation, P.63.

La stratégie de diffusion choisie par la cellule de veille dépend, certes prioritairement des attentes des destinataires. De plus, certains critères peuvent influencer à la définition de la stratégie de diffusion²⁴:

- Contexte de l'entreprise, notamment sa maturité à la veille.
- Besoins d'autres acteurs : gestionnaire du Groupe, responsables de la veille, services annexes qui peuvent aussi intervenir indirectement dans le processus

Cependant, si le récepteur de l'information est celui qui oriente le choix des modalités de diffusion tant que client, ses attentes peuvent parfois être différentes de ce qui peut être réellement fait dans une organisation. Mettre en place une stratégie de diffusion implique donc de jauger ces besoins mais également les contraintes posées par la stratégie qui a été choisie.

Figure N°06 : le cycle de la veille.



Source : élaboré par l'étudiante, selon Christophe Potron, *la fonction veille et ses outils*. « Les matinales ». Paris, P.7.

²⁴Demongeot, D. (2016). La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision. Éditions universitaires européennes, P.31.

3.5. La périodicité de la veille :

Suivant l'importance des informations cherchées, leur caractère stratégique, la périodicité de la veille sera différente. La diffusion, ses modes et formats, le seront également pour s'adapter aux besoins des clients qui s'en serviront. Quatre temps de veille sont distingués dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°04 : Les typologies selon les Quatre temps de veille

	Définition
La Veille ponctuelle	Vise à dresser un état de l'art sur un sujet donné à un moment donné dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché
La veille occasionnelle	La surveillance organisée sur des thèmes choisis
La veille périodique	La surveillance régulière d'une organisation selon la question et la périodicité des sources à surveiller
La veille permanente	La surveillance permanente de l'environnement de l'entreprise, nommée plutôt « RADAR » La veille permanente

Source : élaboré par l'étudiante, selon Stéphanie toupin Lemaire, (2009). *Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille. Le cas du CIEP*, MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, P.22.

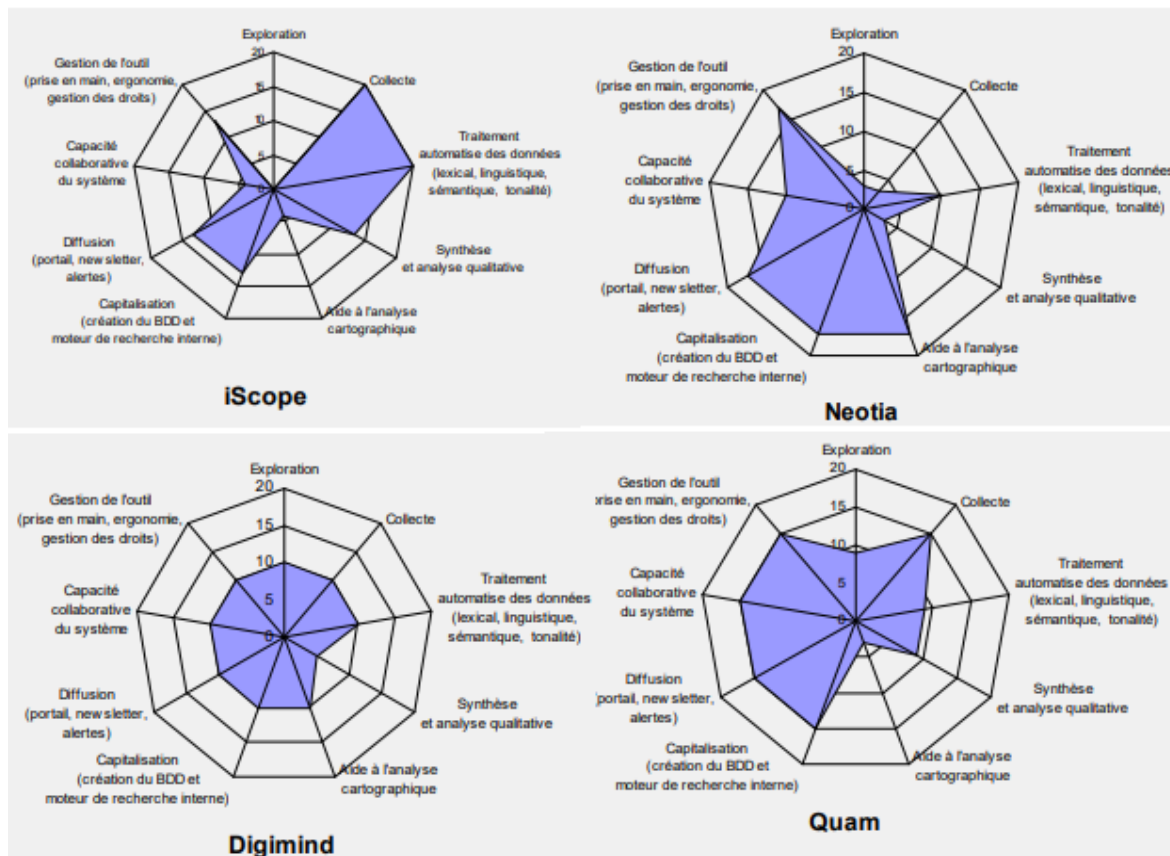
3.6. Les outils :

L'intérêt de la veille concurrentielle est de mettre en place les moyens et les actions nécessaires afin de réaliser une surveillance, une analyse des acteurs (autrement appelé les concurrents directs ou indirects) actuellement présents dans le même secteur d'activité de l'organisation. Cette analyse va ensuite permettre d'établir une stratégie de pénétration du marché.

On trouve les outils pour la réalisation d'une veille concurrentielle efficace sur le net ou On distingue les progiciels de veille qui sont des outils intégrés couvrant toutes les étapes du processus et les solutions spécialisées.

Certains progiciels auront davantage de solutions pour les étapes de la collecte ou de l'analyse plutôt que pour la diffusion.

Figure N°07 : Analyse des forces relatives de l'outil dans les étapes du cycle de veille.



Source : Stéphanie toupin Lemaire, (2009). Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille. Le cas du CIEP, MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD. https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364/document (consulté le 16/06/2020 à 10:00), P.49.

Pour bâtir votre plan de veille, vous pouvez utiliser un logiciel de *mindmapping*. (le *mind mapping* (ou technique de la « carte heuristique » ou « carte mentale » en français) est une méthode visuelle permettant d'organiser ses idées. Elle a été conceptualisée par le psychologue anglais Tony Buzan)²⁵

La plupart des logiciels existant sur le marché conviendront.

Voici quelques logiciels gratuits :

- FreeMind
- Freeplane

²⁵Delengaigne, X. (2019). *100 fiches pour organiser sa veille sur Internet*. Eyrolles, P.8.

- XMind (licence Freemium : fonctionnalités de base gratuites, puis fonctionnalités avancées payantes)

4. Tableau de bord :

4.1. Définition :

Un Tableau de bord est un instrument de suivi, de pilotage et d'animation²⁶:

a. Un instrument de suivi :

La fonction marketing doit disposer d'informations précises et fiables sur la concurrence et l'atteinte de ses objectifs. Le tableau de bord est utile pour cela car il permet de :

- Mettre en avant les résultats obtenus en regard des objectifs fixés, qu'il s'agisse de la bonne réalisation des prévisions ou, au contraire, de la non-atteinte des buts fixés.
- Identifier les écarts importants. Si des réalisations s'écartent des prévisions, il importe d'identifier rapidement les causes et de trouver une ou des solutions (actions correctives) afin de ne pas remettre en cause les performances globales visées.

b. Un instrument de pilotage :

Le tableau de bord permet également de piloter l'activité, c'est-à-dire de savoir vers quoi orienter les efforts et à quoi consacrer du temps pour améliorer les offres.

c. Un instrument d'animation :

S'il est diffusé régulièrement, il permet enfin d'animer les équipes, car il crée une dynamique à la fois au sein de l'équipe marketing et entre les équipes de l'organisation. Il est donc essentiel que les entités connexes partagent l'information.

4.2. Différents types du Tableau de bord :

Il existe trois types de tableau de bord qui sont présentés comme suit :

²⁶Les éditions demos, (2012), *qu'est-ce...qu'un tableau de bord marketing ?*, PP.11-12.

4.2.1. Tableau de bord d'activité :

Les dirigeants mettent en place un tableau de bord d'activité, dont, la commande est souvent passée sous la forme de la recherche des indicateurs pertinents pour le réaliser. Souvent, ce type de tableau de bord présente un bon nombre d'inconvénients qui rendent la prise de décision plus complexe, en raison qu'il comporte beaucoup d'informations, il est destiné à tout le monde, ainsi, il ne permet pas de suivre la manière de réaliser cet objectif²⁷.

4.2.2. Tableau de bord de pilotage :

Ce type, comme une préoccupation des décideurs, a pour obligation de clarifier, convaincre, diffuser et partager l'essence même de son métier, car quel que soit le niveau de décideur ou de son objectif à réaliser, leur fondement d'efficacité, est un art de faire de ce qu'il doit atteindre. Il s'agit principalement de bien préparer, structurer, et formaliser le « comment faire » de leurs actions²⁸.

4.2.3. Tableau de bord de projet :

Le projet possède une date de début, une date de fin, et surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire. Or, l'autre caractéristique majeur porte sur la structure des actions qui le constituent, formée des grandes phases, chaque phase est constituée d'activités, et chaque activité comporte plusieurs tâches. En fait, ce type des tableaux de bord abondent, en raison de l'existence de logiciels adaptés, sachant que toute donnée du projet peut, à la demande, alimenter un tableau de bord²⁹.

²⁷Saulou, J. Y. (2004). *Tableaux de bord pour décideurs qualité*. Afnor, PP 31-33

²⁸Ibid., p 33-34

²⁹Ibid., p 34-36.

4.3. Rôle et objectifs du Tableau de bord :

L'objectif du tableau de bord comporte deux volets distincts³⁰:

4.3.1. Côté *reporting* (une vision verticale des résultats):

Il permet de rendre des comptes sur les résultats obtenus, et de dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

4.3.2. Côté *action* (pilotage) (une vision multidimensionnelle) :

Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions, ou de corriger des actions déjà entreprises.

Or, Selon Anthony, l'objectif du tableau de bord est : «de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »³¹.

4.4. Méthodologie de la construction du Tableau de bord :

Parmi plusieurs démarches de réalisation d'un tableau de bord, la démarche GIMSI comporte dix étapes comme suit :

- 1) Environnement de l'entreprise : au cours de cette étape, l'entreprise sera identifiée en termes de marché, stratégie, et le management. Afin de contrôler la finalité, mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel, et évaluer les difficultés et le degré de coopération³².
- 2) Identification de l'entreprise : l'étude est concentrée sur la structure de l'entreprise, dont il faut identifier ces processus cibles, les activités concernées, les acteurs et aussi les groupes de travail.

³⁰FONTAINE-GAVINO, K., & ZAMBEAUX, A. (2005). Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des RH. Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors-séries, (9), 30, P.15.

³¹ANTHONY, R. (2010). Tableaux de bord et reporting: Quelles différences? Revue Finance & BI, (24), P.45

³²Fernandez, A. (2005). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Editions d'organisation, PP.168-198.

3) Définition des objectifs : le choix des objectifs les plus adaptés pour prendre des décisions, à partir d'une analyse des critères d'un « bon objectif », et une méthode efficace pour les sélectionner³³.

4) Construction du tableau de bord : pour réaliser un tableau de bord cohérent, il faut analyser sa structure et notamment la relation entre les informations de l'organisation et les indicateurs.

5) Choix des indicateurs: un indicateur doit toujours être³⁴:

- Mesurable, c'est à dire quantifié ;
- Facile à obtenir ou à calculer ;
- Disponible ;
- Incontestable, c'est-à-dire sans ambiguïté, fiable, objectif ;
- Simple à apprécier, c'est-à-dire exploitable sans traitement particulier ;
- Peu coûteux, c'est-à-dire dont le coût d'obtention est raisonnable par rapport aux gains que l'organisation pourra en tirer en l'exploitant.
- Pertinent avec l'activité de l'organisation et du service.

6) La collecte d'information : une fois les indicateurs choisis, le décideur les construit avec les informations à leur disposition.

7) Le système de tableau de bord : le décideur et son tableau de bord sont intégrés dans l'organisation. Cette étape est une collection des différents tableaux de bord de l'entreprise afin d'assurer la cohérence globale³⁵.

8) Choix de progiciel : adapter une méthode d'évaluation des outils en fonction des propres besoins de l'entreprise, tels que la qualité du support technique, la souplesse de configuration et le coût des licences³⁶.

9) Intégration et déploiement de la solution : tenir compte des caractéristiques spécifiques de l'intégration de progiciel dans l'entreprise.

³³Ibid., pp 213-221.

³⁴Les éditions demos, (2012), qu'est-ce...qu'un tableau de bord marketing ?, pp17-18.

³⁵Fernandez, A. (2005). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Editions d'organisation, pp 332-334.

³⁶Ibid., p 354.382.

10) L'audit du système: un décideur doit assurer périodiquement la cohérence du système de tableau de bord avec les nouveaux besoins de l'entreprise.

5. Tableau de bord de la veille concurrentielle :

5.1. Définition :

Rappelons la définition de la veille concurrentielle : il s'agit de l'ensemble des moyens et actions mis en œuvre afin d'effectuer une surveillance des différents acteurs du secteur d'activité, au premier rang desquels sont les concurrents.

Les outils de veille concurrentielle seront à définir et à adapter en fonction de l'activité. Si cette dernière est essentiellement sur le web, il faudra utiliser des outils de veille numérique.

En premier lieu, il conviendra de créer un tableau de veille concurrentielle, qui permettra de garder une image claire et précise des informations récoltées ou à récolter, ainsi que les démarches de veille.

Il intéressera à la fois le département communication et marketing, qui pourront suivre les campagnes de leurs concurrents, mais aussi la direction et les responsables de *business development* qui ont besoin de rester informés des actualités de leur marché et de plusieurs informations comme³⁷ :

- Les sources d'informations ;
- Les dates ;
- Le nom des concurrents (directs ou indirects) ;
- Leur lieu d'implantation (les agences, boutiques...) ;
- Leurs prestations (produits et services) ;
- Leurs tarifs ;
- Leurs innovations ;
- Leurs évènements ;
- Les statistiques de fréquentation de leur site internet ;
- Et toute autre information importante sur le plan stratégique.

³⁷La French Tech (Page consultée le 16/06/2020). Site de la french Tech, [données en ligne], <https://lafrenchtech.com/fr/>

5.2. Comment créer un tableau de bord de veille efficace :

Un bon tableau de bord doit répondre à 4 points essentiels³⁸:

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

Il faut donc créer un tableau de bord en partant de l'objectif de veille en vous posant ces quatre questions.

Que souhaitez-vous analyser ? Une campagne, une marque, une crise... ; Dans quel but ? Mesurer votre ROI, réagir à la concurrence, mieux comprendre vos consommateurs...

Qui va être destinataire de ces informations ? Votre équipe, votre direction, les départements R&D... ; Quels indicateurs sélectionner ? Concentrez-vous ensuite sur les indicateurs essentiels, par ordre d'importance.

5.3. Les objectifs du tableau de bord pour la veille concurrentielle :

La manière la plus simple pour diffuser les résultats de la veille concurrentielle et à travers un tableau de bord qui a pour objectif de :

- Suivre l'actualité des concurrents ;
- Analyser la E-réputation des concurrents ;
- Comparer la performance médiatique des concurrents avec celle de l'organisation ;
- Développer la présence de l'organisation sur les réseaux sociaux ;
- Développer un nouveau produit ;
- Gagner des parts de marché.

³⁸Meltwater (Page consultée le 01/06/2020). Site de Meltwater, [données en ligne], <https://www.meltwater.com/fr>

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons clarifier l'approche méthodologique appropriée à cette étude, ainsi que les méthodes et instruments de mesure choisis pour atteindre nos objectifs, en termes de veille.

1. Positionnement méthodologique :

Nous avons inscrit notre recherche dans un Paradigme constructiviste inductif, Le raisonnement inductif est donc celui qui conduit à une conclusion générale à partir d'une structure spécifique.

Dans notre recherche, nous avons recours dans un premier temps à une étude qualitative via l'entretien individuel avec les responsables d'Algérie télécom. Dans un second temps, une expérimentation sera menée in vivo auprès d'Algérie Telecom et conduira à la construction d'un tableau de bord de veille concurrentielle. Pour répondre aux besoins exprimés par AT, nous avons besoin de faire une étude quantitative via un sondage par questionnaire pour collecter les informations nécessaires à la construction de notre Dashboard. Car Les deux types d'enquêtes qualitatives et quantitatives peuvent être menés de façon complémentaire. On peut ainsi mettre en œuvre d'abord une phase qualitative pour comprendre et explorer l'objet étudié, puis une phase quantitative pour mesurer les propositions issues de la première phase.

La complémentarité des approches quantitatives et qualitatives peut être recherchée dans la perspective d'un processus séquentiel. En combinant les forces des approches qualitative et quantitative, on minimise leurs faiblesses respectives.

Donc notre démarche, s'inspire de l'objectivité puisque nous proposons au final de notre travail l'amélioration continue.

2. Sources de collecte de données sur le net :

Nous avons utilisé une diversité des sources sur le net pour la collecte de données :

- 1) Site officielle de l'ARPCE (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques)³⁹ ;

³⁹Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (Page consultée le 15/05/2020) Site de L'ARPCE, [données en ligne], <https://www.arpce.dz/fr/>

- 2) Google Trends : permet de réaliser une veille informationnelle via des mots-clés ou des thématiques.
- 3) Agrégateur de flux RSS : permet de consulter des sites internet sur un même endroit et de créer des alertes via des mots-clés.
- 4) GraphyStories est un outil de découverte de contenu, et d'analyse du web et des réseaux sociaux. Il est conçu pour les médias, les marques et les agences.
- 5) Similarweb, un outil qui permet de récupérer des statistiques de trafic sur les sites des concurrents.
- 6) La veille concurrentielle sur Facebook et autres réseaux sociaux, Facebook et les autres réseaux sociaux constituent une mine d'information. Les pages professionnelles sont constamment alimentées par les community manager ou les dirigeants eux-mêmes. Il sera possible en les consultant d'avoir un aperçu des actualités des concurrents
- 7) Socialblade fournissant des statistiques relatives aux comptes Instagram et aux chaînes YouTube et Twitch, il donne une vue approximative et pertinente, non seulement de la santé de la chaîne YouTube de l'organisation, mais également de toutes autres chaînes (ayant au minimum 5 abonnés).
- 8) Autre outils : Trello pour la création d'un tableau « veille » attribué à une équipe.
- 9) Sites officielles des opérateurs.

3. Les données à collecter :

Les principales données récolter pour la veille concurrentielle du Modem 4G, après analyse des requêtes de recommandations des managers et collaborateurs d'AT (des commerciale, marketing et communication) :

- Les avis et les préférences des consommateurs sur les offerts 4G de tous les opérateurs ;
- Les prix de la concurrence 4G LTE ;
- Le débit (GO offerte) de chaque offert 4G ;
- Nombres des abonnées/Opérateurs ;
- Nombres d'abonnées sur les réseaux sociaux de chaque opérateur ;

- La durées d'ancienneté des consommateurs pour chaque opérateur ;
- Satisfaction.

4. Méthodes et instruments de mesure:

Différents techniques et outils ont été nécessaires pour obtenir les informations pour l'étude

4.1. Analyse de l'existant :

Le type d'analyse de l'existant choisi comporte trois grands volets : l'analyse interne, l'analyse externe et l'analyse du public. Chacune de ces trois analyses répondent à une question clé : "qui suis-je?" pour l'analyse interne, "comment suis-je perçu?" pour l'analyse externe et "à qui je m'adresse?" pour l'analyse du public. Il apparait donc logique que ce type d'analyse de l'existant qui souligne forces et faiblesses d'un organisme, prépare ce qui constitue la dernière partie d'une étude préalable, c'est-à-dire l'énumération des contraintes et d'objectifs propres à l'organisme étudié, ce qui correspond aussi, encore une fois, à la phase d'élaboration de stratégies et qui répond à la question : "qui voudrais-je être?".

4.2. L'observation sur terrain :

Comme pour les études quantitatives, nous pouvons recourir à la méthode d'observation pour les études qualitatives. Elle consiste à suivre et à étudier méthodiquement les comportements dans une situation naturelle et permet d'éviter le biais que pourrait induire l'individu lorsqu'il décrit son propre comportement. Cette méthode s'assimile à une démarche d'anthropologue : immersion dans un milieu social ou une communauté donnée.

Dans cette phase il est primordial de rester impartial et objectif afin de faire surgir toutes les zones d'améliorations et/ou faiblesses. Dans notre cas, l'observation consiste en la prise de notes durant notre visite de l'organisme.

4.3. Identification des zones d'amélioration :

Il s'agit, d'énumérer en premier lieu toutes les failles, faiblesses, incohérences de l'organisme étudié, en deuxième lieu les forces, avantages de ses concurrentes, et enfin les attentes du consommateur.

4.4. Collecte des expressions des besoins :

Nous avons collecté les expressions des besoins avec deux techniques différentes, la première est l'entretien informel, qui est un outil de collecte d'informations qui reste toujours sans trace écrite, uniquement un échange verbal, il nous a aidé à comprendre leur manière habituelle pour faire une veille concurrentielle, et leurs espérances au développement de ce volet.

La deuxième technique est à travers une enquête administrée auprès des managers et collaborateurs d'AT, sous la forme de guides d'entretien structurés, au sein des différents services concernant (Marketing, commerciale, communication). Et vu que notre thème de recherche est orienté vers la digitalisation du processus de la veille concurrentielle, nous avons choisi de rester dans le monde digital, et de diffuser notre guide d'entretien exclusivement par Email professionnel, via Google forms (de Google Drive).

Nous avons eu besoin d'élaborer un questionnaire en ligne destiné au public.

4.5. Questionnaire clients :

Toutes Les études quantitatives, s'appuient sur l'outil « questionnaire » et ont pour objectif de quantifier et de mesurer le comportement des clients et la satisfaction, pour la collecte d'informations primaires pour la partie externe.

Notre questionnaire a été diffusé en ligne et sur une période prédéfinie.

4.6. Consolidation et synthèse :

Une consolidation a été faite Sous forme d'un Tableau de Bord qui répond aux attentes des managers et collaborateurs d'AT.

4.7. Approche opérationnelle :

En plus du questionnaire et de l'entretien, des visites aux agences commerciales de la concurrence et celle d'AT ont été entrepris afin de collecter le maximum de données et de voir de visu les services, offres, accueil et qualité des concurrents et celle d'Algérie Télécom.

5. Population et échantillon :

- a) Questionnaire : Un échantillon de 172 questionnaires dûment remplie a été reçu.
- b) Entretien :
 - a. Marketing : un manager et collaborateur
 - b. Commerciale : des collaborateurs
 - c. Communication : un manager.
- c) Point de vente :
 - a. Algérie Télécom : deux agences commerciales visitées
 - b. Concurrents : deux agences commerciales visitées des concurrents
- d) Plusieurs appels téléphoniques ont été effectués aux agences des concurrents.

6. Choix de l'outil d'analyse des données :

Après essai de plusieurs outils et concertation avec plusieurs personnes expérimentées, nous avons opté pour l'outil Power BI, qui répond parfaitement aux besoins de notre étude.

Power BI est personnalisé sur le pack IDOOM 4G LTE d'Algérie Télécom, offre une vue à 360 degrés, se met à jour en temps réel, et permet à tous les utilisateurs (même sans compétences techniques) de comprendre et d'exploiter les données de l'entreprise.

Un seul clic suffit pour explorer les données à l'aide de l'outil intuitif, qui est à la portée des utilisateurs et d'en dégager des informations exploitables.

CHAPITRE III :
RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter la partie pratique ayant comme objectif la transformation des données en tableaux et graphiques, via l'outil *Power BI*, afin que les décideurs obtiennent une vue d'ensemble avec une interface intuitive pour les aider à la prise de décision en temps réel, pour l'offre IDOOM 4G LTE.

1. Présentation du cas (présentation d'ALGERIE TELECOM) :

ALGERIE TELECOM est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

C'est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. Est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité ;
- Efficacité ;
- Qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

Activité majeur :

Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... Développer,

exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ; établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Engagements :

Elle est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Améliorer le management de l'entreprise pour répondre aux besoins et aux préoccupations de la clientèle, et de tenir l'engagement envers les pouvoirs publics, pour accomplir les objectifs de développement sociétal, avec surtout l'amélioration et la modernisation de la qualité de service et la prestation commerciale.
- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Cadre juridique :

ALGERIE TELECOM est une société par actions à capitaux publics SPA, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom ».

Est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

ALGERIE TELECOM a pour objet social :

La production, l'exploitation, le commerce en gros et en détail, l'import et l'export, la réparation, le service après-vente, le montage et la maintenance des équipements, produits, accessoires, pièces de rechange et consommables liés au domaine des télécommunications.

L'offre Modem 4G LTE :

Cette solution alternative à la connexion ADSL se présente sous forme d'un Modem 4G équipé d'une Sim Data,

Un volume data mensuel est attribué à cette sim selon le forfait choisi.

Le modem permet de partager la connexion à plusieurs appareils : laptop, tablette, smartphone, démodulateur ...

2. Présentation des *Dashboard*/Tableaux de bord via Power BI et l'analyse des résultats :

Power BI est une solution de Business Intelligence développée par Microsoft pour permettre au acteur du marché d'agréger, d'analyser et de visualiser les données en provenance de sources multiples. Les utilisateurs, décideurs ont besoin d'utiliser des outils de Data Visualisation et de *reporting*, pour partager de façon sécurisée les informations (insights) dégagées par le biais de ces analyses sous la forme de tableaux de bord. Cette solution met l'accent sur le self-service pour permettre à tous les employés de comprendre les données et de les exploiter. Elle permet notamment à tout moment de combiner des données en provenance de nombreuses sources sur site ou sur le Cloud : bases de données, fichiers, services web. Nous bénéficions aussi des outils visuels qui facilite la compréhension des données. Ils améliorent automatiquement leur qualité (*Data Quality*) et permettent de résoudre les éventuels problèmes de formats. De base, Microsoft a intégré plus d'une vingtaine de visuels. Grâce à une communauté d'utilisateurs très impliqués, on compte aussi un grand nombre de *Dataviz* customisées, permettant de créer des rapports encore plus efficaces.

2.1. Source de données utilisées :

Lors de la mise en place de notre veille concurrentielle liée à l'offre IDOOM 4G LTE, nous avons utilisé plusieurs sources de données fiables et crédibles, que ça soit à travers le web

ou à travers nos efforts personnels pour construire un tableau de bord de veille concurrentielle significatif et utile qui aide à la prise de décision à tous les niveaux. Nous citons :

- La réalisation d'un questionnaire en ligne destiner aux managers et collaborateurs d'Algérie Télécom afin de mieux connaitre leurs besoins en terme de données/informations de la concurrence lié à la 4G (LTE), pour construire un tableau de de bord de veille concurrentielle significatif et utile qui aide à la prise de décision à tous les niveaux.
- La réalisation d'un questionnaire en ligne pour mesurer les préférences et la satisfaction des clients envers chaque opérateur.
- Le déplacement physique chez les points de ventes de chaque opérateur pour comparer la qualité du service client.
- Le site officielle d'ARPCE (l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques).
- L'outil SimilarWeb, pour analyser le trafic des sites web des concurrents.
- L'outil Google Trends, pour calculer le nombre de recherches sur les mots clés tapés par les internautes.
- La consultation des pages officielles Facebook des Opérateurs : Ooredoo Algérie, Djezzy, Mobilis, Algérie Télécom.
- La consultation des pages officielles Instagram des opérateurs : ooredooalgerie, djezzy.dz, mobilis.dz, algeriatelecom.
- La consultation des chaines YouTube officielles des opérateurs : Ooredoo Algérie, Djezzy, Mobilis, Algérie Télécom.
- L'outil Social Blade, pour suivre les statistiques des abonnés sur les réseaux sociaux.

2.2. Création :

L'ensemble des TB intégrés à notre étude, est le fruit de l'expression des besoins des utilisateurs et managers d'Algérie télécom, afin de les aider à la prise de décision et la mise en place ou mise à jour du plan d'action à court, moyen et long terme.

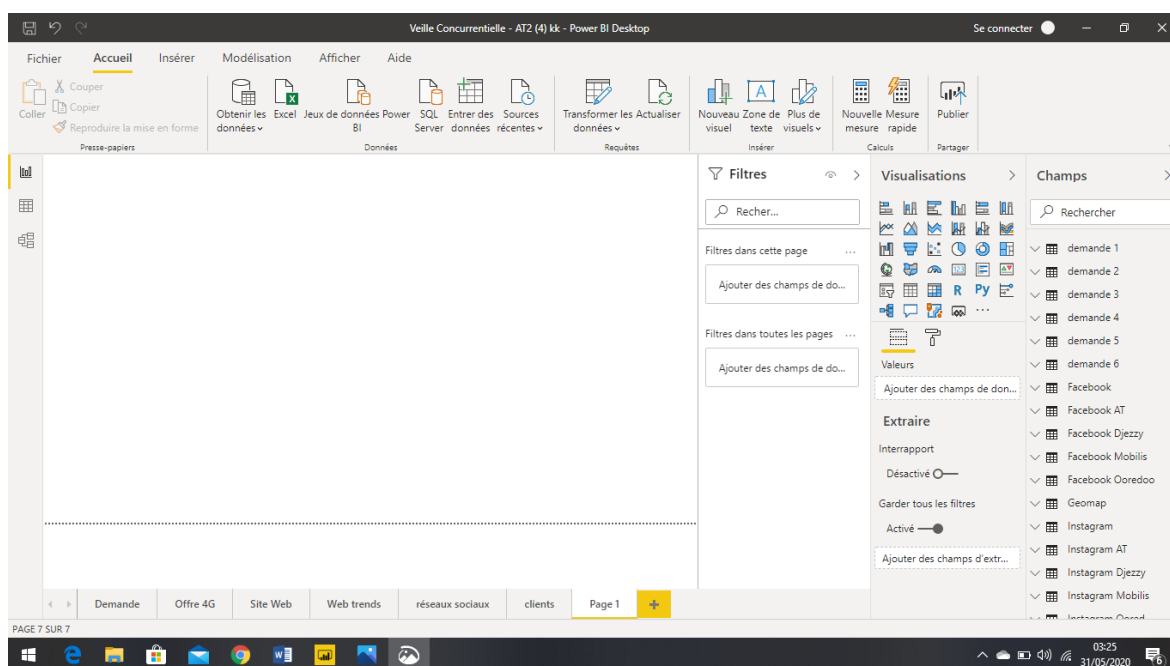
Maintenant que vous connaissez les concepts de base de Power BI, vous êtes prêts à découvrir le service Power BI.

Pour construire un TB via Power BI il va falloir télécharger l'application sur la version desktop Windows 10, après le téléchargement l'accès se fait avec une boîte E-mail professionnelle ;

Au lancement, nous aurons un champ vierge avec les différentes fonctionnalités que BI propose sur les côtés de l'écran.

Pour combiner les données et créer le TB, nous devons récupérer les exemples des données via l'icône « Entrer des données » ou bien l'icône « Excel ». Après l'insertion, nous choisirons sur quel diagramme nous souhaitons présenter nos données, à partir du volet de « Visualisations » à droite.

Figure N°08 : Interface power Bi desktop.



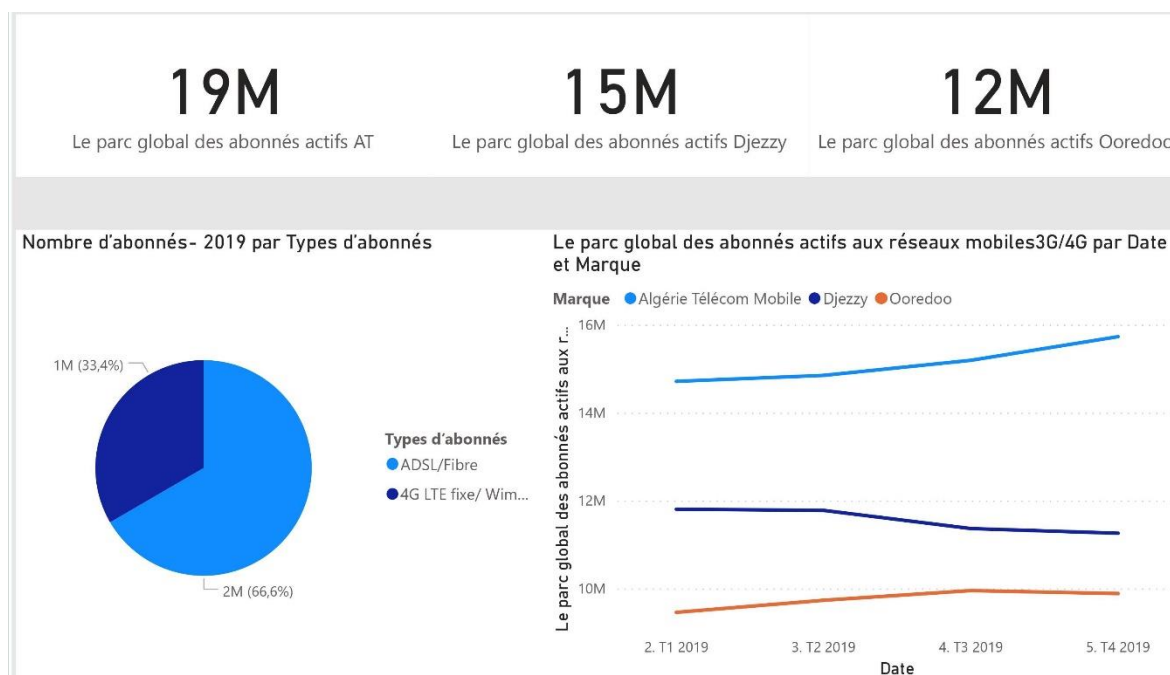
Source : Power BI desktop.

3. *Dashboards*/Tableaux de bord : rubriques et interprétation

Nous devons présenter d'abord, le design du Tableau de Bord qui est esthétiquement personnalisé pour l'entreprise « Algérie Télécom ». Il est conçu d'une bande blanche en haut avec le slogan actuel de l'entreprise et d'une autre en bleu sur le côté gauche qui présente les différentes parties du TB (Demande, Offres 4G, Site Web, Web Trends, Réseaux Sociaux et Clients) avec une petite section en vert sur l'angle gauche en haut pour indiquer qu'il s'agit d'un TB veille concurrentielle d'Algérie Télécom. Voir ANNEXE D.

1. Demande :

Figure N°09 : Répartition des abonnés



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Sur cette première partie du Tableau De Bord, nous avons utilisé le site officiel de L'ARPCCE comme une source pour la collecte de données, et en parcourant les principaux aspects des différentes études réalisées (et désormais publiées) par l'ARPCCE, nous avons pu mettre la main sur certaines informations intéressantes, qui reflète bien l'état du marché de la téléphonie et de la poste en Algérie.

Le GTA (le groupe Télécom Algérie) qui regroupe l'unique fournisseur d'accès internet ADSL en Algérie, à savoir Algérie Télécom, mais aussi l'opérateur téléphonique Mobilis, qui a réussi à obtenir la plus grande part du parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles sur le territoire national avec 18 633 371 d'abonnés, suivie par Djezzy avec un parc global de 14 707 625 d'abonnés actifs aux réseaux mobiles sur le territoire national et à la dernière place Ooredoo avec 12 084 537 d'abonnés actifs.

Comme le veut l'air du temps, la majorité des internautes en Algérie se connectent depuis un réseau mobile 3G ou 4G. Nous ne dénombrons pas moins de 36 911 428 lignes actives dans ce domaine, contre seulement 3 569 176 abonnés résidentiels ADSL/Fibre et 4G LTE/WiMAX combinés.

Les trois courbes au-dessus représentent qu'au 4^{ème} trimestre de l'année 2019, le parc d'abonnés 3G/4G a atteint 36,911 millions abonnés contre 36,546 millions au 3^{ème} trimestre de l'année 2019, soit une légère évolution de 1%.

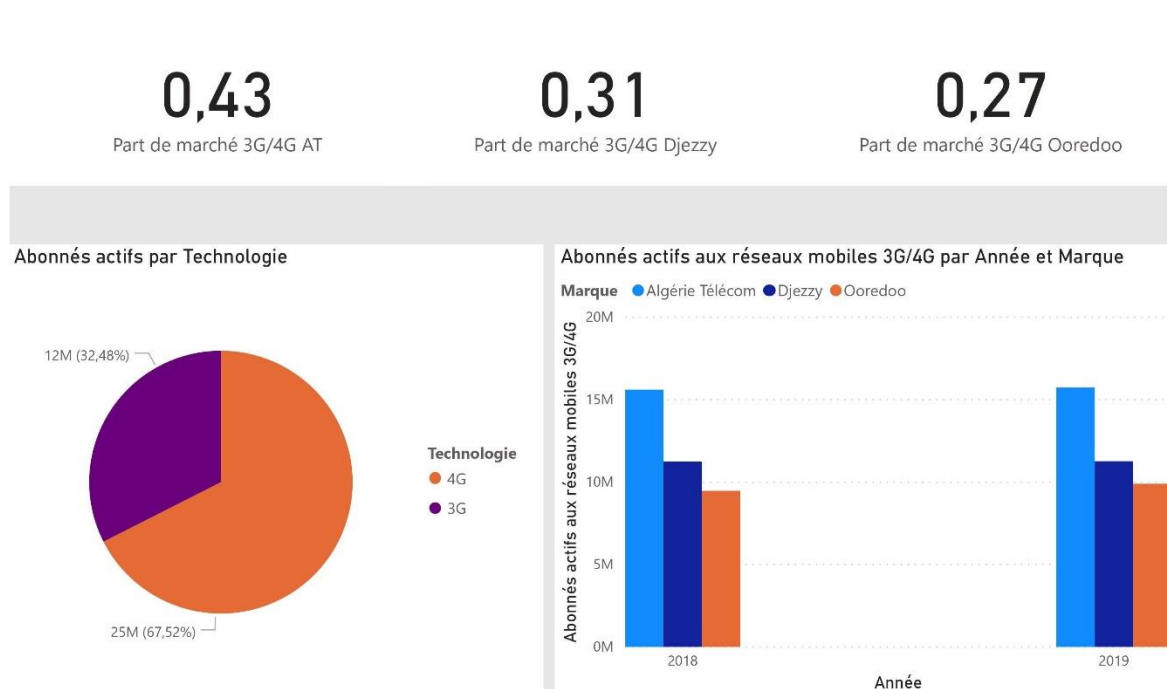
Interprétation des résultats :

Concernant le parc global, Algérie Télécom détient le plus grand nombre d'abonnés en Algérie, mais elle doit faire attention sur l'avancement remarquable du nombre des abonnés de l'opérateur Djezzy, qui n'est pas très loin, car les statistiques nous montrent que c'est un concurrent à surveiller de près.

Concernant le parc 3G/4G, et Pour ne pas répéter l'erreur de Djezzy, un programme de fidélisation doit être mis en place par Algérie Télécom pour qu'elle puisse maintenir et développer ce cap représenté par une courbe ascendante.

La demande augmente sur la partie sans fil, donc Algérie Télécom doit investir dans la technologie de la 4G/WiMax, qui représente un investissement moindre que l'ADSL.

Figure N°10 : Répartition des abonnés.



Source : Power BI, élaboré par l'étudiante.

Interprétation des résultats :

Sur le diagramme circulaire ci-dessus, nous trouvons la répartition des 36 911 428 lignes actives pour les réseaux 3G et 4G, dont 25 Millions de lignes 4G. Algérie Télécom doit se concentrer sur ses offres 4G d'une manière plus pertinente comparé à ses concurrents, pour rester leader sur ce segment.

Concernant le diagramme en bâtons à droite ci-dessus, il indique qu'à la fin de l'année 2019, le parc d'abonnés 3G/4G a atteint 36,911 millions abonnés contre 36,343 millions pour l'année 2018, soit une légère augmentation de 1.57 %. La 4G est un nouveau marché en augmentation continue, qui représente un champ d'investissement rentable pour un opérateur comme Algérie Télécom, qui détient la plus grande part de marché avec 42,64%.

Figure N°11 : Répartition des abonnés (Postpaid/Prepaid).



Source : Power BI, élaboré par l'étudiante.

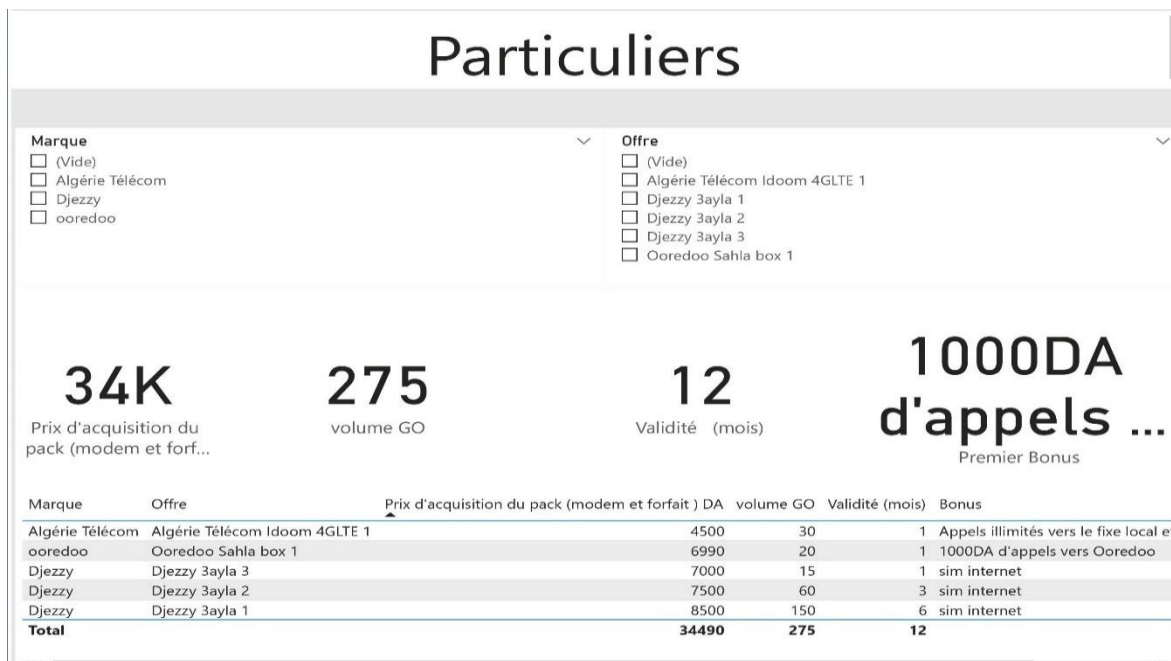
En 2019, 88,76 % des abonnés 3G/4G ont opté pour la formule prepaid contre seulement 11,24 % pour la formule postpaid.

Interprétation des résultats :

Un plan de fidélisation doit être mis en place pour maintenir le leadership d’Algérie Télécom sur les deux segments (prepaid/postpaid).

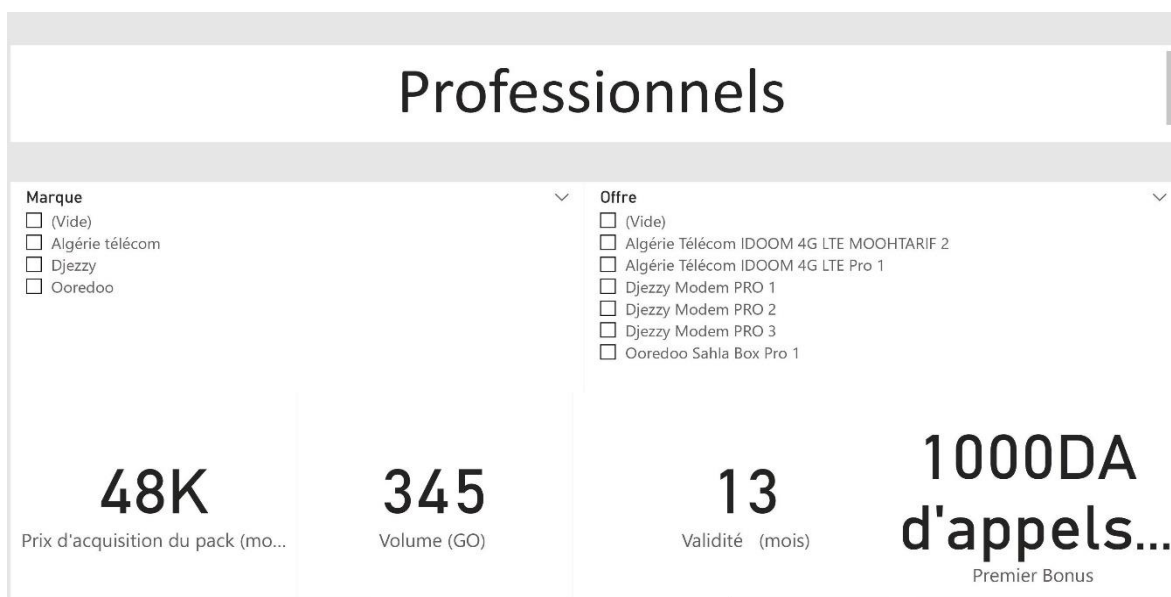
2. Offre 4G :

Figure N°12 : Les offres des particuliers.



Source : Power BI, élaboré par l’étudiante.

Figure N°13 : Les offres des professionnels.



Source : Power BI, élaboré par l’étudiante.

C'est la partie où nous avons mis le plus de temps à collecter les données, du moment que chaque information est exprimée sous une forme différente et dans des endroits séparés et disparate.

Lors de la saturation des boitiers des lignes téléphoniques, l'offre IDOOM 4G LTE est un alternatif très pratique pour une expérience à la hauteur de l'ADSL.

Savoir qui sont nos concurrents et ce qu'ils offrent peut nous aider à démarquer nos produits, services et notre marketing. Cela nous permettra de fixer les prix de façon concurrentielle et nous aidera à répondre aux campagnes de commercialisation adverses avec nos propres initiatives.

L'avantage de cette partie du TB, c'est qu'elle nous donne une vue abrégé, pratique et sur une seule Plateforme à propos des offres des concurrents, dans le but de réduire la durée de la recherche lorsqu'il s'agit d'une pratique « veille concurrentielle ». Sur notre le TB l'utilisateur peut cocher la marque de l'opérateur de son choix pour consulter toutes les offres proposées par ce dernier.

Chaque opérateur produit des offres spécialisées selon le types de ses clients (particulier et professionnel), avec des (tarifs, volume de débit et validité...) adapté avec la nature de la consommation, pour :

- Pour Ooredoo nous avons le pack Sahla Box et Sahla Box Pro ;
- Pour Djezzy nous avons le pack Djezzy 3ayla et Djezzy modem Pro ;
- Pour Algérie Télécom nous avos IDOOM 4G LTE et IDOOM 4G LTE MOHTARIF et IDOOM 4G LTE Pro.
- L'absence totale de l'opérateur Mobilis du marché de la 4G via un modem LTE.

L'offre Sahla Box :

De l'opérateur téléphonique Ooredoo, la Sahla Box permet à ses souscripteurs de profiter de grandes quantités d'internet 4G à haut débit partageable au sein d'un même espace (Maison, bureau...) via la technologie du Wi-Fi. La box permet aussi d'accéder à certains services annexes, comme par exemple STARZ PLAY, Haya! Music, Haya !, iQraa, Likoul et surtout le contrôle parental.

Autre spécificités de l'offre proposée avec le Modem, c'est la possibilité de rester connecté durant le reste du mois via une connexion à débit réduit, après la consommation de tout le forfait acquis.

Pour l'acquisition, la Sahla Box s'obtient depuis un espace client Ooredoo à un prix commençant à partir de 6990DA qui contient un bonus de départ de 20GO et de 1000DA de crédit d'appel valable au sein du même opérateur pour une durée de 30jours suivant l'acquisition.

Elle offre la possibilité désormais de partager son volume data internet avec d'autres numéros de téléphones, ainsi le partage de la connexion internet 4G. Le renouvellement de l'abonnement se fait via l'application « Sahla box » depuis Google Play store ou via l'espace client physique d'Ooredoo.

L'offre Djezzy 3ayla :

Contrairement à ce qui a été fait depuis peu chez la concurrence, Djezzy a augmenté la quantité d'internet offerte à ses clients pour chaque segment tarifaire. La quantité plafond offerte par le forfait le plus cher est de 150GO d'internet par mois. Pour profiter de l'offre 3ayla de Djezzy, le client se doit de se rendre à un espace client de l'opérateur ou un revendeur agréé muni d'une CNI, et de s'acquitter des frais du Modem selon l'une des trois forfaits présenter sur la figure en haut.

Après l'expiration de volume data internet de bienvenue offert, le client pourra renouveler son abonnement via l'une des trois méthodes suivantes :

- Via le web en tapant : internet.djezzy.dz (gratuit et accessible même sans abonnement).
- Via l'application Djezzy (il faudra mettre la carte SIM dans un smartphone).
- Via le portail *707# ou *720#.

L'offre IDOOM 4G LTE :

Dans le cadre de la concurrence Algérie Télécom garde toujours les prix abordables pour les citoyens Avec 4500DA et un débit de 30 GO valable 30 jours.

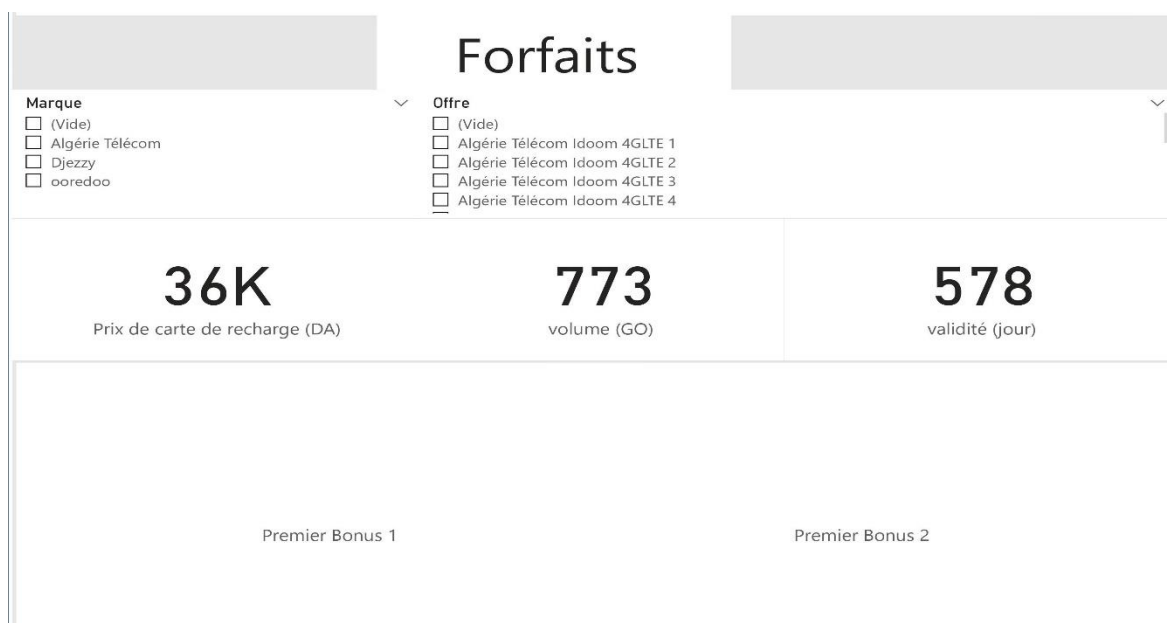
Pour l'acquisition, IDDOM 4G LTE s'obtient depuis l'agence commerciale AT la plus proche de chez soi, et l'application E-paiement sur Play store comme une solution de rechargement.

La quatrième génération des standards pour la téléphonie mobile est disponible au niveau de tous les chefs-lieux de wilayas. La solution est distinguée par son haut débit et son installation facile, elle est destinée aux particuliers et aux professionnels. Pour en bénéficier, vous devez vous rendre à l'établissement d'A.T le plus proche de chez vous en présentant une copie de votre carte d'identité et une carte de résidence (une copie de registre commerce pour une inscription). Parmi les avantages qu'offre la 4G, il y a la navigation et le téléchargement rapide sur internet dont la vitesse peut aller jusqu'à dix fois plus, sachant qu'elle est adaptée à la nouvelle génération de Smartphones, tablettes, pc de bureaux, Lap top, ... En cas d'épuisement du volume avant la fin du mois, la connexion basculera systématiquement vers le mode 2G en profitant d'un débit de 512 kbps.

Interprétation des résultats :

Les offres de Djazzy et Ooredoo présentent un avantage sur le volume (nombre de GO) offerts, cependant ces offres restent chères pour le pouvoir d'achat du citoyen Lambda. Contrairement à Algérie Télécom où ses offres restent abordables en terme de prix et acceptables en terme de ratio qualité/prix.

Figure N°14 : Les forfaits des particuliers.

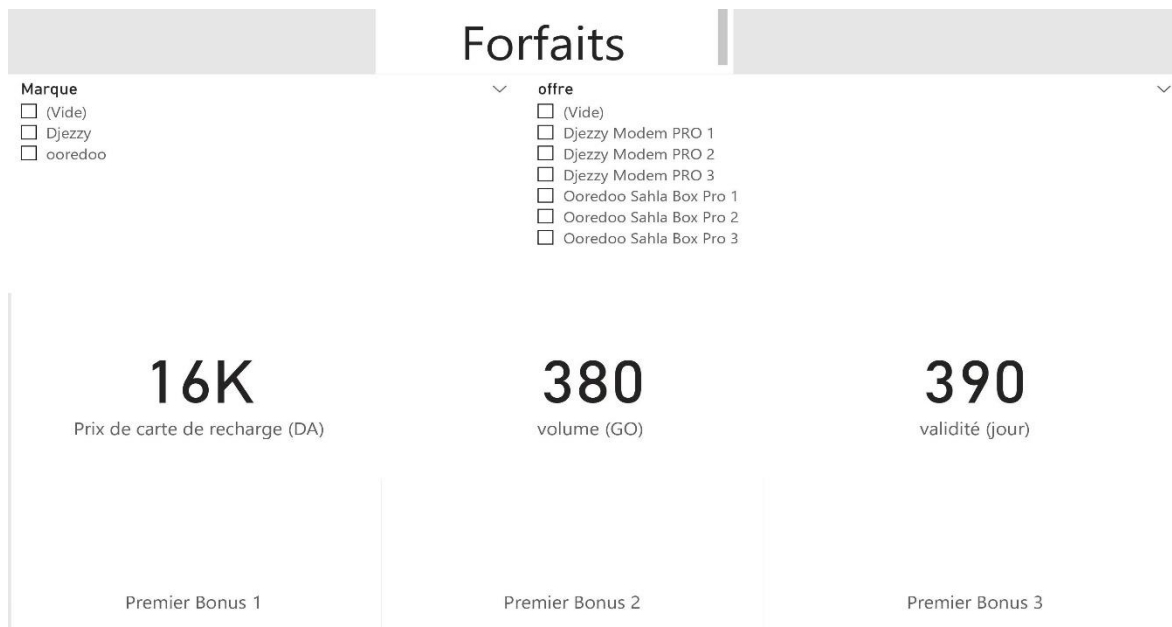


Source : Power BI, élaboré par L'étudiante.

L'utilisateur du Power BI, peut cocher sur la marque de l'opérateur, pour avoir une liste déroulante qui contient tous les forfaits disponibles sur l'offre.

Une fois le volume d'internet en cours est épuisé, le client bénéficiera d'une liste des multiples choix pour chaque opérateur.

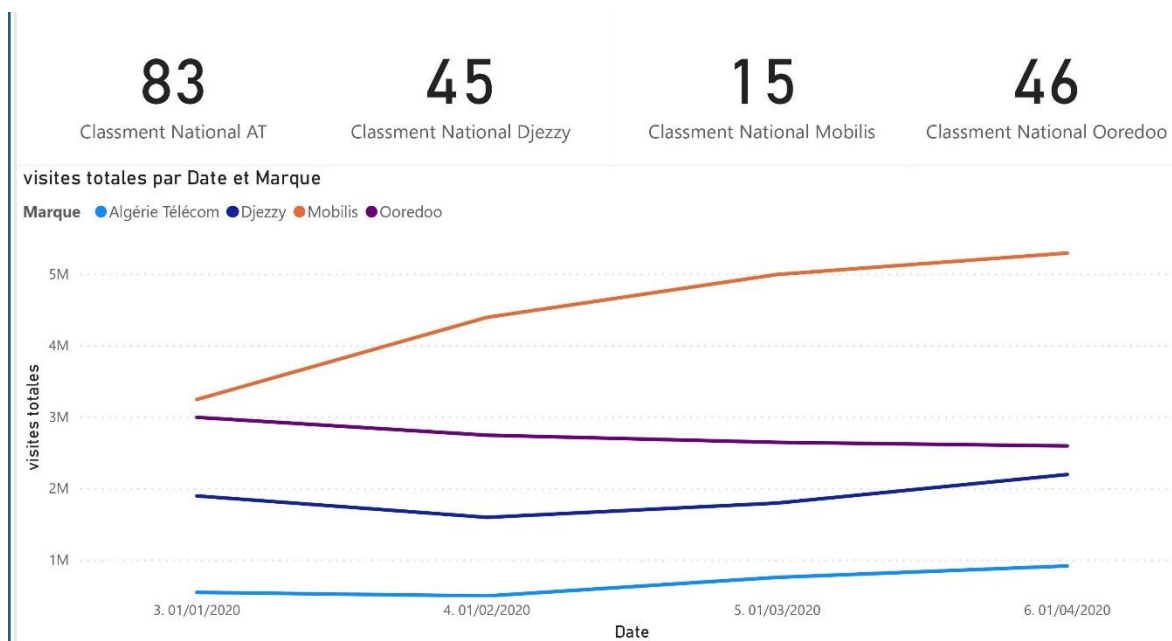
Figure N°15 : Les forfaits des professionnels.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

3. Site Web :

Figure N°16 : Classement des sites des opérateurs en Algérie.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

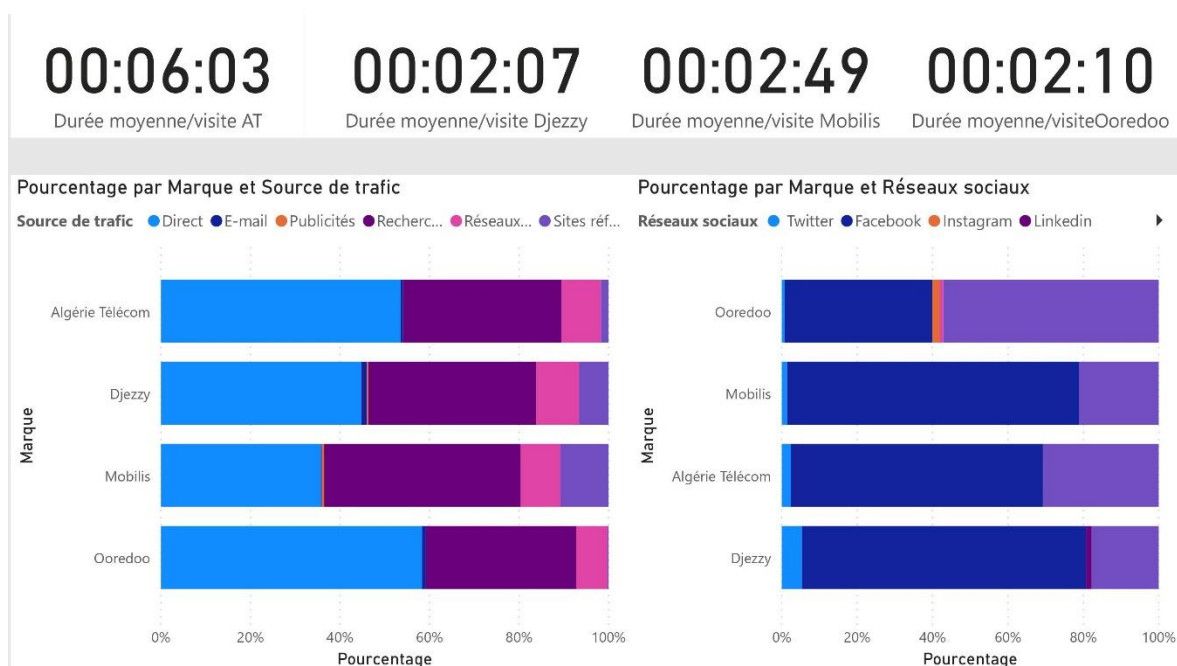
Algérie Télécom, Ooredoo, Djezzy et Mobilis incitent les clients à consulter leurs sites internet afin de s'informer sur les offres récemment lancées.

D'après la courbe d' www.algeriatelecom.dz on remarque qu'en mois de février 2020 le trafic a baissé jusqu'à 500 000 visites, après cette baisse la courbe est croissante et enregistre un nombre de 920 000 visite au mois d'avril 2020.

Une très bonne évolution concernant le trafic du site www.mobilis.dz qui enregistre plus de 5 300 000 visites en mois d'avril 2020.

La courbe du trafic d' www.ooredoo.dz est décroissante depuis le début de l'année 2020, et enregistre 2 600 000 visites en mois d'avril 2020. Contrairement à la courbe de www.djezzy.dz qui est constamment croissante depuis le début de l'année 2020, et enregistre plus de 2 200 000 visites en mois d'avril 2020.

Figure N°17 : Les indicateurs marketing d'un site web



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

La durée moyenne d'une visite sur le site web www.mobilis.dz est estimé à 02min et 49secondes ;

La durée moyenne d'une visite sur le site web www.djezzy.dz est 02min et 07s ;

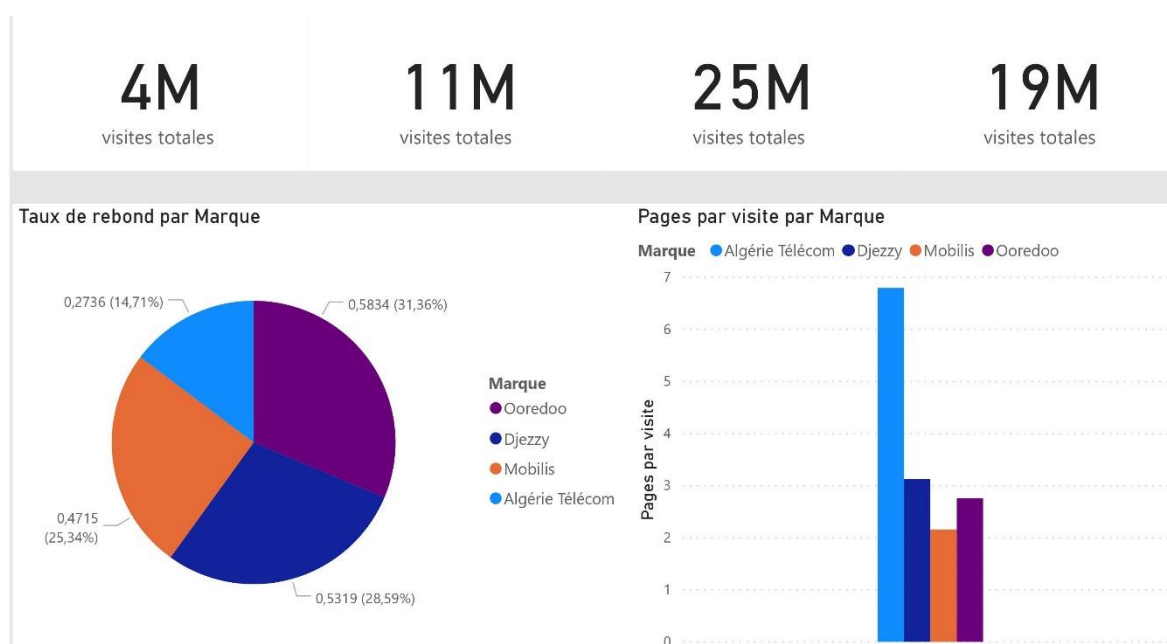
La durée moyenne d'une visite sur le site web www.ooredoo.dz est de 02min 10s ;

La durée moyenne d'une visite sur le site web www.algeriatelecom.dz est de 06min.

Le « Trafic Direct », la « Recherche » et les « Réseaux sociaux » représentent les sources de Traffic les plus communes. La majorité de l'audience pour chaque opérateur viennent de la part d'une de ces trois sources.

Ainsi que le trafic venant des réseaux sociaux indique que Facebook en (bleu) et YouTube (en violet) représentent la majorité des parts de visites chez les quatre opérateurs.

Figure N°18 : Les indicateurs marketing d'un site web



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Parmi la Web *analytics*, le taux de rebond est un indicateur marketing qui mesure le pourcentage d'internautes qui sont entrés sur une page Web et qui ont quitté le site après, sans consulter d'autres pages. Ils n'ont donc vu qu'une seule page du site.

Le taux de rebond pour www.mobilis.dz est de 25,34% ;

Le taux de rebond pour www.djezzy.dz est de 28,59% ;

Le taux de rebond pour www.ooredoo.dz est de 31,36% ;

Le taux de rebond pour www.algeriatelecom.dz est 14,71%.

Page par visite : c'est le Nombre de pages Web qu'un internaute a consulté lors d'une visite sur un site. En moyenne AT a le nombre le plus élevés, c'est ce qui explique les six minutes de la durée moyenne d'une visite sur leur site web.

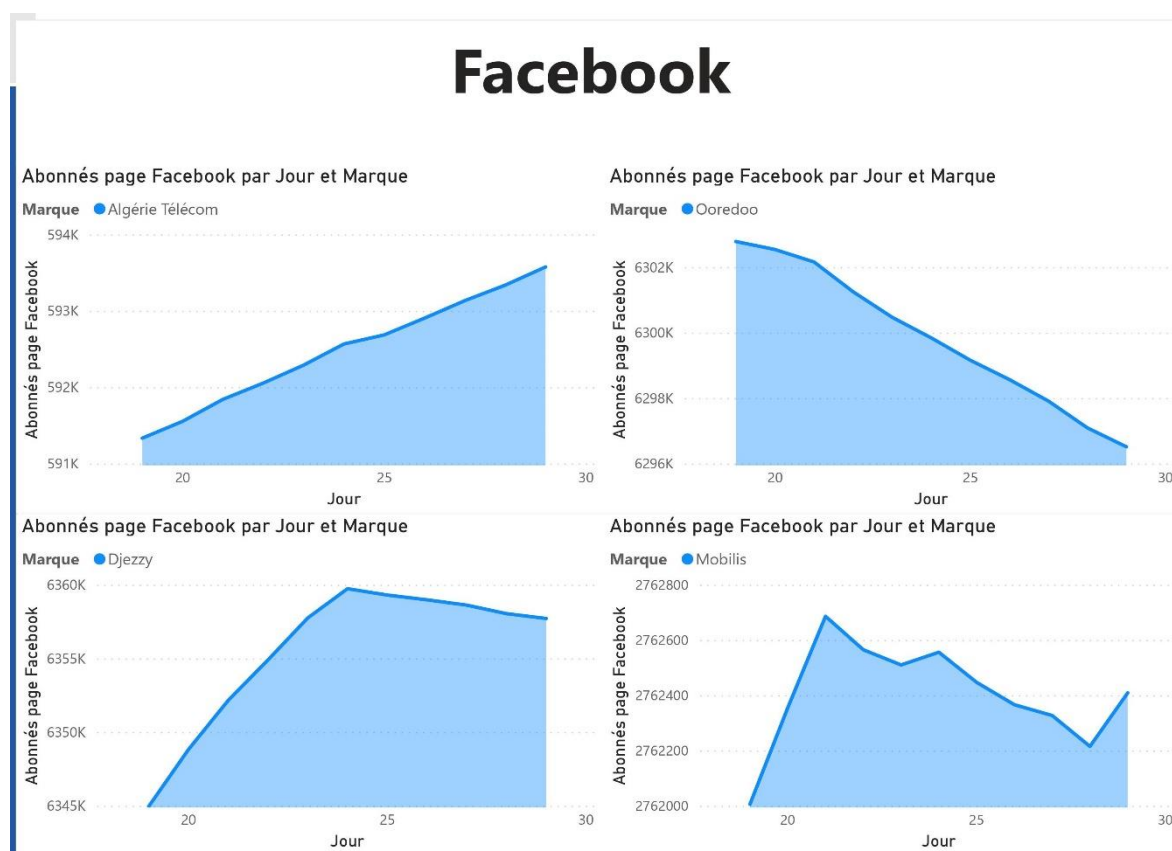
Interprétation des résultats :

Tous les indicateurs Marketing des sites web des trois opérateurs, nous montrent qu' Algérie télécom doit revoir ; reconstruire et organiser son site Web, car son classement est inacceptable par rapport à ses concurrents, et d'après les courbes ; la durée moyenne d'une visite sur le site et le nombre de pages par visite, nous concluons que le site n'est pas visité par beaucoup de clients, cela est peut-être due à la difficulté de trouver l'information voulue assez rapidement sur le site, ou bien le site est mal organisé ou les informations ne sont pas mises à jour.

Il Ya beaucoup de visiteurs qui consultent le site Web d'une façon directe, ce qui implique que le lien vers le site web D'AT est assez connu. Cependant Un nombre moyen d'internautes visitent le site Web d'une façon indirecte après une recherche sur le moteur de recherche Google, un petit travail de communication doit être fait pour ce type des visiteurs, et enfin une petite partie des visiteurs du sites web est redirigée à partir des réseaux sociaux, nous concluons que les pages des réseaux sociaux sont bien faites et répondent aux attentes des consommateurs.

4. Réseaux sociaux :

Figure N°19: L'évolution des abonnés Facebook.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Après la collecte de données du mois de mai 2020 nous avons pu tracer une courbe qui représente l'évolution des abonnés sur chaque page Facebook des autres concurrents. Nous remarquons ainsi que le nombre d'abonnés pour chacun des concurrents est en diminution et cela peut avoir plusieurs explications, sauf que c'est le cas contraire pour la page Facebook d'Algérie Télécom.

Algérie Télécom enregistre une moyenne quotidienne de +224 nouveaux abonnés;

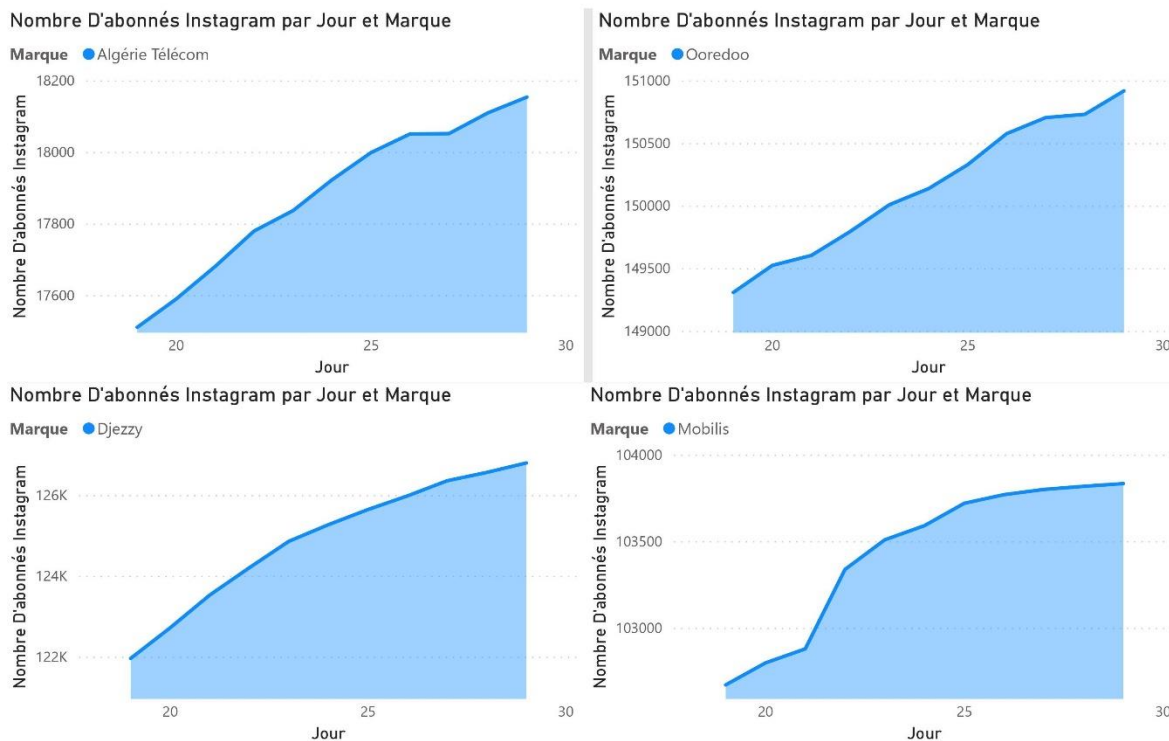
Ooredoo enregistre une moyenne quotidienne de -448 perte d'abonnés;

Djazzy enregistre une moyenne quotidienne de +750 nouveaux abonnés;

Mobilis enregistre une moyenne de +42 nouveaux abonnés.

Figure N°20 : L'évolution de l'audience Instagram.

Instagram



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Après la collecte de données du mois de mai 2020 nous avons pu tracer une courbe qui représente l'évolution des abonnés sur compte Instagram des autres concurrents. Nous remarquons ainsi que le nombre d'abonnés pour chacun des concurrents est en augmentation

Algérie Télécom enregistre une moyenne quotidienne de +62 nouveaux abonnés;

Ooredoo enregistre une moyenne quotidienne de +125 nouveaux abonnés;

Djezzy enregistre une moyenne quotidienne de +476 nouveaux abonnés;

Mobilis enregistre une moyenne de +61 nouveaux abonnés.

Figure N°21 : Un tableau comparatif entre les comptes Twitter des opérateurs.

Twitter

Marque	Abonnés	J'aimes	Tweets	Abonnement	Date de création	moyennes j'aimes	moyennes retweets
Algérie Télécom	294,42	947,00	3,46	8	Mar 26th, 2013	53	4
Djezzy	358,94	1,02	8,09	2	Dec 1st, 2010	19	1
Mobilis	452,04	5,42	12,67	29	Jul 10th, 2013	24	2
ooredoo	20,74	459,00	1,84	29	Feb 20th, 2012	71	10
Total	1 126,15	1 412,44	26,06	68		167	17

Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Algérie Télécom enregistre une moyenne quotidienne de +449 nouveaux abonnés;

Ooredoo enregistre une moyenne quotidienne de +1 nouveaux d'abonnés;

Djezzy enregistre une moyenne quotidienne de +176 nouveaux abonnés;

Mobilis enregistre une moyenne de +224 nouveaux abonnés.

Figure N°22 : Un tableau comparatif entre les chaînes YouTube des opérateurs.

YouTube

Marque	Abonnés	Vidéos	visionnements
Algérie Télécom	8,53k	306	1659964
Djezzy	75,4k	793	17004658
Mobilis	96k	311	47733995
Ooredoo	115k	597	161485765
Total		2007	227884382

Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Algérie Télécom enregistre une moyenne quotidienne de +12 nouveaux abonnés;

Ooredoo enregistre une moyenne quotidienne de +34 nouveaux d'abonnés;

Djezzy enregistre une moyenne quotidienne de +27 nouveaux abonnés;

Mobilis enregistre une moyenne de +17 nouveaux abonnés.

Interprétation des résultats :

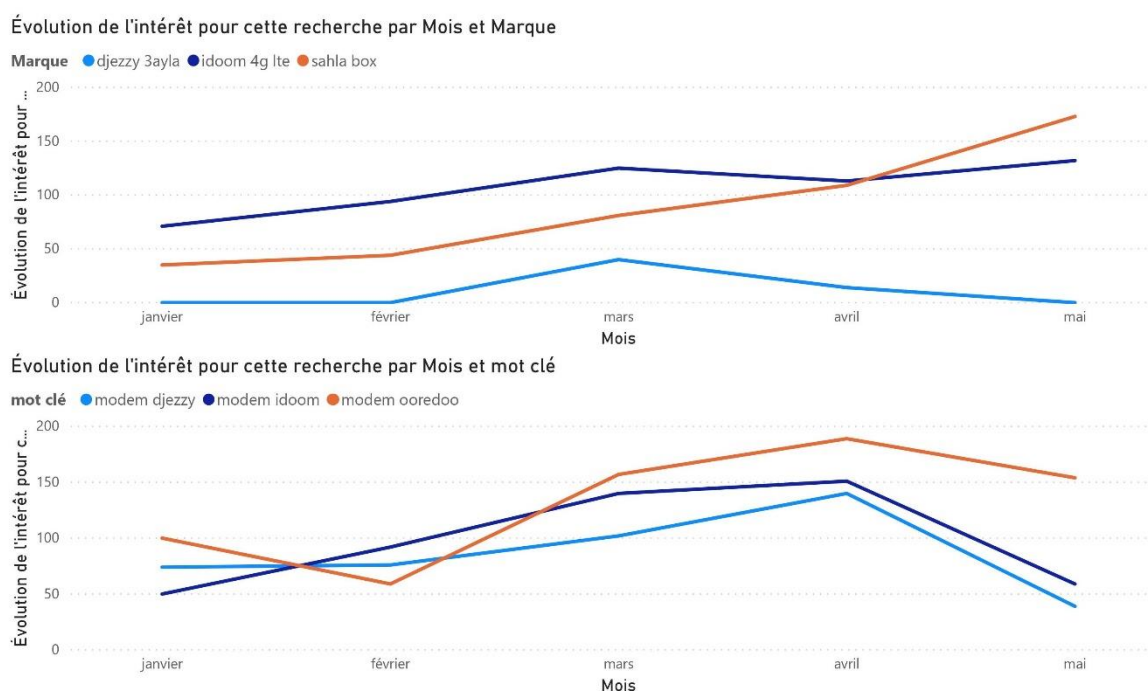
Contrairement aux autres opérateurs, Algérie Télécom est l'opérateur qui a gagné le plus d'abonnés sur Facebook, il doit continuer à communiquer, animer et informer ses clients par des publications intéressantes selon les attentes des clients.

Pour Instagram c'est un média d'images, Les visuels partagés devraient être cohérents, complémentaires, contraster les uns avec les autres, êtes variés et donner envie de cliquer dessus. Les opérateurs suivent cette stratégie d'une manière très remarquable sur leurs profils, donc leurs audience Instagram, est en augmentation continue, c'est un créneau à maintenir pour Algérie Télécom.

AT a une faible présence sur les plateformes Twitter et YouTube ; elle devrait être plus active pour rattraper son retard comparé aux autres opérateurs.

5. Web trends :

Figure N°23 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.

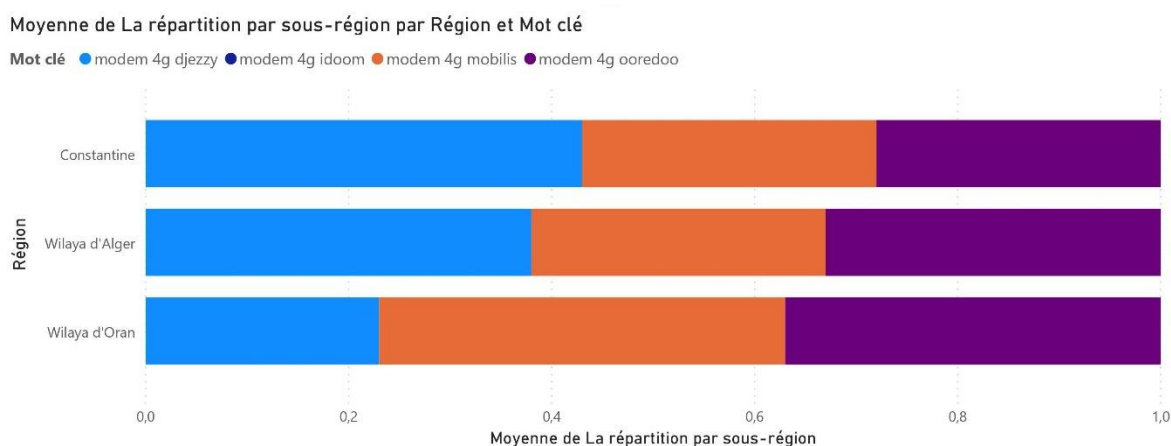


Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Un mot clé est un mot ou un groupe de mots qui caractérise le contenu d'une recherche réalisé sur internet, l'évolution de l'intérêt pour cette recherche c'est que les résultats reflètent la proportion de recherches portant sur des mots clés donnés (djezzy 3ayla, idoom

4G lte, sahla box), (modem djezzy, modem idoom, modem ooredoo) dans une région et pour une période spécifique, par rapport à la région où le taux d'utilisation de ces mots clés est le plus élevé (valeur de 100). Ainsi, une valeur de 50 signifie que les mots clés ont été utilisés moitié moins souvent dans la région concernée, et une valeur de 0 signifie que les données pour ces mots clés sont insuffisantes.

Figure N°24 : Répartition par sous-région.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

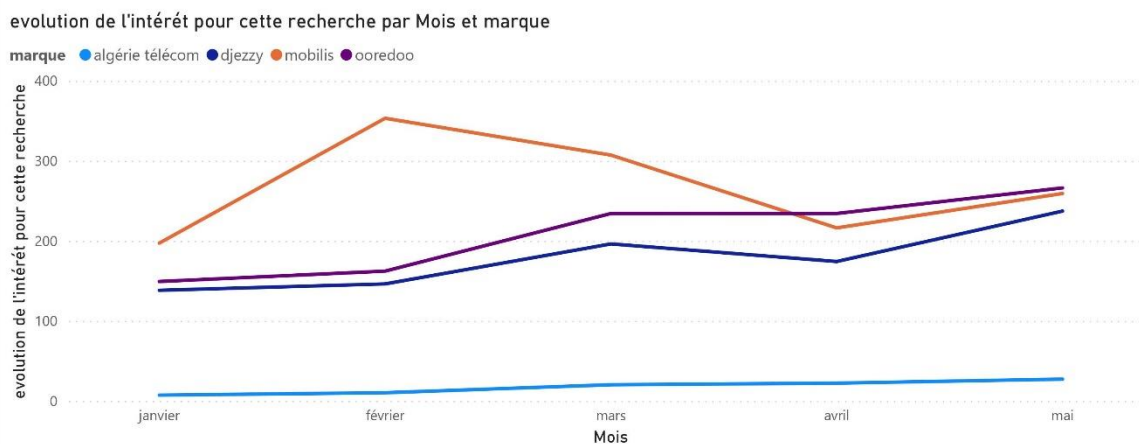
Le mot clé modem 4g idoom ne figure pas, néanmoins les autres mots clés concernant les concurrents en eu les grands parts dans chaque région :

Constantine : 43% pour le mot clé « modem 4g djezzy », 29% pour le mot clé « modem 4g mobilis » et 28% pour le mot clé « modem 4g ooredoo ».

Wilaya d'Alger : 38% pour le mot clé « modem 4g djezzy », 29% pour « modem 4g mobilis » et 33% pour « modem 4g ooredoo ».

Wilaya d'Oran : 23% pour « modem 4g djezzy », 40% « modem 4g mobilis » et 37% « modem 4g ooredoo ».

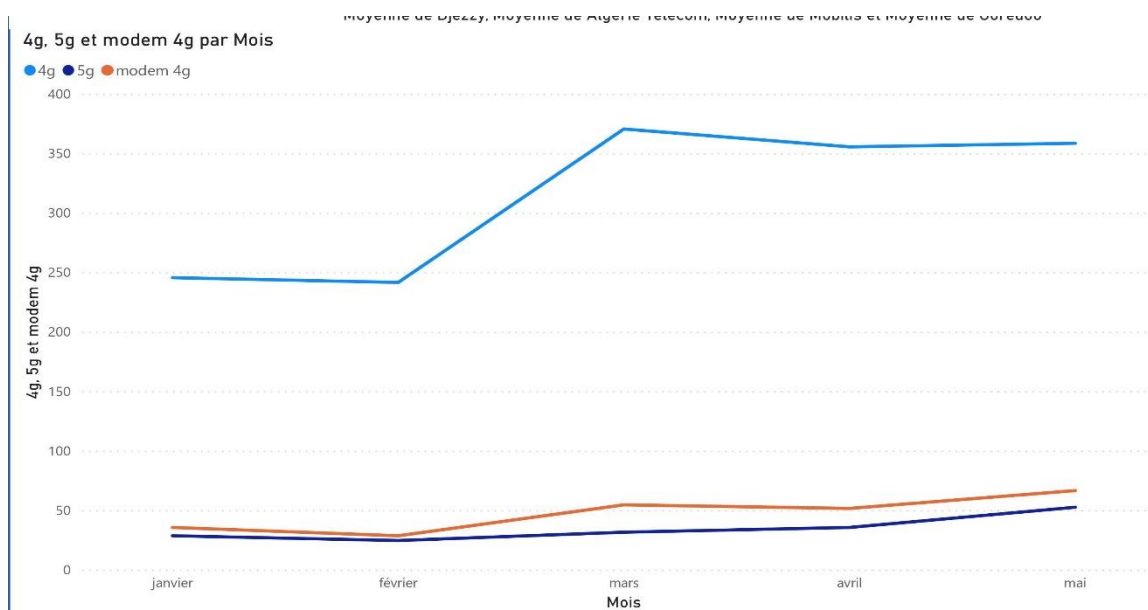
Figure N°25 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

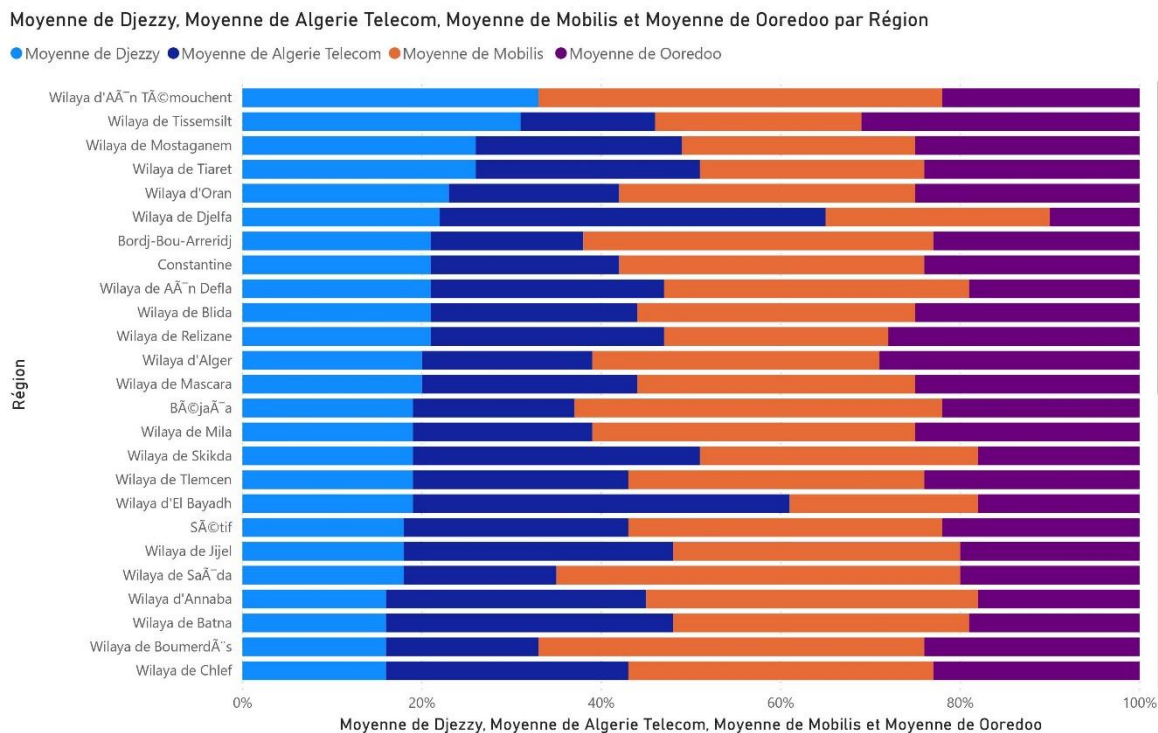
De même pour les mots clé sous forme du nom de l'entreprise : djezzy, ooredoo, mobilis et Algérie Telecom.

Figure N°26 : L'évolution de l'intérêt pour les recherches par mois et mot clé.



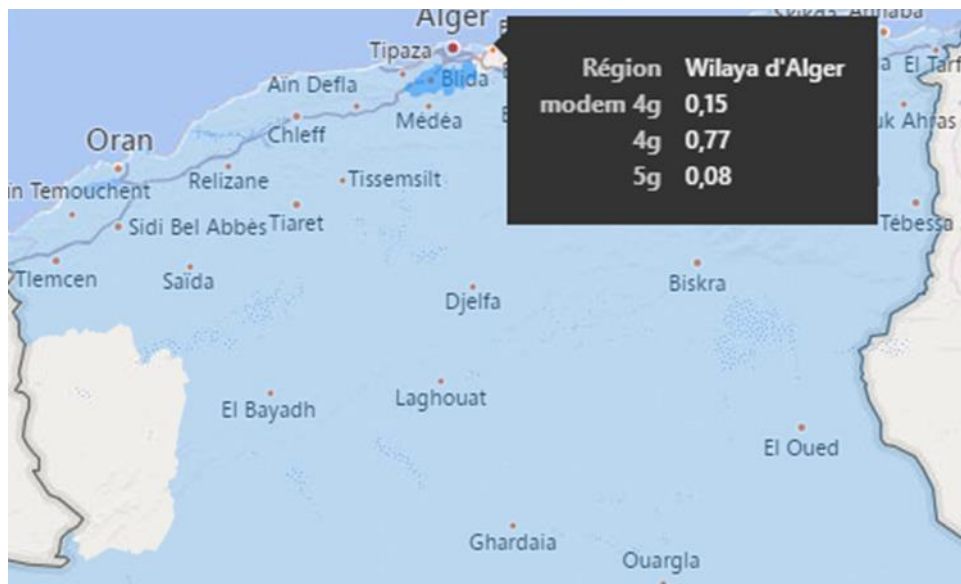
Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Figure N°27 : Répartition par wilaya.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Figure N°28 : Répartition par wilaya.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante

Une autre interface dynamique et à la portée des utilisateurs et en survolant une région ou une wilaya nous donne le nombre de recherche des trois mots clés.

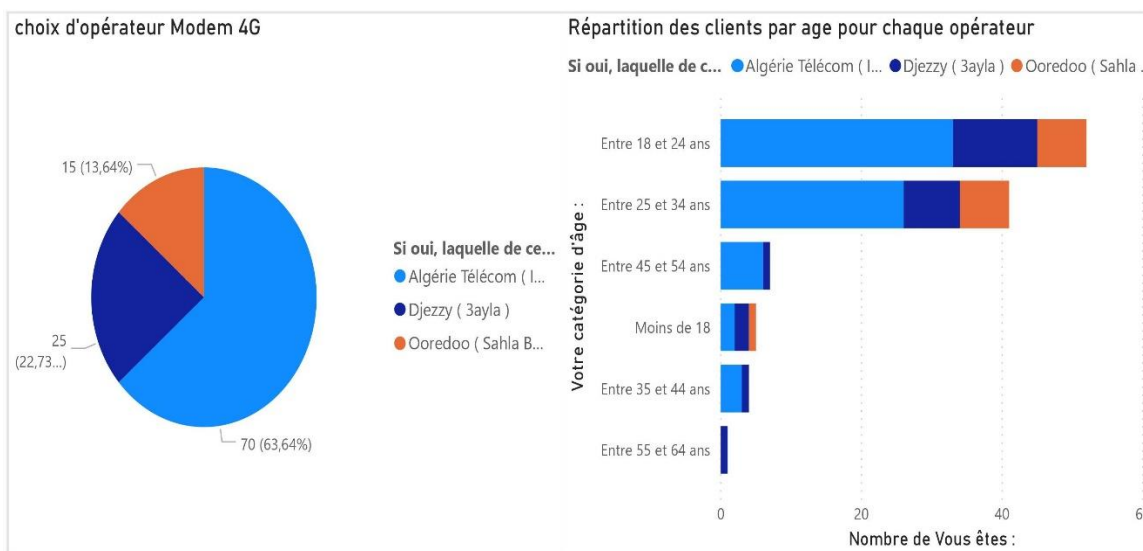
Interprétation des résultats :

Nous remarquons que les mots clés les plus pertinents sont (4g, Mobilis, modem idoom), donc Algérie Télécom doit utiliser ces mots clés plus souvent dans des articles, des titres, des appellations et des publications sur les réseaux sociaux. Ce qui l'aidera à faire paraître ces derniers lors d'une recherche effectuée sur le moteur de recherche Google, afin de gagner plus de visites et lectures ce qui augmentera sa chance d'avoir plus d'abonnements.

6. Satisfaction :

Après une enquête de satisfaction réalisée d'une manière indépendante par nous-même, au près d'un échantillon de 172 personnes, représentatif de la population en Algérie, nous avons pu récolter des réponses qui vont permettre à l'entreprise d'évaluer la concurrence et d'analyser s'il y a besoin et à quel niveau, des changements sont nécessaires pour améliorer la satisfaction des clients.

Figure N°29: Répartition des clients Modem 4G LTE.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

La question : Laquelle de ces offres Modem 4G utilisez-vous ?

D'après les réponses sur cette question nous remarquons que :

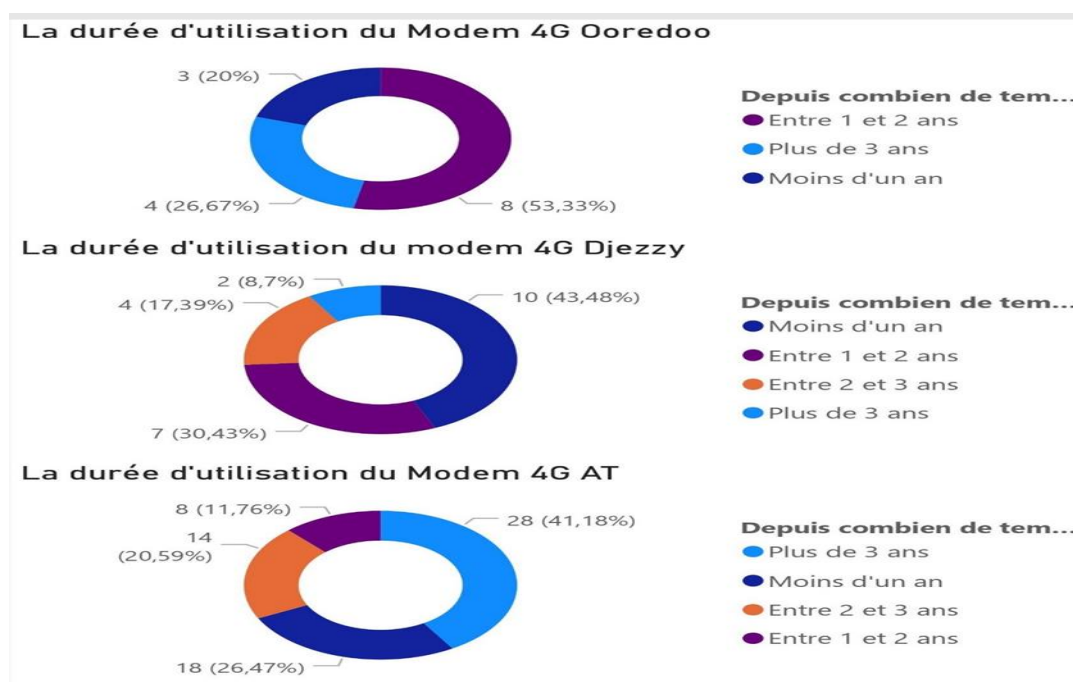
- L'offre d'Algérie Télécom (IDOOM 4G LTE), représente 63,64% des réponses ;
- L'offre de Djazzy (3ayla), représente 22,7% des réponses ;
- L'offre d'Ooredoo (Sahla Box) représente 13,6% des réponses.

Le résultat a montré que la majorité de nos répondants utilisent l'offre IDOOM 4G LTE d'Algérie Télécom, elle doit donc garder la première place avec l'innovation permanente afin d'accroître sa présence et maintenir le développement.

La question : Quel est votre catégorie d'Age ?

Nous allons certainement remarquer que la majorité des clients pour les trois opérateurs, ce sont des jeunes de 18 à 34 ans, c'est une information très intéressante, surtout pour le ciblage, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle offre lancer par les opérateurs par exemple.

Figure N°30 : La durée d'utilisation du Modem 4G LTE de chaque opérateur.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

La question : Depuis combien de temps utilisez-vous la 4G LTE via modem?

Nous concluons que :

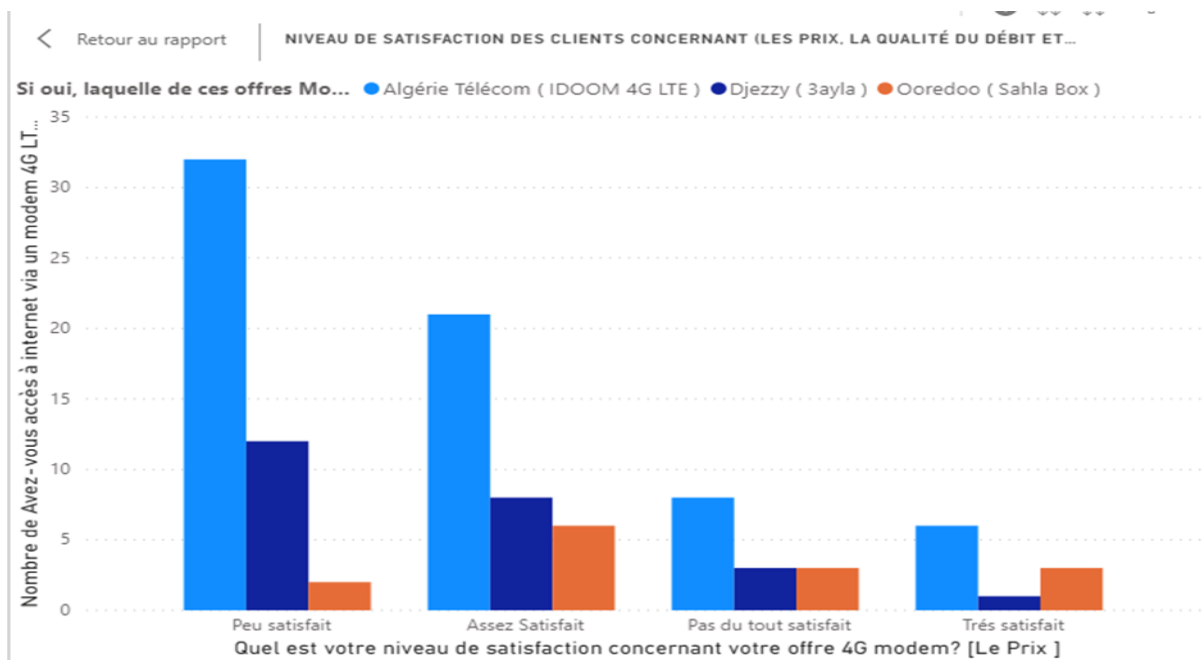
- Modem 4G d'Ooredoo, pour la majorité des clients, la durées d'utilisation est entre 1 et 2 ans ;
- Modem 4G de Djezzy, pour la majorité des clients, la durées d'utilisation est moins d'un an ;
- Modem 4G d'AT, pour la majorité des clients, la durées d'utilisation est plus de 3 ans.

La durée d'utilisation va nous montrer l'ancienneté des clients.

Algérie Télécom est l'offre le plus ancien sur le marché des Modems 4G.

La question : Quel est votre niveau de satisfaction concernant votre offre 4G modem?

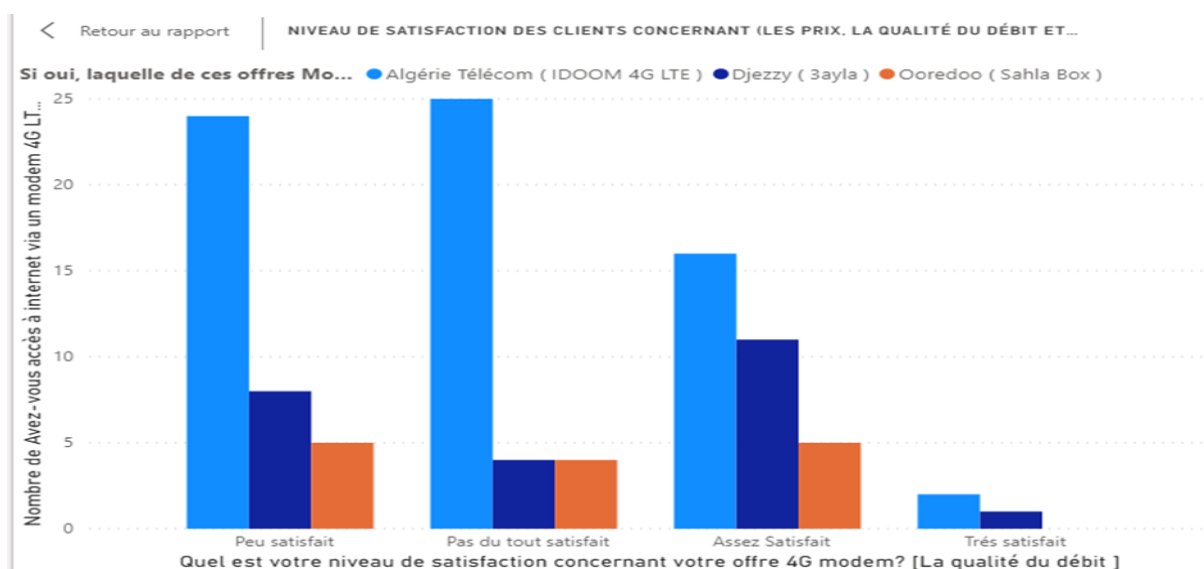
Figure N°31 : Avis des clients concernant les prix.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Pour le prix : la majorité des clients d'Algérie Télécom sont peu satisfaits, il faut qu'elle trouve une solution à ce problème.

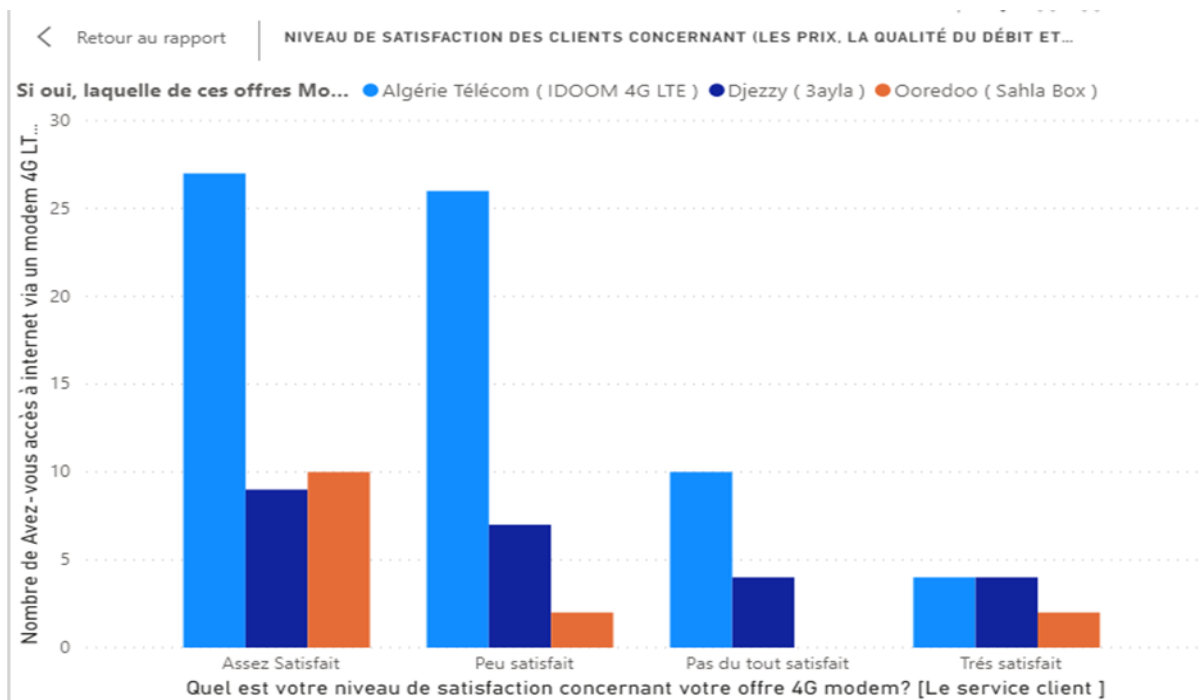
Figure N°32 : Satisfaction client liée à la qualité du débit.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Pour la qualité du débit : la majorité des clients des deux opérateurs, Ooredoo et Djezzy sont assez satisfaits ; contrairement à Algérie Télécom où la majorité des clients ne sont pas du tout satisfaits, il faut avoir une nouvelle approche pour améliorer la qualité de son réseau.

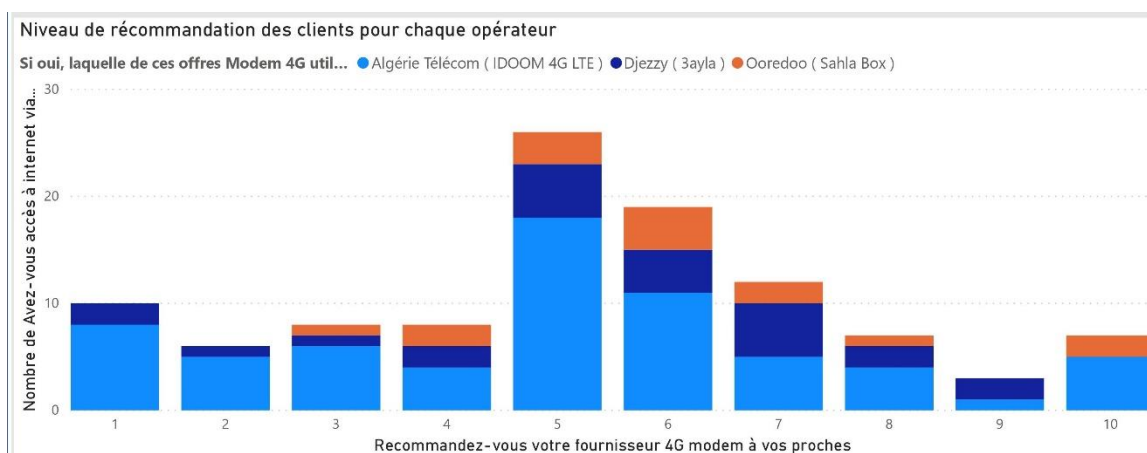
Figure N°33 : Satisfaction client par rapport au service clients.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Pour le Service client : la majorité des clients d'Algérie Télécom sont Assez Satisfaits ; mais nous remarquons qu'il y a un nombre important des clients qui sont peu satisfaits concernant leurs service client ; il va falloir mettre en place un plan d'action pour transformer ces derniers en clients satisfaits.

Figure N°34 : Niveau de recommandation client pour chaque offre.



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

La question : Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez votre fournisseur 4G modem à vos proches ?

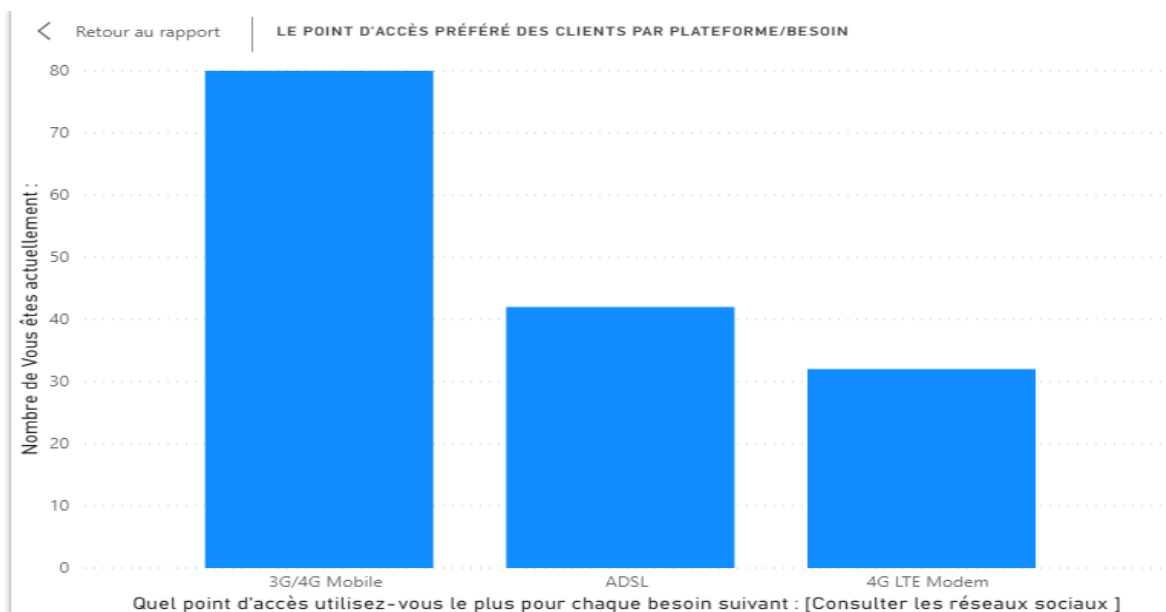
Pour évaluer la fidélité des relations clients d'une entreprise. Nous avons utilisé le NPS (ou Net Promoter Score), l'analyse des réponses à cette question nous a amenés à considérer 3 populations :

- Les détracteurs (ceux qui ont donné une note comprise entre 0 et 6) sont ceux qui ne recommanderont pas les services et qui, pour certains, iront même jusqu'à les dénigrer.
- Les passifs (ou neutres) ont répondu 7 ou 8 : ils sont satisfaits mais conformément à ce qu'ils attendaient. Ils ne devraient pas vous recommander ni vous dénigrer.
- Les promoteurs, ceux ayant répondu 9 ou 10, sont ceux que vous devez chouchouter. Ils sont extrêmement satisfaits de vos services et pourraient vous recommander à leur entourage (qui partage pour une grande partie les mêmes centres d'intérêts, le même niveau de revenu...).

Dans notre cas la majorité des clients des trois concurrents, ce sont des Détracteurs, donc pour Algérie Télécom un plan de fidélisation client doit être mis en place.

La question : Quel point d'accès utilisez-vous le plus pour chaque besoin suivant ?

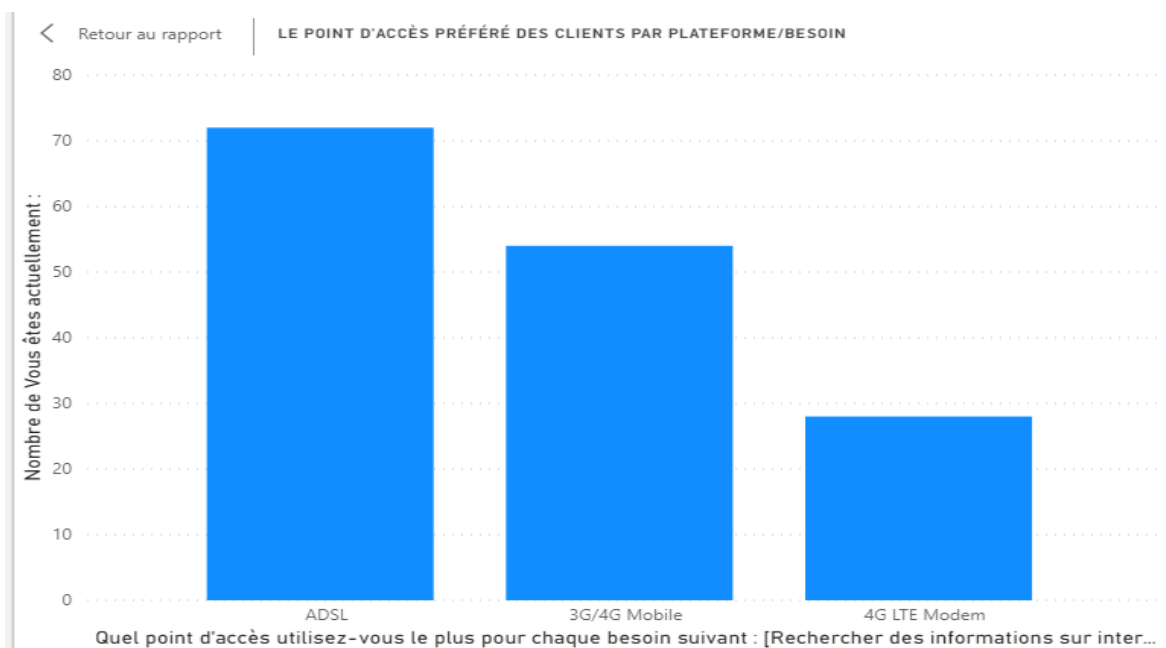
Figure N°35 : Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (Réseaux sociaux).



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

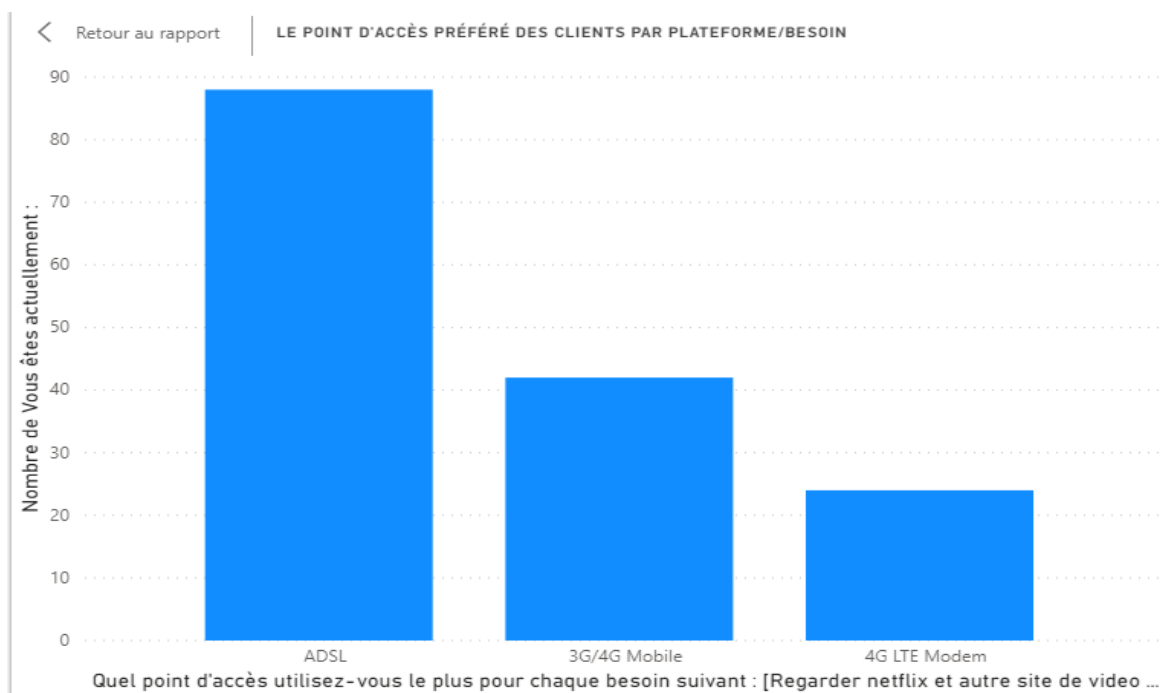
Malgré la dominance de la 3G/4G Mobile, la 4G domestique montre un développement comparé à l'ADSL. Algérie Télécom doit accroître et exploiter cette préférence. Après épuisement du volume, le client bénéficie d'un accès gratuit aux réseaux sociaux.

Figure N°36: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (rechercher des informations sur internet).



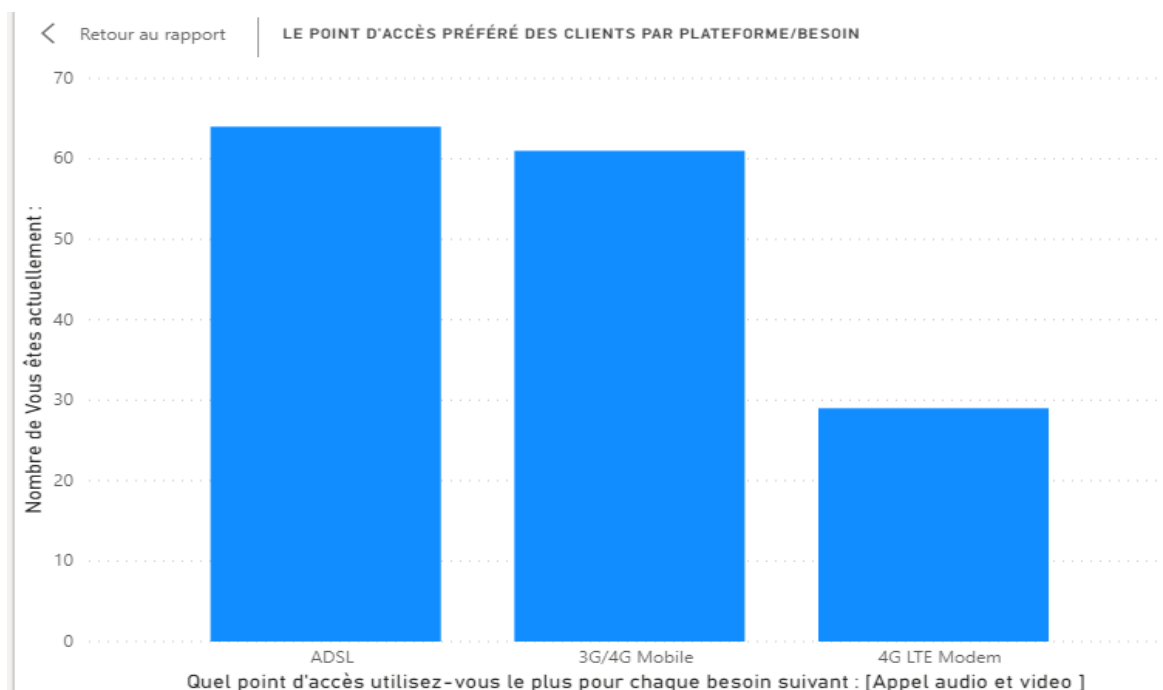
Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Figure N°37: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (regarder Netflix et autre site de vidéos).



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Figure N°38: Point d'accès préféré des clients par plateforme/besoin (appel audio/vidéos)



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

Malgré la dominance de l'ADSL, le Modem 4G LTE présente un avantage pour des appels illimités vers le fixe et VoLTE, après épuisement du volume initial, elle doit continuer à développer ses offres pour ce besoin.

Interprétation des résultats :

D'après le feedback des clients consolidés des questionnaires envoyés, nous remarquons que même si Algérie Télécom détient les meilleurs scores en général, son service auprès de ses clients n'est toujours pas totalement satisfaisant. Un autre opérateur risque de la détrôner. Elle doit donc prendre en considération les besoins, avis et satisfaction de ses clients si elle veut maintenir son statut de leader.

Conclusion

Afin que l'état (gouvernement) puisse avoir une maîtrise parfaite de la communication spécialement en temps du sans fils, il se doit d'avoir un outil, un acteur performant à jour, et un leader spécial pour la technologie dominante qui est la 4G. Pour se faire l'interface du gouvernement Algérien qui est Algérie Télécom doit être au diapason de cette technologie, et sans veille concurrentielle efficace, efficiente et méthodique cet objectif devient un rêve.

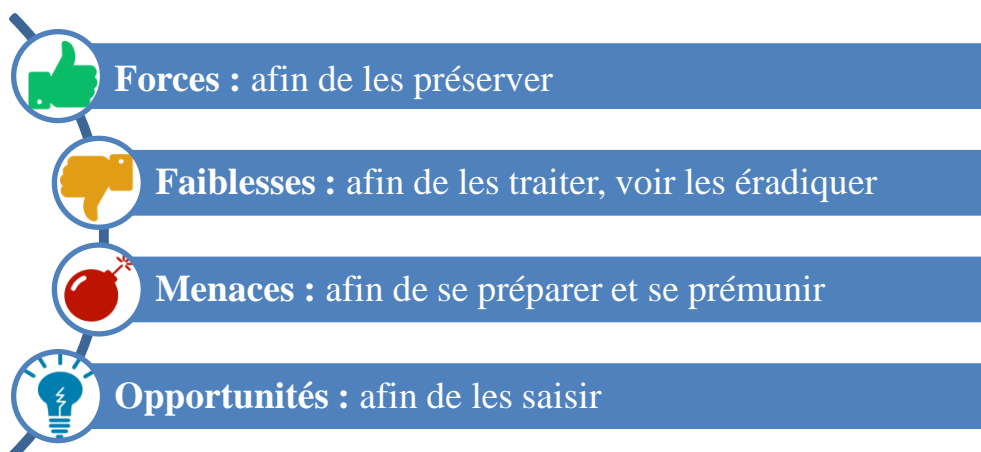
Pour installer un processus de veille concurrentielle au sein d'Algérie Télécom, il suffit de récolter les expressions des besoins des managers et collaborateurs d'Algérie Télécom, de collecter, traiter et analyser les données. Et de réaliser un tableau de bord autant que support ou dispositif de diffusion des résultats.

A la fin de la mise en place de la veille concurrentielle via l'outil Power BI, et la présentation de la solution au niveau des dirigeants, responsables de département et collaborateurs d'Algérie Télécom, nous avons recueilli les impressions, avis et critiques, où ces derniers déclarent que la solution mise en place leur a permis d'avoir une information consolidée, détaillée et à jour, afin de prendre des décisions plus rapidement, basées sur des preuves, des faits et des données réelles du marché, pour rester à la page et être toujours le leader de cette technologie sensible qui évolue très rapidement.

Si nous, nous voyons une seule utilité pour chaque diagramme ou tableau présenté, les manager et collaborateurs d'Algérie Télécom ont certifié pouvoir en ressortir dix ou quinze. Parce qu'ils vont interpréter les informations d'une manière plus professionnelle, pour prendre des décisions sur tous les aspects : marketing, *sales*, *marchandising* et communication (que ça soit pour faire : une campagne marketing, un pack..., pour attirer une population ou bien cibler une utilisation).

Les principales améliorations et valeur ajoutée du présent travail recueillis auprès des collaborateurs et managers d'Algérie Télécom se résume à :

1. Identification rapide des :



2. Données du marché et de la concurrence consolidées sur une même plateforme ;
3. Interface intuitive et simple d'utilisation grâce aux visuels ;
4. Amélioration de la notion « métiers du Digital » dans une grande entreprise publique ;
5. Création d'une interface entre le marketing et le commercial.

Afin que le travail mené au cours de ce mémoire apporte une valeur ajoutée aux structures d'Algérie Télécom, une collecte, une consolidation et une analyse des données (alimentation du TB), doit être entretenue cycliquement au minimum une fois par mois, idéalement d'une façon hebdomadaire.

La plus grande des faiblesses de la veille concurrentielle en général, est l'expiration des données, ces dernières doivent être mises à jour quotidiennement, pour éradiquer ce problème, il faut opter pour la version payante de l'outil, car la version utilisée au cours de ce mémoire est une version gratuite.

Au final et après la prise de conscience sur l'importance de la veille concurrentielle, nous souhaitons que notre travail apporte du changement et aide Algérie Télécom à rester leader sur le segment 4G LTE afin que l'état puisse rester efficace en terme de E-gouvernement.

Bibliographie

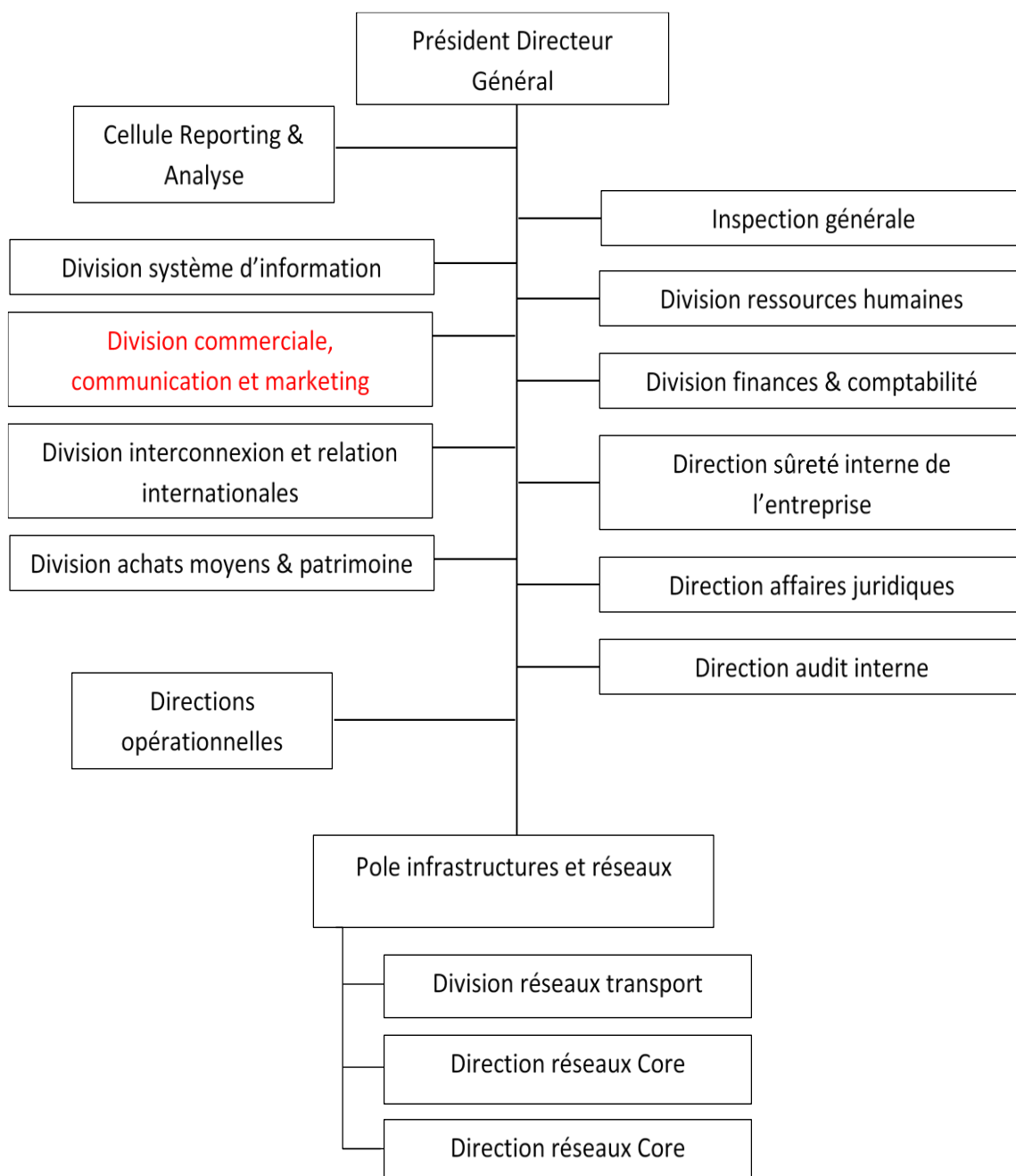
- ANTHONY, R. (2010). Tableaux de bord et reporting: Quelles différences? Revue Finance & BI, (24), P.45
- Balmisse, G., & Meingan, D. (2008). La veille 2.0 et ses outils. Hermès science publications, PP.28-87.
- BALMISSE, G., & OUNI, A. (2009). La gestion de projet à l'heure du web 2.0: Web 2.0 et information-documentation: évolution ou révolution? Documentaliste (Paris), 46(1), 44-46, PP.6-17.
- Béatrice Martin (Mercredi 29 août 2012) « La veille, une approche globale et stratégique : un processus créateur de valeur et de performance pour les organisations » [enligne] <https://creg.ac-versailles.fr/la-veille-une-approche-globale-etstrategique#nb10> (consulté le 15/06/2020 à 02 :25h).
- BOUGNOUX, D. (1995). L'information contre la communication, Paris, France: Hachette.
- Christiane ERROUQUI, Patrick MIANI et Nadine VENTURELLI, (2013), Gestion de la relation de service, Le Génie Editeur ; p.57.
- Chaput, L. (2006). LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE: Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration (No. UQO-DSA-wp032006). Département des sciences administratives, UQO. [En ligne] <https://core.ac.uk/download/pdf/7188729.pdf> (consulté le 16/06/2020 à 00:50h).
- CAPLAT. (2002). Modélisation cognitive et résolution de problèmes. PPUR. Lausanne. France, P27.
- Christophe Potron, la fonction veille et ses outils. « Les matinales ». Paris, P.7.
- Cohen, C. (2004). Veille et intelligence stratégiques. Hermès science publications. Paris : Lavoisier
- Demongeot, D. (2016). La veille concurrentielle et son rôle dans la prise de décision. Éditions universitaires européennes, pp 14-31.
- Debliquy, P. Y. (2015). Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte. Edipro.
- Delengaigne, X. (2019). 100 fiches pour organiser sa veille sur Internet. Eyrolles, P.8.
- Fernandez, A. (2005). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Editions d'organisation, PP.168-198.

- FONTAINE-GAVINO, K., & ZAMBEAUX, A. (2005). Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des RH. Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors-séries, (9), 30, P.15.
- Fernandez, A. (2005). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Editions d'organisation, pp 168-382.
- Hermel, Laurent. (2010), Maîtriser et pratiquer ... Veille stratégique et intelligence économique, Editeur: AFNOR, P.10.
- Jakobiak, F. (2004). L'intelligence économique : techniques et outils. Paris: Edition d'Organisation, P.63.
- KHELASSI, R. (2011), précision du management, édition HOUMA, Alger, p.395.
- Les éditions demos, (2012), qu'est-ce...qu'un tableau de bord marketing ?, PP.11-12
- Lemaire, S. (Novembre 2009), Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille: le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP). MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" [en ligne] https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364/document (consulté le 26/03/2020 à 09 :45) ; P 13.
- La French Tech (Page consultée le 16/06/2020). Site de la french Tech, [données en ligne], <https://lafrenchtech.com/fr/>
- Martinet, A. C., & Silem, A. (2003). Lexique de gestion, 6ème édition, édition Dalloz, P.120.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils. Economica, Collections « Techniques de Gestion, p.33.
- Meltwater (Page consultée le 01/06/2020). Site de Meltwater, [données en ligne], <https://www.meltwater.com/fr>
- Martinet.B, Ribault.J, 1989, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, éditions d'organisation, Paris, p 67.
- Medhaffer, S. K., & Lesca, H. (2010). L'animation de la veille stratégique (No. Halshs-00642514).
- Nenzhelele, T. E., & Pellissier, R. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. South African Journal of Information Management, 15(2), 1-7. [document en ligne] [file:///C:/Users/admin/Downloads/sajim.v15i2.559%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/sajim.v15i2.559%20(2).pdf) (consultation le 17/04/2020 à 19h43h).

- PASCAL, PY. (2014). Le responsable commercial et son plan d'actions commerciales, édition EYROLLES, P.87.
- Prax, J. Y. (2012). Le manuel du knowledge management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. Dunod.
- Saulou, J. Y. (2004). Tableaux de bord pour décideurs qualité. Afnor, PP 31-36.
- Seni, D. A. (2013). Analyse stratégique et avantage concurrentiel, édition presse de l'université du Québec, Canada, p. 75.
- Van Laethem, N., & Body, L. (2008). Le plan marketing-2ème édition: Plan stratégique-Plan, P.30.

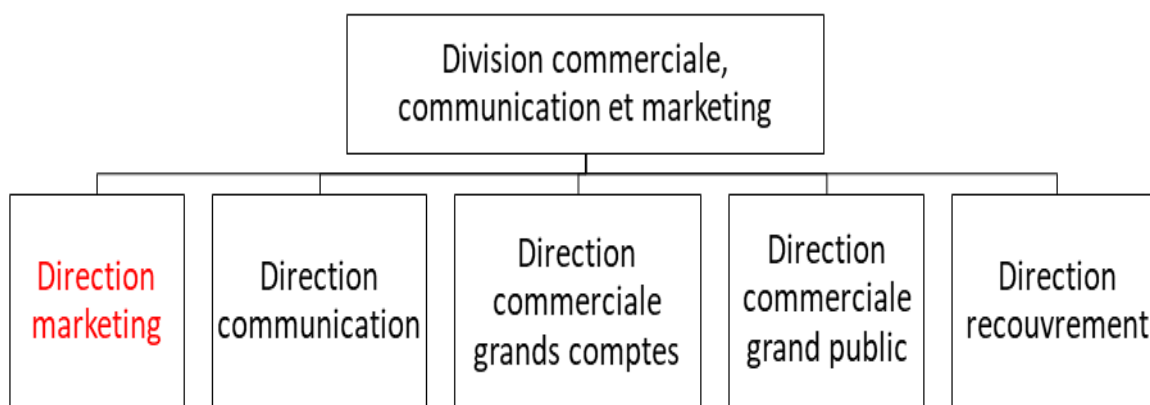
Annexes

ANNEXE A : ORGANIGRAMME ALGERIE TELECOM



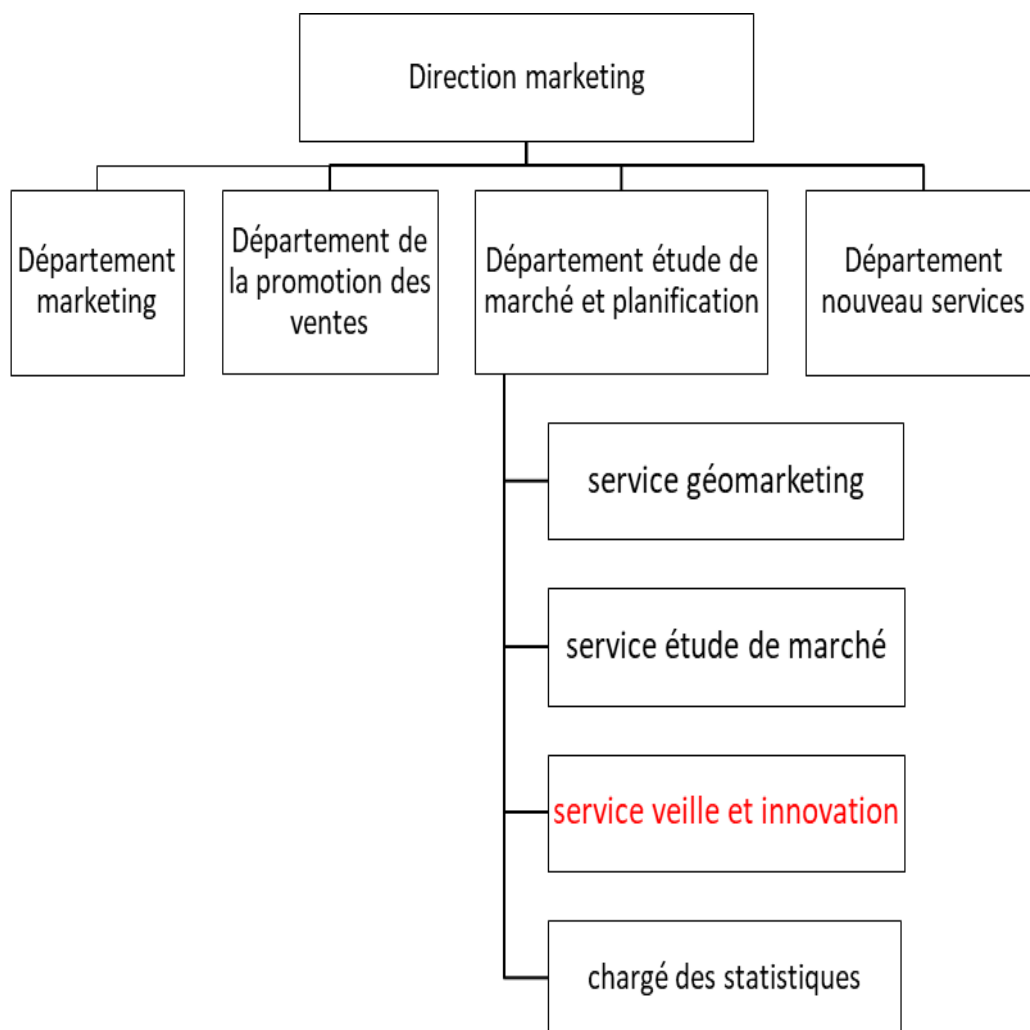
Source : document interne, AT.

**ANNEXE B : ORGANIGRAMME DIVISION COMMERCIALE,
COMMUNICATION ET MARKETING**



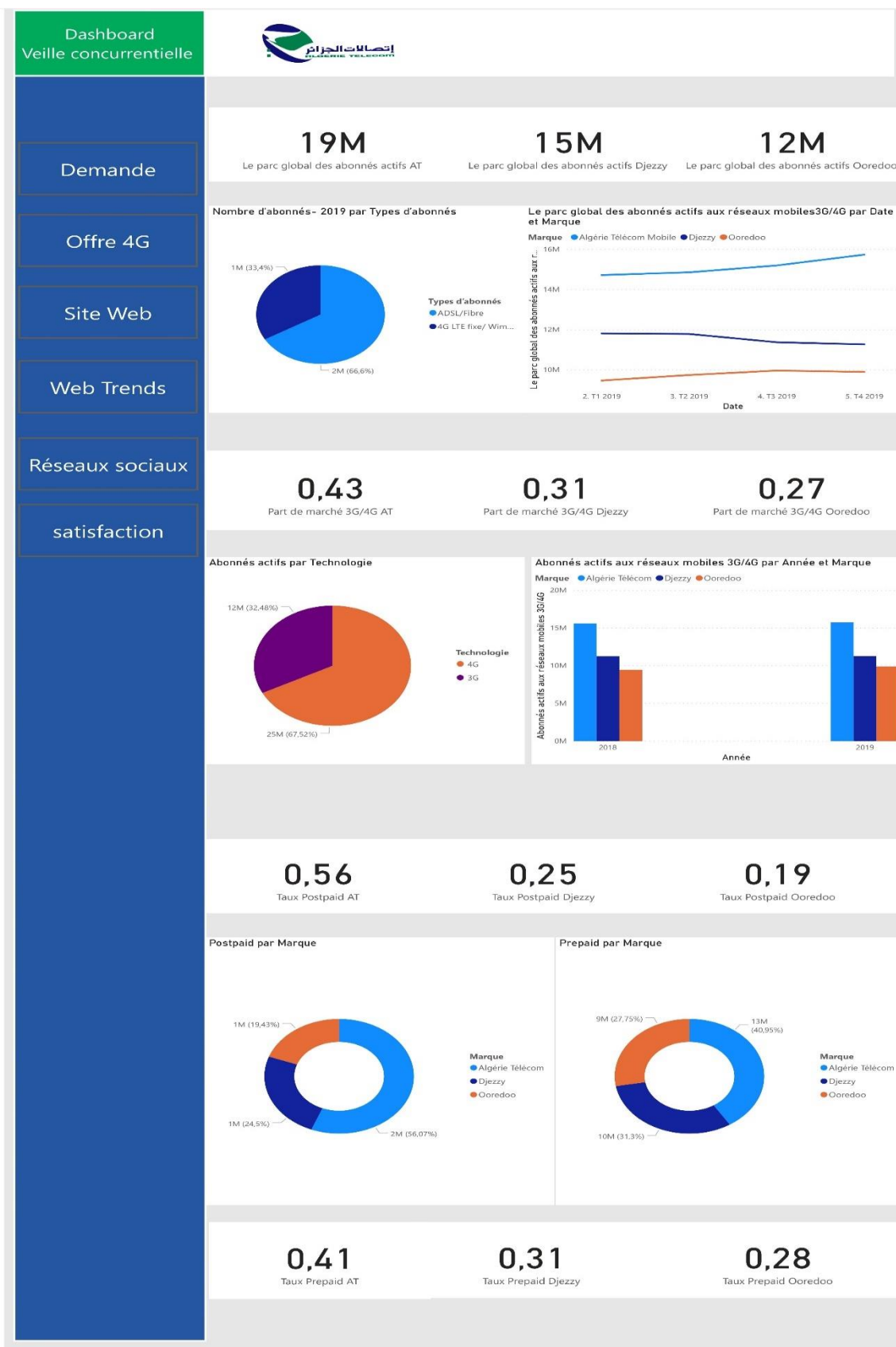
Source : document interne, AT.

ANNEXE C : ORGANIGRAMME DIRECTION MARKETING



Source : document interne, AT.

ANNEXE D : TABLEAU DE BORD VEILLE CONCURRENTIELLE



Source : Power BI, réalisé par l'étudiante.

ANNEXE E : QUESTIONS ET REPONSES DE L'ENTRETIEN D'EXPRESSION DE BESOIN

Introduction

Bonjour Madame/Monsieur ;

Je vous remercie d'avance pour le temps qui nous sera accordé.

Je me présente : Khaldi Yasmine, étudiante en Master 2 à L'ENSM (école nationale supérieure de management), en stage pratique au niveau d'Algérie télécom.

Afin de finaliser une étude de veille concurrentielle sur le produit 4G, je vous prie de bien vouloir prendre quelques minutes de votre temps, et de compléter le formulaire ci-dessous.

L'Objectif de notre étude est de mieux connaître les besoins des managers et collaborateurs au sein d'Algérie télécom en terme de données/informations de la concurrence lié à la 4G (LTE), afin de construire un tableau de bord de veille concurrentielle significatif et utile qui aide à la prise de décision à tous les niveaux.

Pour cela, votre collaboration nous sera très utile. Merci encore une fois.

Expression de besoin

Q1 : Quelles sont les informations à collecter dans le cadre de la veille concurrentielle autour du segment 4G ?

Le Poste : Chargé analyse commerciale	
Réponses	
1. Réseaux sociaux : 1-1 Facebook:	- Nombre de j'aime; - Nombre d'abonnés; - Nombre de publications; - Nombre de visite.
1-2 Instagram:	- Nombre de j'aime; - Nombre d'abonnés; - Nombre de publications; - Nombre de visite.
1-3 YouTube:	- Nombre de j'aime; - Nombre d'abonnés;

	- Nombre de publications; - Nombre de visite.
1-4 Twitter:	- Nombre de j'aime; - Nombre d'abonnés; - Nombre de publications; - Nombre de visite.
2. Site WEB :	- Nombre de visite
3. Offres 4G LTE :	- Tarif - Volume - Services

Le Poste : Manager service communication
Réponse
L'évolution de cette technologie et un topo sur les usages que l'on peut en faire pour accroître la rentabilité de l'entreprise. En d'autres termes, comment exploiter ce service sous toutes coutures à l'avantage de l'entreprise.

Q2 : Avec quelle fréquence désirez-vous recevoir les résultats de veille ?

Chaque jour	Chaque semaine	Chaque mois	Chaque trimestre
	Le poste : Chargé analyse commerciale	Le Poste : Manager service communication	

Q3 : Selon-vous quel sont les mots-clés à surveiller sur le web ?

Le Poste : Chargé analyse commerciale
Réponses
modem, 4G, algérie télécom...

Le Poste : Manager service communication
Réponses
4G, nouveau service, 5G...

Q4 : Quels sont vos suggestions ?

Le Poste : Chargé analyse commerciale	
Réponses	
Questionnaire de satisfaction sur Facebook "4G LTE"	Quel est votre niveau de satisfaction concernant le service ? Algérie Télécom 1 2 3 4 5 OOREDOO 1 2 3 4 5 DJEZZY 1 2 3 4 5 MOBILIS 1 2 3 4 5

Le Poste : Manager service communication
Réponses
Orienter la veille vers l'international pour se mettre au diapason de leader et précurseurs au fur et à mesure.

