

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN: MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

*La mise en place d'une cellule de veille
au sein d'Univers Détergent
facteur de compétitivité*

Présenté par: LAHRECH Imene

Encadrée par: Pr MESSAÏD H.Amina

ANNEE 2012-2013

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail mené grâce au soutien de nombreuses personnes.

Je remercie ma promotrice Pr MESSAÏD H.Amina pour l'intérêt qu'elle a porté à ce travail de recherche et d'avoir contribué à son aboutissement.

Je tiens à remercier Madame YOUSFI Fatiha qui a accepté de m'encadrer, m'offrant un cadre de travail et de réflexion qui m'ont permis d'aboutir; merci pour votre patience et vos encouragements et d'avoir suivi jusqu'au bout l'évolution de ce travail.

Je remercie Monsieur SANHADJI Bilal pour son aide.

Un grand merci pour mes parents, mes frères et sœurs et à toute personne qui a contribué à l'élaboration de ce travail.

Résumé

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un contexte mondialisé hyperconcurrentiel de plus en plus complexe et imprévisible, la problématique de la compétitivité qui s'inscrit dans leurs capacités à maîtriser et valoriser efficacement l'information en vue de se constituer de façon continue un avantage compétitif est redevenue au cœur de leurs préoccupations. Dans le contexte actuel d'activité de l'entreprise, il est devenu indispensable d'investir dans l'investigation de la mise en place de la cellule de veille comme étant atout de compétitivité. Il est évident que les entreprises qui veulent s'imposer sur le marché doivent exercer une veille continue comme solution pour drainer l'information et alimenter la prise de décision, voir anticiper l'avènement des opportunités afin d'en profiter et de tempérer d'éventuelles menaces. Ce mémoire répond aux problèmes posés en proposant une solution basée sur la méthode Lesca applicable aussi bien dans le domaine de la recherche que dans celui de l'industrie. Ainsi, nous présentons en premier lieu la dimension théorique de notre modèle puis sa mise en pratique dans une PME algérienne spécialisée dans la détergence Univers détergents.

Mots clés : Veille stratégique, Outils de veille, Intelligence économique, veille concurrentielle, compétitivité, management stratégique, prise de décision, avantage concurrentiel, maîtrise de l'information.

Abstract

Today's enterprises develop in a more and more complex and unpredictable hyper-competitive, globalized context. Among their concerns, the issue of competitiveness, as determined by their capacity to master and efficiently enhance the value of information towards ensuring a competitive advantage, is now again to core of their concerns. In the current context of business operation, it has become essential to invest in investigating how to conceive the intelligence unit as a competitiveness asset. It is obvious that enterprises wishing to impose themselves on the market must keep continuous watch as a solution for channelling information in and feed decision-support, let alone foresee the emergence of opportunities so as to be able to take advantage of them and alleviate possible threats. This dissertation is a response to the problems that have thus arisen, a response consisting in proposing a solution based on the Lesca method, which is applicable in both research and industry. In this work, we shall therefore first submit our model in its theoretical dimension, and then suggest how it can be implemented in an Algerian SME specialized in detergents, Univers Détergent.

Key words: Business Intelligence, intelligence tools, Environmental Scanning, competitive Intelligence, competitiveness, strategic management, Decision Support, competitive advantage, Information mastery.

ملخص

أصبحت الشركات تنمو في محيط مُعَوَّلَم تنافسي إلى أقصى حد، متزايد التعقيد ويصعب تنبؤه أكثر فأكثر. فمن بين انشغالات المقاولات أصبحت مجددا الإشكالية التنافسية إشكالية جوهرية بسبب كونها مرهونة بطاقة هذه المؤسسات في استيعاب كل ما يخص الاعلام و في تمييزه بصفة فعالة حتى تُكون لنفسها من خلاله ميزة تنافسية لا تنقطع. ففي المحيط الحالي للنشاط التجاري أصبح من المُحتم إنشاء خلية البيقطة تُصمّم كورقة رابحة في مجال التنافسية. فعلا أصبح من المؤكد أن المقاولات الساعية إلى فرض نفسها في ساحة التجارة عليها أن تُمارس البيقطة المستمرة كحل لا يُتيح لها إمكانية جمع المعلومات فحسب، بل استغلالها في اتخاذ القرارات، نهيك عن تَوَقُّع الفرص والتمكن من الاستفادة منها و حتى تدليل أي خطر ممكن. تُقَدِّم هذه المذكرة إجابة على المشاكل القائمة و ذلك من خلال اقتراح مَبْنِي على أساس منهج "لسكا" إذ يجوز تطبيقه في مَبْدئي البحث و الصناعة. ففي هذا العمل نتطرق أولا الى تقديم نموذجنا، ثم نشرح كيفية تطبيقه في إطار مؤسسة جزائرية متخصصة في المنظفات و هي Univers Détergent.

الكلمات الدالة: البيقطة الاستراتيجية، أدوات الاستخبارات، المسح البيئي، البيقطة التنافسية، التنافسية، الإدارة الاستراتيجية،

دعم اتخاذ القرار، الميزة التنافسية.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE & PROBLEMATIQUE.....	1
CHAPITRE I STRUCTURATION & DIAGNOSTIC	8
1. STRUCTURATION.....	9
1.1 DESCRIPTION DE L'ORGANISME	9
1.2 ACTIVITE DE L'ENTREPRISE :	13
1.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION :	20
1.4 LA DISTRIBUTION DES PRODUITS D'UNIVERS DETERGENT :	21
2 DIAGNOSTIC.....	26
2.1 L'ANALYSE DU MARCHE DE LA DETERGENCE :	26
2.2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT :	30
2.3 L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL :	32
2.4 ANALYSE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :	38
CHAPITRE II ETUDE PRELIMINAIRE ET ANALYSE	41
1 L'ETUDE PRELIMINAIRE	42
1.1 L'ANALYSE DE L'EXISTANT	42
1.2 CONCLUSION AUX BESOINS	60
CHAPITRE III ORGANISATION DE LA CELLULE DE VEILLE.....	64
1. COMPETITIVITE & VEILLE.....	65
1.1 LES CAPACITES DE LA COMPETITIVITE	65
1.2 LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE	66
1.3 LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE	66
1.4 LES FACTEURS DE COMPETITIVITE : SOURCES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR L'ENTREPRISE	67
1.5 LE ROLE DE LA VEILLE STRATEGIQUE :	69
2. LE DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE UNIVERS DETERGENT	70
2.1 CIBLAGE :	77
2.2 SOURCES DE LA VEILLE :	79
2.3 SECURISATION DE L'INFORMATION :	83
2.4 TABLEAU DE BORD DE VEILLE	84
3. PROPOSITION D'ORGANISATION DE LA CELLULE DE VEILLE.....	86

4. LES MOYENS HUMAINS, TECHNIQUES & FINANCIERS NECESSAIRES	89
4.1 MOYENS HUMAINS :	89
4.2 MOYENS TECHNIQUES.....	90
4.3 MOYENS FINANCIERS :	92
CONCLUSION	94
BIBLIOGRAPHIE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXES.....	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de l'entreprise	11
Figure 2: Gamme de produit Univers détergent	13
Figure 3: Schéma du procédé de fabrication liquide vaisselle TOP	15
Figure 4: L'organisation de la distribution Directe.....	22
Figure 5: Site Web Univers détergent	54
Figure 6: Le carré de la compétitivité	67
Figure 7: Les paramètres de la concurrence et leur suivi	68
Figure 8: Schéma conceptuel d'élaboration d'un dispositif de veille stratégique.....	70
Figure 9: La valeur de l'information de veille	83
Figure 10: Le cycle de la veille concurrentielle	86
Figure 11: Cellule de Veille d'Univers Détergent	87
Figure 12: Distribution des catégories d'outils selon les opérations de veille	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les quantités produites et les périodes de production du produit TOP.....	17
Tableau 2: La distribution des quantités produites du produit TOP par ville	20
Tableau 3: Taille du marché potentiel maximum.....	28
Tableau 4: Les analyses des variétés de produits existants sur le marché algérien.....	33
Tableau 5: Prix d'usine et prix de consommateurs des concurrents	35
Tableau 6: livraison de 500 cartons auprès de 10 superettes	36
Tableau 7: Livraison de 500 cartons auprès de 10 détaillants.....	37
Tableau 8: L'avantage concurrentiel de liquide vaisselle TOP	39
Tableau 9: Tableau décrivant les postes de travail du service Marketing.....	47
Tableau 10: Tableau décrivant les postes de travail du service vente indirecte.....	48
Tableau 11: les zones de distribution de la vente indirecte	49
Tableau 12: Tableau décrivant les postes de travail du service vente directe.....	50
Tableau 13: Budget global de la politique de communication.....	56
Tableau 14: Plan d'action de la publicité	57
Tableau 15: Plan d'action de relations publiques	59
Tableau 16: Plan d'action de la promotion	60
Tableau 17: Tableau prévisionnel de la croissance du marché liquide vaisselle	61
Tableau 18: Diagnostic de l'entreprise	63
Tableau 19: Les capacités de la compétitivité.....	65
Tableau 20: Synthèse des différentes étapes du processus	74
Tableau 21: Représentation des sources formelles et informelles	80
Tableau 22: Les sources internes	82
Tableau 23: Tableau de bord de veille	84

LISTE DES ABREVIATIONS

ERP : Enterprise Ressource Planning ou. PGI : Progiciel de Gestion Intégré

NAV : Navision

CA: Chiffre d’Affaire

PME: Petites et Moyennes Entreprises

PMI: Petites et Moyennes Industries

SQL : Structured Query Language traduit le Langage de requêtes structuré

IE: Intelligence Economique

CRM : Customer Relationship Management ou encore GRC pour Gestion de la Relation Client

INTRODUCTION GENERALE
&
PROBLEMATIQUE

Les changements profonds et rapides de l'environnement économique ces dernières décennies, alimentés par la globalisation des marchés et le rythme effréné des innovations ont eu pour effet d'étendre les déterminants de compétitivité; c'est-à-dire de conquérir et de maintenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du secteur. En effet, la recherche de gains de productivité pour être compétitif par les prix ne suffit plus; la qualité des produits, l'innovation mais aussi la flexibilité et l'adaptation aux changements, voire la proactivité sont indispensables.

Ainsi, maîtriser l'information pour bien connaître son environnement, anticiper les événements, éviter les surprises fatales, mieux interagir avec, apparaît comme un élément indispensable à la compétitivité et la viabilité de l'entreprise.

L'introduction de la culture de l'intelligence économique et de la veille stratégique au sein de la politique Algérienne aidera les entreprises à promouvoir la culture informationnelle. Même si lors de ces dernières années certaines organisations algériennes ont toujours pratiqué la surveillance implicite informelle de l'environnement, il est évident que les entreprises qui veulent s'imposer sur le marché doivent exercer une veille continue sur ce qui se passe dans l'environnement, voir anticiper l'avènement des opportunités afin d'en profiter et de tempérer d'éventuelles menaces.

La veille stratégique est le processus d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décisions stratégiques. Ces informations peuvent être de nature: scientifique, techniques, règlementaires, concurrentielles ou commerciales.

Nous rappelons la définition proposée par Lesca (1994), et sur laquelle nous nous sommes basée pour notre travail de recherche : « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'organisation, dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général »

En 1979, MICHEL PORTER a mis l'accent sur la nécessité d'analyser l'environnement, il a conditionné toute formulation d'une stratégie de la part d'une firme, par une démarche préalable où, elle doit entreprendre une relation avec son environnement non pas dans le sens le plus large du terme mais ce qui compte pour elle, est le secteur où elle évolue. Tous les

managers s'accordent à dire qu'il faut analyser l'environnement pour mieux élaborer les stratégies qui conviennent. Pour ce faire, il est nécessaire de recueillir, traiter, stocker et diffuser l'information (un système de veille), afin de prendre les meilleures décisions qui permettent à leurs entreprises d'avoir une avancée sur celles de leurs concurrents.

La Veille concurrentielle selon MICHEL PORTER est qu'une entreprise peut se positionner par la mise en évidence de cinq forces appelées « les Cinq Force de PORTER » pouvant avoir une influence sur l'entreprise. Ces forces consiste en : Les concurrents existants sur le marché, les entrants potentiels sur le marché, la force de négociation des clients, la force de négociation des fournisseurs et l'existence de produits de substitution.

La fonction de la veille est de fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne pour lui permettre de prendre la bonne décision, de bien agir et idéalement de faire évoluer son environnement dans un sens profitable aux intérêts stratégiques de l'entreprise (Michael PORTER 1986)

La veille réussit à percer en entreprise comme solution pour drainer cette information et alimenter la prise de décision. Mais cette solution ne peut être concluante qu'en conjuguant pratiques et outils performants. **Notre question principale** est ainsi **de chercher Quels avantages tirerait l'entreprise en installant une cellule de veille stratégique et à comprendre comment cette cellule de veille peut être un atout de compétitivité de l'entreprise ?** Afin de mener notre travail de manière structurée, nous avons décomposé cette question en sous questions :

1. Quel est le nouveau facteur de la compétitivité de l'entreprise dans le contexte actuel de mondialisation et de complexités environnementales ?
2. Quelle est la démarche à adopter pour mettre en place cette cellule de veille?
3. Et enfin pour vérifier la portée de ces concepts sur le terrain, nous nous demandons comment peut être l'application de la cellule de veille dans une société Industrielle et commerciale, spécialisée dans la détergence ?

Afin d'atteindre nos objectifs, nous nous appuyons sur un certain nombre d'hypothèses.

1. D'abord, La compétitivité de l'entreprise a besoin de l'information utile sur l'environnement pour pouvoir en maîtriser la dynamique et la complexité
2. La mise en place d'une cellule de veille est un outil de surveillance de l'environnement de l'entreprise et d'extraction de l'information pertinente au management.
3. Enfin, tout établissement pratiquant de la veille de par sa vocation, ses ressources et son capital immatériel peut avoir la perception et la maîtrise des outils de veille les plus innovants et les plus porteurs.

Notre Entreprise Univers détergent, société Industrielle et commerciale de droit Algérien, spécialisée dans la détergence doit prendre connaissance de son environnement interne et externe s'informer sur ce qui l'entoure afin de s'adapter et d'assurer une pérennité dans ce monde concurrentiel.

Dans ce cadre d'idées une mise en place de la cellule de veille au sein de notre Entreprise pourra permettre de fournir les informations pertinentes aux premiers responsables, afin de les orienter dans leurs décisions stratégiques.

La mise en place d'une cellule de veille va permettre à l'entreprise de :

- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les évolutions technologiques ou autres;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents;
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité;
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits;
- Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés;
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions;
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

Notre choix ne va pas pour ce thème sans raisons lucides, subjectives sont les unes et pragmatiques sont les autres; évoquons donc les principales. D'abord, notre préférence et volonté d'aborder un champ d'étude novateur, mais également très utile du moins pour l'économie de nos entreprises dans le contexte complexe et combien même confus actuel des affaires. Ensuite, en raison du caractère opérationnel et stratégique à la fois de la démarche de veille et les enjeux qu'elle peut incarner pour l'entreprise à court et long terme.

De ces propos, ressort l'objectif général de cette recherche qui est de montrer les outils qui permettent de donner de la valeur à l'information drainée par le système de veille, afin d'alimenter la prise de décision dans les meilleurs délais de temps pour consolider la compétitivité de l'entreprise. Cette étude est donc menée d'une part, pour présenter la persistante problématique de compétitivité dans le contexte environnemental actuel, et l'avènement de la technique de veille comme solution managériale permettant d'explorer en permanence ce bouillonnement de changements, de signaux et d'informations qui le caractérisent; et d'en exploiter sa connaissance. D'autre part, il s'agit d'exposer de manière détaillée la démarche de la mise en place de la cellule de veille au sein de la société "Univers détergent".

Pour ce qui est des limites de la recherche, et comme il est bien déterminé dans le thème; il s'agit de rechercher si la mise en place d'une cellule veille est un vecteur de compétitivité au niveau de notre entreprise et non pas au niveau de toutes entreprises ayant les mêmes critères. Par ailleurs, la distinction entre veille et intelligence économique est prise en compte. L'intelligence dépasse la veille par sa dimension macroéconomique, son rôle d'influence, sa proactivité et son implication plus poussée dans la protection du patrimoine de l'entreprise /nation¹. Cette différence étant précisée, notre recherche vise la veille ciblée sur l'environnement de l'entreprise et l'exploitation de l'information élaborée.

Alors qu'il existe des études traitant de la veille en entreprises industrielles ou PME, nous nous attachons à en étudier particulièrement la démarche de mise en place d'une cellule de veille concurrentielle, et l'appliquer dans le contexte d'une société Industrielle et

¹ L'intelligence économique et la veille sont-elles deux pratiques différentes ? Selon une étude réalisée par l'IHEDN auprès de 1200 grandes entreprises françaises, si 9,6% d'entre elles ne voient pas de différence entre les deux termes, 67,7% estiment que l'intelligence économique et stratégique ne se limite pas à la veille (Bournois et Romani, 2000). Cette vision est partagée par le rapport du Commissariat Général du Plan selon lequel l'intelligence économique va au-delà des pratiques de veille

commerciale; afin d'appréhender au mieux le processus et les outils qui sont du ressort de ce type d'organisme.

Pour mener à bien notre étude, nous nous inspirons des méthodes historiques et descriptives pour appréhender l'évolution des concepts et des contextes, et des méthodes analytique et déductive pour l'étude de la mise en place de la cellule de veille et les résultats de son application dans la recherche.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait recours notamment à ces moyens :

- La documentation bibliographique pour la synthèse des notions de base compétitivité, de stratégie, de veille, d'intelligence économique.
- La recherche sur internet et application sur des outils de veille.
- Une observation participante en qualité de stagiaire au sein de l'organisme d'accueil.
- L'application via un thème pratique de la mise en place de la cellule de veille.

La présente étude se répartie en trois chapitres. Dans le premier, nous exposons la structuration de l'entreprise, son activité ainsi que d'autres aspects, suit à cela nous effectuons un diagnostic stratégique. Le deuxième chapitre sera consacré aux étapes préalables à la mise en place d'une cellule de veille à travers l'analyse de l'existant, l'analyse des besoins avec les conclusions de l'existant aux besoins.

Le troisième chapitre présentera l'organisation de la cellule de veille au sein d'Univers détergents un atout de compétitivité.

CHAPITRE I
STRUCTURATION & DIAGNOSTIC

1. STRUCTURATION

1.1 Description de l'organisme

La Sarl Univers Détergent est une société Industrielle et commerciale de droit Algérien, spécialisée dans la détergence sise à 73, Hai El Moudjahed Bourouba Z.I Rouiba, zone B.

Créé en 2002, Univers Détergent est présente aujourd'hui dans toutes les régions et wilayas (centre -est -ouest - sud) et assure la production et la commercialisation de ces produits.

Univers Détergent utilise du matériel de dernière technologie pour la fabrication des détergents, composé de quatre lignes de fabrication, une pour la fabrication des savons, la deuxième pour la fabrication des détergents en poudre, la troisième pour la fabrication de l'eau de javel et la quatrième pour la fabrication des détergents liquide.

Univers Détergent, connue sous sa marque commerciale Aigle offre une large gamme de produits, en mesure de répondre aux attentes aussi bien des particuliers que des professionnels.

En 2010, Univers Détergent lance une nouvelle gamme de produits (Aigle Dégraissant Professionnel - Aigle Anti Calcaire - Aigle Décape Four – Aigle détachant - Aigle multi usage et d'autre produits)

En constante évolution, et grâce à sa politique d'innovation permanente, développée par un effectif qualifié, Univers Détergent lance en 2011 sa gamme Bébé, avec notamment le Liquide Linge Bébé, et la Poudre Bébé.

Univers Détergent s'inscrit dans le développement durable, en offrant des produits de qualité, tout en utilisant des matières premières et des emballages qui respectent l'environnement.

D'un effectif de 100 employés lors de sa création, Univers Détergent emploie actuellement 539 personnes, dont 328 agents d'exécution, 152 agents de maîtrise et 59 Personnes cadre.

Acteur majeur dans la détergence en Algérie, Univers Détergent arrive à s'imposer par des exportations vers le Maghreb et l'Afrique.

Missions

Parmi les missions d'UNIVERS DETERGENT on trouve :

- Proposer au consommateur algérien des produits avec le meilleur rapport QUALITE/PRIX
- Développer des capacités de production à forte Intégration nationale, acquérir de plus grandes parts de marché.
- Offrir au consommateur la plus large gamme de produits possible.
- Développer un large réseau de distribution.
- Investir dans de nouvelles activités (Para pharmaceutique, Hygiène Industrielle.).

Stratégie

Sa stratégie vise à mettre l'entreprise en adéquation avec les exigences du marché sur lequel elle agit. Les bases de cette stratégie sont de découvrir les besoins des consommateurs et de définir les produits et services correspondant à leurs exigences.

Vision et objectif

Participer au développement de l'emploi, des compétences nationales (techniques et managériales), et de la qualité de vie.

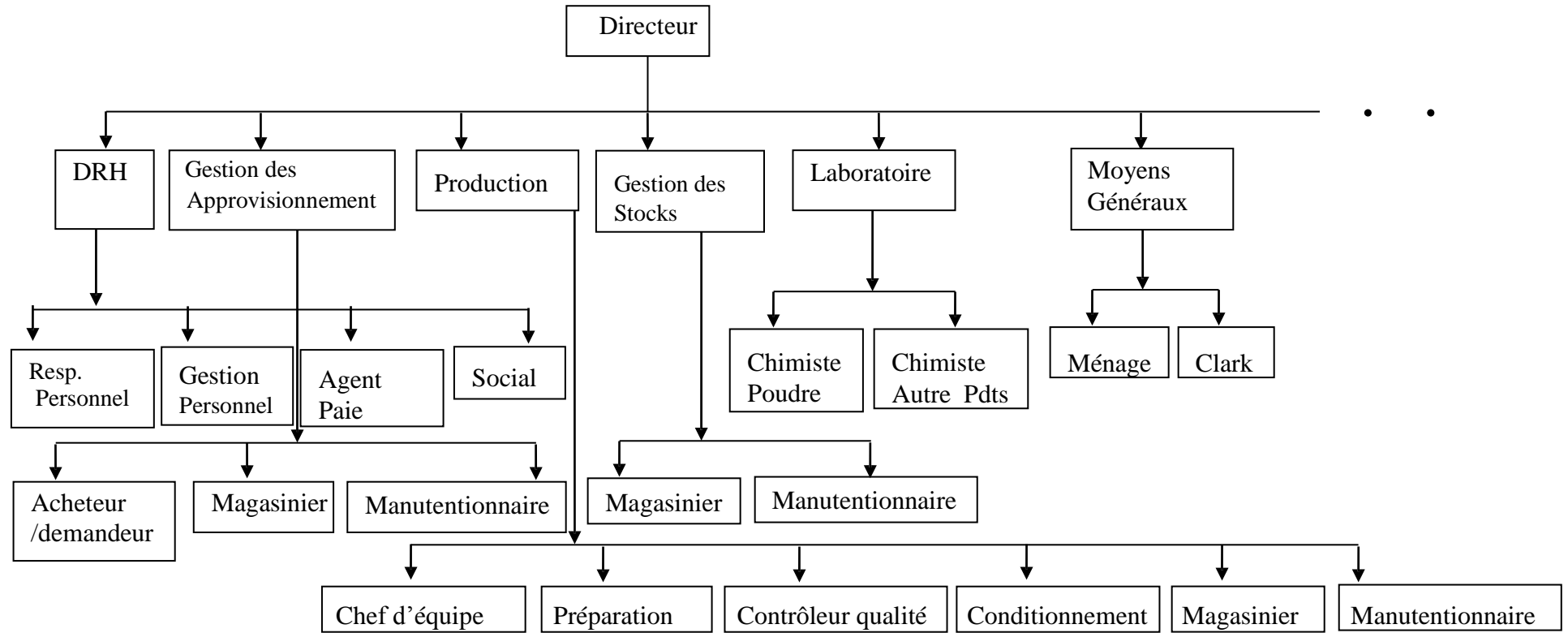
En tant qu'entreprise privée de droit Algérien, devenir Leader du marché de la détergence.

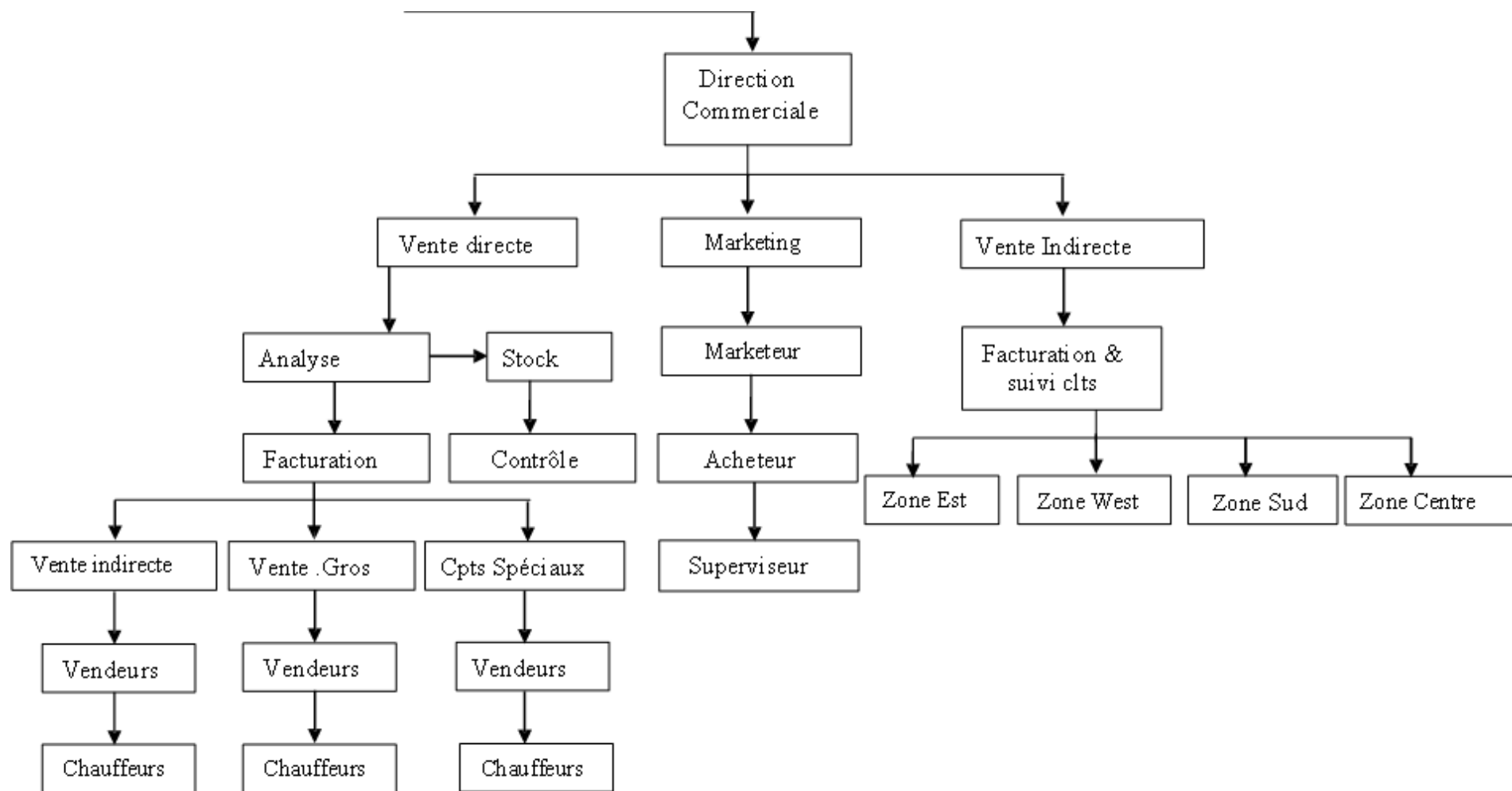
Distribution

Grâce à son réseau de distribution, et à ses moyens logistiques, UNIVERS DETERGENT couvre la totalité du territoire national.

Le consommateur est assuré de trouver les produits dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, grâce à un ensemble de canaux choisis pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation.

Figure 1: Organigramme de l'entreprise





Source : Document interne à l'entreprise

1.2 Activité de l'entreprise :

La production est l'activité principale d'**Univers détergent**, elle est spécialisée dans les produits détergent, composée de quatre chaînes, une pour la fabrication des savons, la deuxième pour la fabrication des détergents en poudre, la troisième pour la fabrication de l'eau de javel et la quatrième pour la fabrication des détergents en liquide.

Univers détergent, connue sous sa marque commerciale Aigle offre une large gamme de produits, en mesure de répondre aux attentes aussi bien des particuliers que des professionnels.

La figure ci-dessous donne un aperçu global sur la gamme des produits de l'entreprise :

Figure 2: Gamme de produit Univers détergent

		
<p>Javel AIGLE 925ml Javel TOP 850ml JAVEL AIGLE 2 L JAVEL AIGLE 5 L JAVEL MOUSSANTE 925 ML JAVEL MOUSSANTE 5L JAVEL PARFUMEE CITRON 925 ML JAVEL PARFUMEE MARINE 925 ML</p>	<p>L. Vaisselle AIGLE VITAMINE E 450ml L. Vaisselle AIGLE VITAMINE E 750ml L. Vaisselle AIGLE VITAMINE E 1L L. Vaisselle TOP 750ml LIQUIDE MULTI USAGE 1L L. Vaisselle 02xPLUS CONCENTRE</p>	<p>LIQUIDE LINGE Aigle IL LIQUIDE LINGE Aigle IL ROSE LIQUIDE LINGE Aigle IL LAVANDE</p>
<p>Gamme JAVEL</p>	<p>Gamme LIQUIDE VAISSELLE</p>	<p>Gamme LIQUIDE LINGE</p>
		
<p>P. Machine AIGLE MATIC 3kg valise P. Machine AIGLE MATIC 3kg seau P. Machine AIGLE MATIC 1kg seau P. Machine AIGLE MATIC 700 gr P. Machine AIGLE MATIC 500 gr P. Sacs 550gr Machine P. Sacs 550gr Multiusage P. Sacs 350gr Multiusage P. Sacs 550gr ECONOMIQUE P. Sacs 350gr ECONOMIQUE P. Sacs 550gr PLUS P. Sacs 350gr PLUS</p>	<p>SV. Marseille 300gr SV. Liquide 500ml SV. Liquide 250ml SAVON MARSEILLE</p>	<p>SANI TOP 850ml TOP SOL IL AIGLE SOL IL LAVE VITRE 500 ml Dégraissant AIGLE 500 ML DECAPE FOUR AIGLE 500 ML DESODORISANT AIR WELL 500 ML DETACHANT AIGLE 500 ML POLISH MEUBLE 500ML ANTI CALCAIRE AIGLE 500 ML</p>
<p>Gamme POUDRE</p>	<p>Gamme SAVON</p>	<p>Gamme DIVERS</p>

Du fait qu'Univers détergent procède plusieurs chaînes de fabrication et chaque ligne de production fabrique une large gamme de produit, nous allons nous limiter à la présentation de l'unité de production liquide.

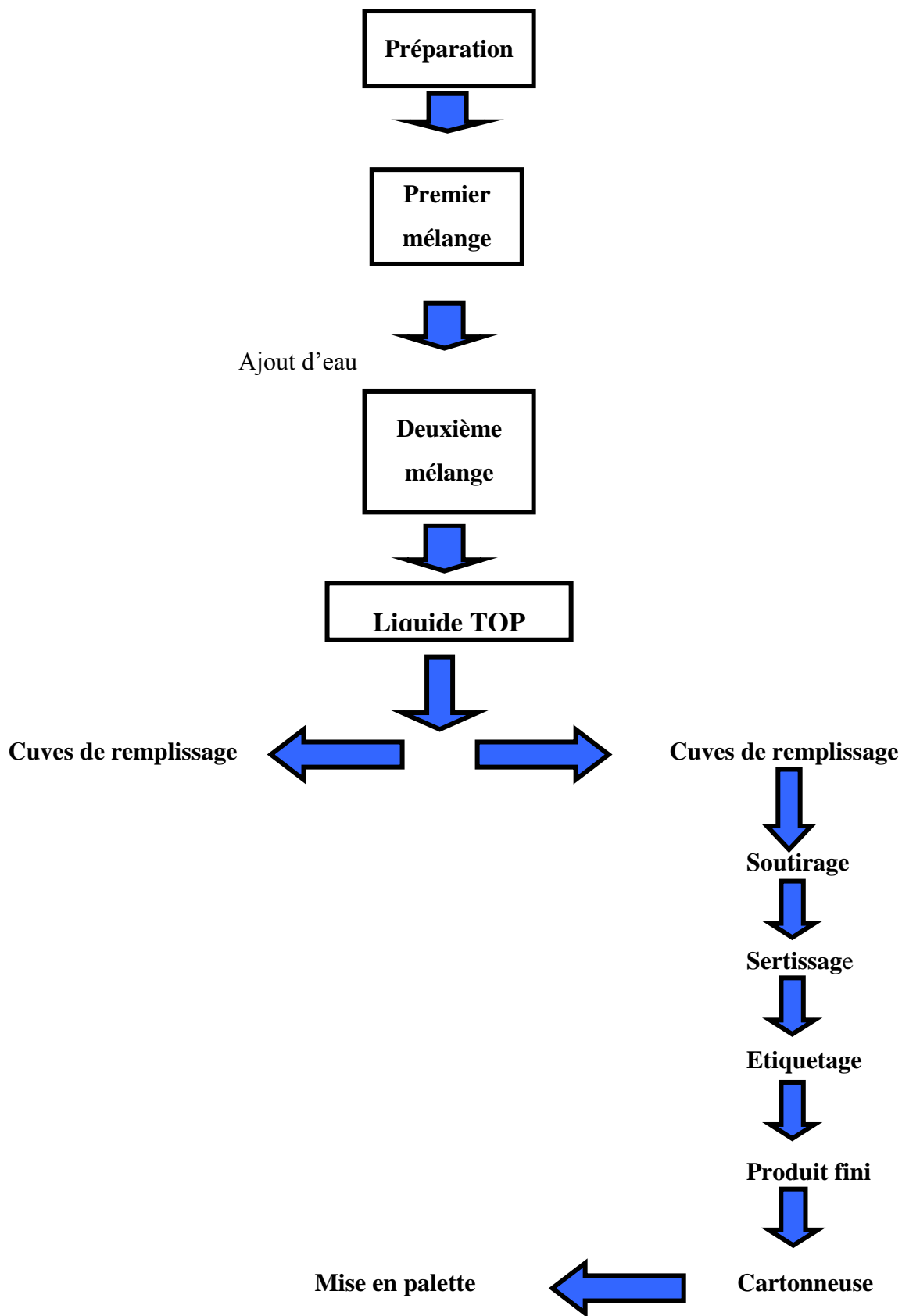
1.2.1 Présentation de l'unité de production liquide:

a) La description de la chaîne de fabrication liquide :

La chaîne de production liquide fabrique une large gamme de produits détergents liquide (voir Annexe N°1).

Nous allons choisir le produit "liquide vaisselle Top" comme exemple de description du procédé de fabrication liquide dans le schéma suivant :

Figure 3: Schéma du procédé de fabrication liquide vaisselle TOP



Source : Service technique de l'entreprise

Explication du schéma de la chaîne de fabrication :

Préparation : la préparation se fait par le mélange des matières premières avec une agitation modérée.

Premier mélange : un liquide fini sans eau.

Deuxième mélange : se fait par le mélange du liquide fini avec de l'eau chauffé.

Cuves de remplissage : après avoir obtenu le liquide final TOP, il est stocké dans des cuves de remplissage pendant 24 heures afin que le liquide soit prêt au remplissage dans des bouteilles de 750 ml en PET.

Soutirage : cette opération consiste à remplir les bouteilles.

Sertissage : cette opération consiste à serrer les bouteilles.

Le soutirage et le sertissage s'effectuent dans une enceinte fermée.

Etiquetage : cette opération consiste à coller les étiquettes sur les bouteilles

Cartonneuse : cette opération consiste à mettre les bouteilles dans des cartons.

Mise en palette : cette opération consiste à mettre un nombre de cartons dans des palettes

b) Volume de production

L'entreprise se dote de deux chaînes de production de liquide vaisselle, ils sont divisés sur trois produits, le liquide Aigle, le liquide Progresse et le liquide TOP. Le programme de production pendant la semaine est comme suit;

- Samedi, Dimanche: production du liquide Aigle.
- Lundi, Mardi et Mercredi : production du liquide TOP.
- Jeudi : production du liquide Progresse.

Ce programme de volume de production a été établi à partir de l'étude d'une demande de marché, ce programme s'étale sur une année et avec des quantités de production mensuelles, on peut compter trois jours dans la semaine

Le tableau ci-dessous montre les quantités produites et les périodes de production :

Tableau 1: Les quantités produites et les périodes de production du produit TOP

		Année 2011						Année 2012					
		Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai
Volume de production	Nombre d'équipe	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Jour de production	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Heure de production par jour	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Capacité de production bouteille par heure	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
	Prévision en Bouteille 750 ML	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000	432000
	Prévision en Cartons (16 pièces) 432000/16	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000
	Prévision en litre (L= 432000*0,750)	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000
	Prévision en tonne (432000*0,75/1000)	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324
	Litre / Jour	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000	27000

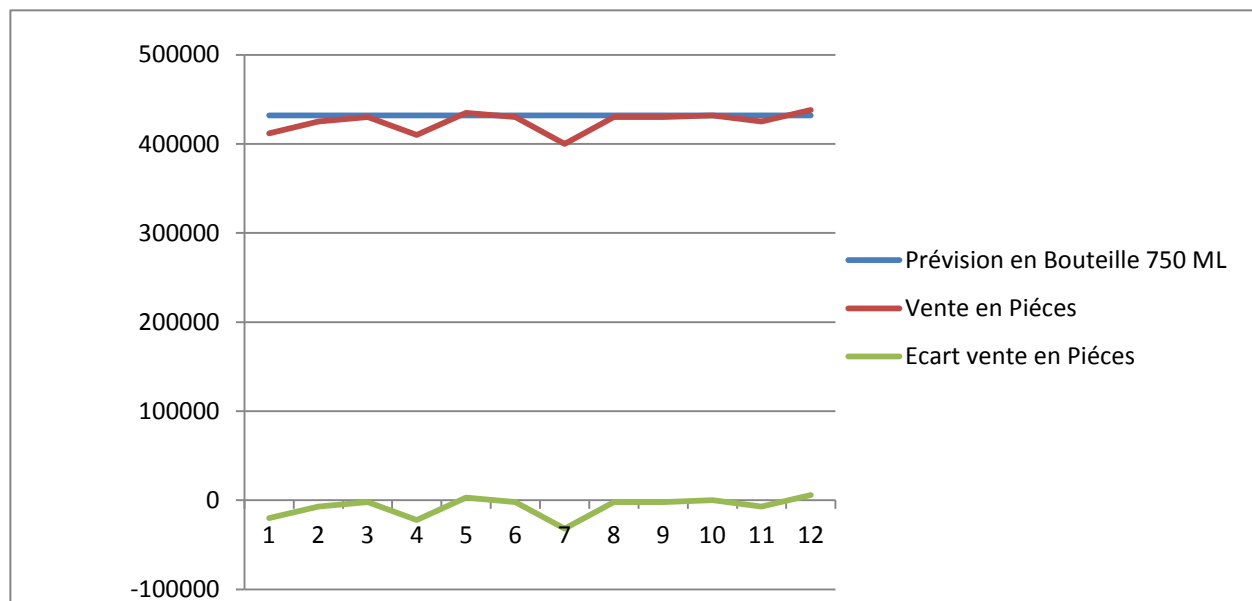
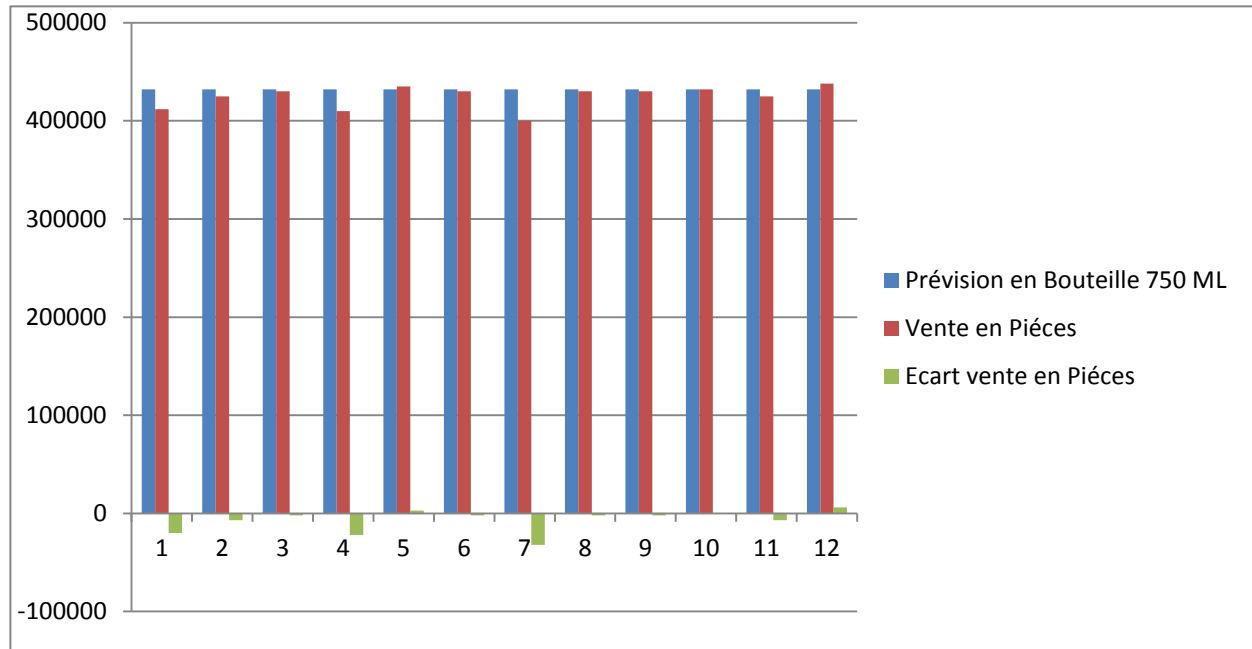
	Cartons / Jour	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250
	CA par mois en KDA (Prix avec 47,00 DA)	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00	20 304,00
	CA par 12 mois en KDA	243 648,00											
Réalisation	Vente en Pièces	412 000,00	425 000,00	430 000,00	410 000,00	435 000,00	430 000,00	400 000,00	430 000,00	430 000,00	432 000,00	425 000,00	438 000,00
	Vente en Carton	25 750,00	26 562,50	26 875,00	25 625,00	27 187,50	26 875,00	25 000,00	26 875,00	26 875,00	27 000,00	26 562,50	27 375,00
	CA Réalisé en KDA	19 364,00	19 975,00	20 210,00	19 270,00	20 445,00	20 210,00	18 800,00	20 210,00	20 210,00	20 304,00	19 975,00	20 586,00
	CA par 12 mois en KDA	239 559,00											
Comparaison	Ecart vente en Pièces	-20 000,00	-7 000,00	-2 000,00	-22 000,00	3 000,00	-2 000,00	-32 000,00	-2 000,00	-2 000,00	0,00	-7 000,00	6 000,00
	Ecart vente en Carton	-1 250,00	-437,50	-125,00	-1 375,00	187,50	-125,00	-2 000,00	-125,00	-125,00	0,00	-437,50	375,00
	Ecart CA Réalisé en KDA	-940,00	-329,00	-94,00	-1 034,00	141,00	-94,00	-1 504,00	-94,00	-94,00	0,00	-329,00	282,00
	Ecart CA par 12 mois en KDA	-4 089,00											

Source : commerciale Univers détergents, année 2012

Le calcul est fait sur la base de :

- Une équipe travaille 6 heures par jour plus deux heures de nettoyages.
- Le carton contient 16 bouteilles.
- La capacité de production machine est de 6000 bouteilles/heure.
- Correspond au prix unitaire sortie usine 47,00 DA.

Le schéma suivant facilite l'interprétation des résultats du tableau N°1



1.3 Politique de distribution :

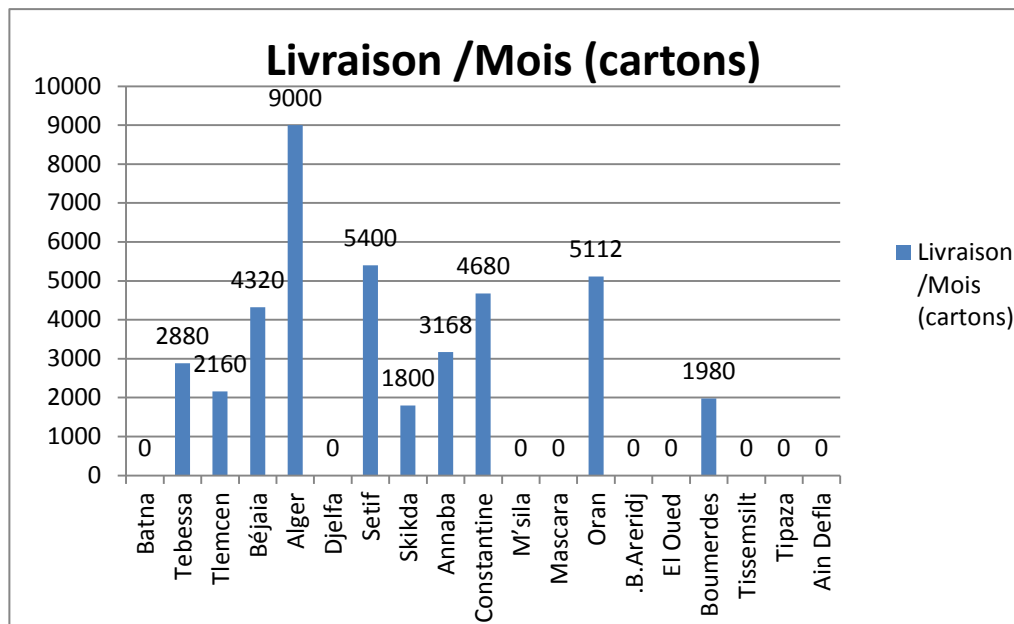
Dans la politique de distribution, l'entreprise Univers utilise le circuit de distribution déjà prêt et opérationnel de la marque Aigle, les efforts de distribution sont au niveau de toutes les wilayas où il existe des structures de dépositaires de détergent et les villes où il y a des grossistes et des dépositaires Aigle Qui permettent de commercialiser les produits et assurer une distribution sur tout le territoire national. Ce sont les acteurs clés de la stratégie de distribution, et la clé est ici principalement dans les moyens mis en œuvre pour saisir les opportunités.

Le tableau suivant représente un exemple de la distribution des quantités par ville, année 2012 du produit liquide vaisselle TOP:

Tableau 2: La distribution des quantités produites du produit TOP par ville

Ville	Grossistes	Détaillants	Livraison /Jour (cartons)	Livraison /Semaine (cartons)	Livraison /Mois (cartons)
Batna	/	/	0	0	0
Tebessa	441	11828	80	480	2880
Tlemcen	1024	15650	60	360	2160
Béjaia	1236	16000	120	720	4320
Alger	4870	42514	250	1500	9000
Djelfa	/	/	0	0	0
Setif	1807	23170	150	900	5400
Skikda	1328	13560	50	300	1800
Annaba	591	9601	88	528	3168
Constantine	1273	14086	130	780	4680
M'sila	/	/	0	0	0
Mascara	/	/	0	0	0
Oran	2361	19072	142	852	5112
.B.Areridj	/	/	0	0	0
El Oued	/	/	0	0	0
Boumerdes	1064	8148	55	330	1980
Tissemsilt	/	/	0	0	0
Tipaza	/	/	0	0	0
Ain Defla	/	/	0	0	0
Σ	15995	173629	1125	6750	40500

Source : Service commercial, 2012.



On peut déduire à partir du schéma qu'Alger est la ville la plus servie avec 9000 cartons du produit liquide Top par mois, distribués entre grossistes et détaillants.

Les autres villes qui n'ont pas de distributeurs agréés par Aigle s'approvisionnent des villes voisines.

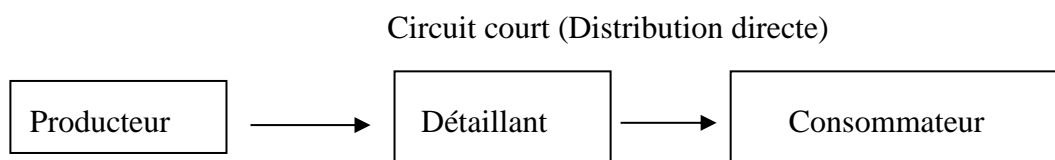
1.4 La distribution des produits d'Univers détergent :

La distribution des produits d'Univers comporte deux directions bien distinctes:

- La direction de la distribution directe.
- La direction de la distribution indirecte.

1.4.1 La direction de la distribution directe :

Le canal court est un canal où il existe un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur. La distribution directe relève du travail de la force de vente.

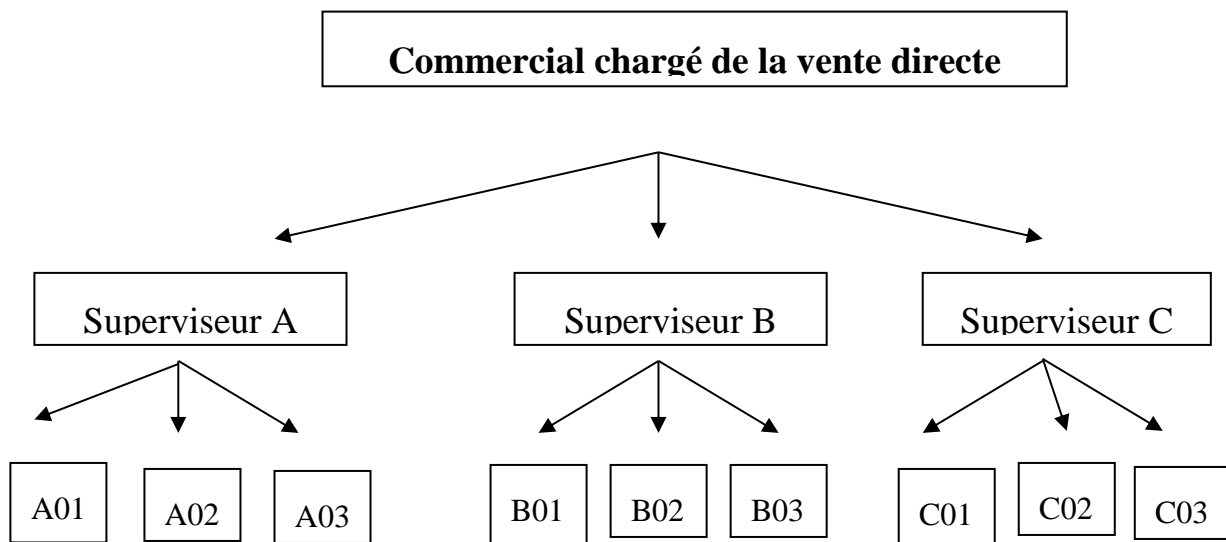


Les avantages de la distribution directe :

- Donner un lancement rapide pour les nouveaux produits.
- Connaissance approfondie des besoins de la clientèle.
- Assurer la livraison directe, ce qui implique une assurance de disponibilité du produit chez les détaillants.
- La mise à jour du portefeuille client de l'entreprise, qui est prise en charge par les superviseurs d'univers détergent.
- Assurer la mise en place des présentoirs et des affiches publicitaire, sous certaines conditions d'achat de marchandise.
- L'acheminement des produits est assuré par une flotte de camion d'Univers détergent, c'est-à-dire par sa force de vente.
- Un programme de visites est programmé afin que le client ne soit jamais en rupture de stock.
- Gain de la marge des intermédiaires, grossistes et distributeurs.

L'organisation de la distribution Directe est comme suit :

Figure 4: L'organisation de la distribution Directe



Source : service commercial, 2012

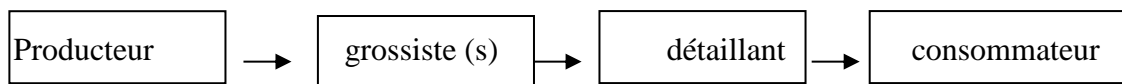
Cette organisation est appliquée dans trois régions du pays, dans la région Est, la région Ouest, et la région centre, les wilayas d'où on gère la distribution directe sont respectivement Sétif, Oran, et Alger centre, car on peut considérer chacune de ces wilayas le centre de chaque région.

L'entreprise c'est elle qui assure la distribution directe dans les trois régions sauf la région Sud qui est comptée pour une grande région qui est difficile à gérer, et qu'elle doit être assurée par nos distributeurs sur place.

La distribution directe, contribue de façon efficace au CA de l'entreprise, un CA prévisionnel de 30 %.

1.4.2 La direction de la distribution indirecte :

La distribution indirecte est une distribution qui comprend plusieurs intermédiaires.



Les avantages de la distribution indirecte :

- Une couverture géographique plus dense et une régulation des ventes grâce aux stocks des grossistes et des distributeurs.
- Diminution des frais de transport et de stockage.
- Réduit la force de vente.

Trois services sont les principaux phares de la direction de la distribution indirecte.

Service Grossiste: Contribue à 25 % de CA globale comme prévision.

Service dépositaire : Peuvent contribuer jusqu'à 40 % du CA prévisionnel, les dépositaires doivent:

- Détenir une somme d'argent considérable.
- Posséder un grand lieu de stockage.
- Pouvoir assurer une distribution directe avec leurs propres moyens de transport aux détaillants situés dans la Zone Concernée.

Service clients spéciales :

Concerne Les collectivités et institutions publiques, et les collectivités privées (restauration, hôtellerie). Peuvent contribuer jusqu'à 5 % du CA prévisionnel.

1.4.3 Les Moyens de distribution:

Les moyens consacrés pour la distribution des produits d'Univers et la logistique interne mise en œuvre pour satisfaire cette grande distribution sont :

- 20 Fourgons : pour la vente directe dans toutes les régions;
- 06 Semis.
- 04 camions 10 tonnes.

Et pour la logistique externe possédée par nos distributeurs et d'un nombre de 30 fourgons divisés sur tous le territoire national. Au total on aura 50 fourgons qui assurent la distribution directe.

Pour le lancement des nouveaux produits, la Univers détergent à préférer d'ajouter un fourgon dans chaque région avec 03 camions de 10 tonnes, uniquement pour assurer la bonne distribution et la disponibilité des produits. L'entreprise a recruté aussi quatre nouveaux superviseurs, un pour chaque région qui aura pour mission :

- Aider la force de vente qui est déjà sur le terrain.
- Veiller sur la réussite de lancement des nouveaux produits.
- Veiller au bon fonctionnement de la zone qui lui est attribuée.

- Participer à la détermination des objectifs de vente ainsi que des moyens mis en œuvre pour les atteindre.
- Mettre en place les différentes étapes de la gestion des ventes des produits.

1.4.4 Politique de prix :

La politique des prix chez Univers agit clairement sur le triptyque: disponibilité/ qualité acceptable/ prix bas; en effet, une telle stratégie ne peut que fouetter la pénétration du marché et susciter la demande. La stratégie menée par l'entreprise est une stratégie des coûts qui se base sur des prix bas inférieur à ceux de la concurrence, cette offre était choisie par l'entreprise pour des multi raisons :

- Baisse des coûts.
- Inférieur aux prix des concurrents.
- Prendre l'avance sur les concurrents directe.
- Pouvoir d'achat du consommateur très faible qui le pousse à s'orienter vers les produits à prix bas.
- fixer un prix de telle sorte qu'il ne dépasse pas la barrière psychologique des consommateurs. Qu'il soit bas mais pas assez bas pour que le consommateur le considère comme médiocre.

Nous constaterons que les parts de marché augmenteront à coup sûr; Néanmoins des actions de persuasion seront engagées dans la phase de croissance pour prémunir l'entreprise des vellétés concurrentielles.

Exemple de fixation de prix du produit liquide vaisselle Top :

Le produit liquide vaisselle TOP produit en Algérie a base des matières premières importés de l'étranger, donc le prix de revient est constitué du cout d'achat des matières premières plus les déférentes taxes d'importation plus les coûts de production (la mains d'œuvre et travail des machines), plus les coûts de distribution qui sont inclus, ainsi les déférents frais incontrôlables d'administration, maintenance, approvisionnement, des ateliers et de distribution.

La formule des prix majoré:

$$\text{Prix de vente TTC} = \text{Prix de revient} + \text{petite marge} + \text{TVA}$$

Le prix de vente de liquide TOP est de :

- Prix d'usine; 47 DA.
- Prix de grossiste; entre 48 DA et 49 DA.
- Prix détaillant; entre 55 DA et 60 DA.

Le liquide top reste à un prix très avantageux pour un liquide de qualité acceptable, mais de toute façon l'entreprise ne peut pas le vendre moins cher puisque ce dernier doit aussi conserver son image et bien sur l'image de la gamme aigle. L'entreprise a su le rendre plus accessible pour que la ménagère puisse l'acheter.

Les concurrents directs ne possèdent pas les mêmes avantages que notre entreprise Univers détergent, c'est pourquoi leurs prix d'usine varient entre 48 DA jusqu'à 52 DA avec une qualité moindre. Ce qui nous différencie de ces concurrents directs c'est la qualité des produits qui est plus que favorable avec des prix très avantageux.

2 DIAGNOSTIC

2.1 L'analyse du marché de la détergence :

Selon une étude de marché effectuée par l'entreprise **Univers détergent** pour le lancement du produit "liquide vaisselle TOP" le produit détergent liquide, fabriqué localement, à base des composants importés de différents pays étrangers, nous avons ressorti les points suivants :

2.1.1 Perspectives d'évolution du marché

a) *Au niveau de la demande :*

- Un intérêt croissant du consommateur pour les produits d'entretien.
- Un prix qui demeure perçu comme très avantageux : La qualité acceptable du produit offert par la société apparaît justifiée au regard du prix.
- Le rattrapage du retard enregistré à l'égard d'autres pays : le marché des détergents est en pleine croissance au niveau international.

Il semble que les facteurs susceptibles de "tirer" la demande soient plus décisifs que ceux qui au contraire tendraient à la ralentir, par conséquent on espère une forte croissance du marché des détergents, plus spécialement le marché des liquides vaisselles. Le facteur de réussite des liquides vaisselles fut d'abord sa grande facilité d'utilisation ou la ménagère est maîtresse de son dosage, elle peut effectivement doser « à la goutte près ». De plus, les taches de graisses représentent l'un des problèmes majeurs des consommateurs. Un produit liquide permet un traitement local de ces taches.

b) *Au niveau de l'offre :*

- L'amélioration de l'offre : tous les intervenants sur le marché semblent engagés dans une stratégie d'accroissement de leur part de marché.
- Des évolutions techniques dans les composants du produit liquide vaisselle devraient en outre le rendre plus efficace et plus attractif.
- Volonté de renforcement des outils de fidélisation (promotion, jeux,...)
- Formation du personnel.

2.1.2 La Taille du marché

a) *Taille du marché potentiel maximum:*

D'après des sources internes à **Univers détergent**, la consommation des détergents liquides vaisselles évolue autour de **2 200** tonne par mois pour l'année 2012, donc la consommation annuelle est de **26 400** tonne pour le marché globale du liquide vaisselle, car il existe trois types de liquide vaisselle :

- Liquide haut gamme à prix élevé.
- Liquide Rapport qualité / prix (moyenne de gamme).
- Liquide bas prix (bas gamme).

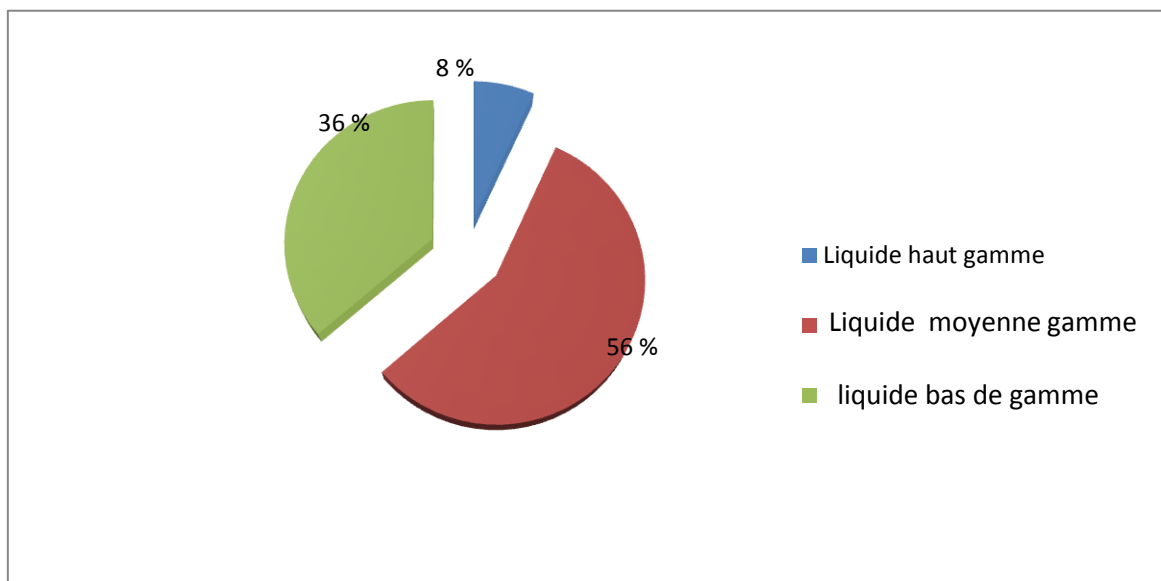
Nous allons présenter dans le tableau suivant la part de marché des trois types de liquide de vaisselle :

Tableau 3: Taille du marché potentiel maximum

		Type de liquide			Globale
		Liquide haut gamme	Rapport qualité / prix (Moyenne gamme)	Bas prix (Bas gamme)	
Consommation globale du marché	La part du marché %	8%	56.00 %	36.00 %	100%
	Consommation mensuelle en tonne	150 T	1250 T	800 T	2200
	Consommation annuelle en tonne	1800 T	15000 T	9600 T	26400
	Consommation mensuelle en bouteille	200000	1666667	1066667	2933333
	Consommation annuelle en bouteille	2400000	20000000	12800000	35200000
	Prix moyen du produit en bouteille	65,00 DA	57,00 DA	49,00 DA	-
	Part de marché annuel en CA (milliard de DA)	1,56	11,144	6,274	18,978

Source : service commercial, 2012.

Le total chiffre d'affaires représentant le marché global des produits détergents liquides vaisselles peut atteindre le chiffre de **18,978** milliard de DA par an



La gamme du liquide moyenne gamme avec le rapport qualité / prix a plus de 56% de part de marché, Univers détergents à travers sa politique commerciale veut élargir sa part du marché liquide bas de gamme qui est pris comme cible.

b) La taille du marché actuel:

D'après le sondage interne du groupe Aigle le pourcentage de consommateurs ayant un revenu mensuel supérieur à 18 000 DA est de 70 % :

- Ce marché est estimé à $70 \% \times 30$ millions= 21millions d'habitants.
- La taille du marché est de **800** tonne répartie sur un nombre de population estimé à plus de 21 millions d'habitants.

c) La taille du marché cible :

La taille du marché cible qui représente les liquides vaisselles bas prix d'après les données susmentionnées dans le tableau est de **800 T** par mois qui représente **36 %** du marché global des liquides vaisselles et de **9600 T** par an pour un chiffre d'affaires global annuel de **6,274** milliard de DA.

2.2 Analyse de l'environnement :

Une analyse SWOT résume un audit interne en « forces et faiblesses » relatives de l'entreprise (sa compétitivité) et synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité).

Les opportunités et menaces sont à chercher principalement dans le contexte du marché, qu'il soit politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL) ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même (structure de la demande et de l'offre, concurrence, clientèle, distributeurs, fournisseurs). On peut également en estimer la probabilité de réalisation ainsi que l'intensité de l'impact, afin d'isoler les perspectives d'avenir qui risquent d'être les plus déterminantes dans l'évolution du marché.

L'analyse « forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

La détermination de la stratégie de l'entreprise passe par un diagnostic externe et un diagnostic interne. Le diagnostic externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. Le diagnostic interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise à partir duquel va se bâtir sa stratégie

Compte tenu des informations recueillies par nos soins au sein de l'entreprise suite à l'étude du marché ainsi qu'aux entretiens effectués avec les Directeurs Commerciale et Marketing d'**Univers détergent** et leurs deux responsables des départements Marketing et Commercial, il en ressort les éléments de réponse suivant sur :

2.2.1 Analyse de l'environnement externe :

Les menaces :

- Perspective d'ouverture des marchés, plus grande compétition.
- Augmentation de prix de l'énergie par Sonelgaz.
- La concurrence déloyale et le marché parallèle.
- Présence de multitude de petites usines sur le territoire national jouant sur la proximité.
- Présence en Algérie de plusieurs entreprises modernes dans le domaine des détergents.

- Intéressement de la concurrence envers le marché des détergents.
- Présence sur le marché Algérien de marques étrangères d'importation dans le domaine de la détergence.
- Une menace pouvant intervenir serait une augmentation du coût de nos matières premières sur le marché local et international.

Opportunités:

- Concurrence à faible mix-marketing.
- La qualité des produits de la concurrence est atteignable.
- Marché en croissance et rentable.
- L'absence d'un réseau de distribution des concurrents.
- les préférences du consommateur : Pouvoir d'achat des ménages insuffisant ce qui explique l'orientation du consommateur vers les produits bas prix.
- Marché des détergents en pleine expansion en Algérie.
- Une longue expérience par rapport aux concurrents directs.

2.2.2 Analyse de l'environnement interne:

Les Forces :

- Notoriété de la marque Aigle.
- Coûts faible.
- Bonne Maîtrise de la production, grâce à des machines sophistiquées et à une longue expérience des techniciens.
- Grande capacité de production.
- Prix à la baisse grâce à une économie d'échelle.
- Un réseau de distribution qui est très importants.
- Diversification da la gamme de produit.
- Force de vente agressive.
- Qualité des produits par rapport aux concurrents.

- Ressources humaines qualifiées, avec beaucoup d'expériences.
- Bonne combinaison du mix-marketing.

Les faiblesses :

- Importation des matières premières.
- La superficie de l'entreprise ne permet pas de développer un grand stock.

2.3 L'analyse de l'environnement concurrentiel :

Les données de l'analyse de l'environnement concurrentiel sont relatives à la gamme de produit Liquide et plus précisément sur le produit « liquide vaisselle Top » qui est classé parmi les meilleures ventes d'Univers détergents.

Lors de cette analyse nous allons présenter les points suivants:

- La qualité des variétés de produits existants sur le marché algérien.
- Les prix d'usine et prix de consommateurs des concurrents.
- L'état de la concurrence dans le secteur.

2.3.1 Qualité (produit) :

Le tableau suivant présente l'analyse de la qualité de variétés des produits liquide existant sur le marché algérien.

Tableau 4: Les analyses des variétés de produits existants sur le marché algérien

Analyse	PH	Densité	PM (ml)	MAA %	Aspect	Capacité (ml)
Produit						
Soleil	7.65	0.9523	145-160	10.56	Transparent	750
Daf	7.96	1.0012	200	10.36	Transparent	750
Amira	6.89	0.9865	180-200	10.01	Transparent	750
Ixis	6.80	0.9856	190	10.35	Transparent	750
Pré FAX	8.65	1.0001	200-220	11	Transparent	750
Bonus	8.15	0.9684	190-210	10.5	Transparent	750
Plus	7.85	0.9562	190	11.2	Transparent	750
Colombe	8.40	1.0096	200-230	12	Transparent	750
Super	8.00	1.0012	200	12	Transparent	750
Isis	7.40	1.0182	300	15	Transparent	750
Cif	7.15	1.0230	260	9	Transparent	1000
Le chat	7.26	1.0210	150	5.88	Transparent	750
Test	8.05	1.0012	200-250	12	Transparent	750
Palmolive	8.50	1.0210	200	14	Transparent	750
Aigle	7.50	1.0160	300	16	Transparent	750
Progresse	7.00	1.0410	325	17	Très concentré	750

Source : Travail effectué par les analystes de laboratoire d'UNIVERS DÉTERGENT, 2012.

PM : pouvoir moussant

Densité : c'est la concentration de liquide

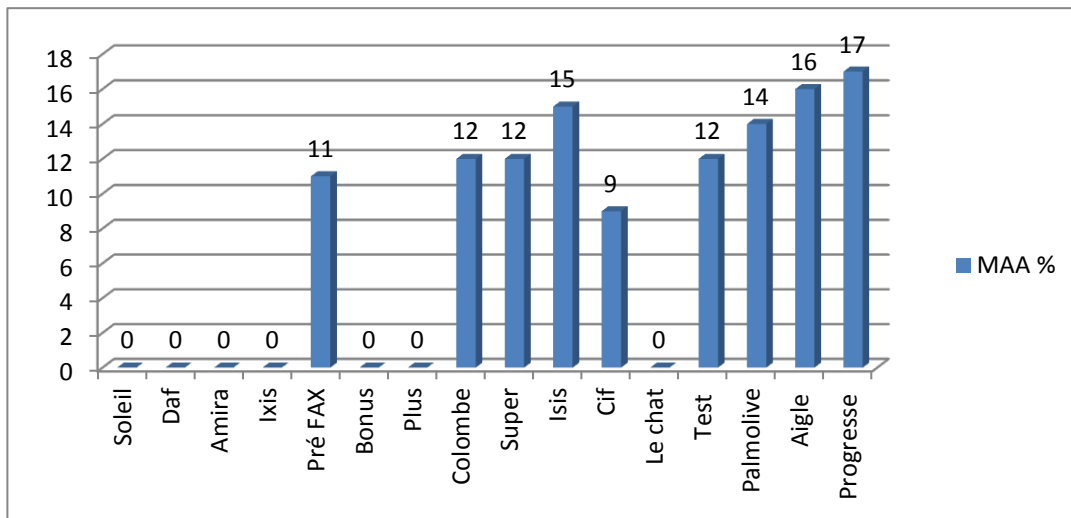
MAA : matière active, capacité de nettoyage.

Aspect : la transparence

Les produits les plus importants sont ceux qui ont :

- Un PH entre 7 et 7,5
- Une densité supérieure à 1
- Un pourcentage de MAA le plus élevé
- Un PM le plus grand

Le schéma suivant représente une classification des produits cités dans le tableau N° 4 selon le % de MAA qui est l'indicateur de la capacité de nettoyage, la MAA est la matière brute de la formule du liquide vaisselle.



2.3.2 Prix :

Le tableau qui suit présente l'analyse sur les prix d'usine par rapport au prix du consommateur d'aigle ainsi que ces concurrents.

Tableau 5: Prix d'usine et prix de consommateurs des concurrents

Produit	Prix d'usine	Prix du consommateur
Analyse		
Soleil	48,00	70,00
Daf	51,00	70,00
Amir	48,50	70,00
Ixis	47,50	70,00
Pré FAX	49,00	70,00
Bonus	49,00	70,00
Fort	50,00	70,00
Colombe	54,00	75,00
Super	48,65	70,00
Isis	62,00	75,00
Cif	170,00	190,00
Le chat	160,00	190,00
Test	56,00	70,00
Palmolive	145,00	170,00
Aigle	57,50	70,00
Progresse	61,00	70,00

Source : travail fait par des prospecteurs et superviseurs Univers Détergent, 2012.

2.3.3 Etat de la concurrence dans le secteur :

L'analyse sur l'état de la concurrence dans le secteur relève les points suivants

- Des marques d'importation de qualité avec des prix très élevés.
- Beaucoup de petite entreprise qui fabrique dans la même catégorie de produit liquide que nous de type bas de gamme ont une qualité en-dessous des normes.
- Une mauvaise distribution des produits liquide de certains concurrents sur le marché, ce qui fait qu'ils sont peu existants sur les points de vente.
- Une confiance méfiante de la part des distributeurs pour ces nouveaux produits sans notoriété.
- L'encombrement du marché des produits liquide, ce qui mène à une pénétration du marché très difficile pour ces nouveaux concurrents, autrement dit des barrières à l'entrée.
- Un faible mix-marketing pratiqué par les concurrents; pas ou peu de communication, des produit avec le packaging de mauvaise qualité...

D'après une étude réalisée sur le terrain parmi les dépositaires, grossistes, superettes et détaillant du centre d'Alger, nous pouvons citer les parts de marché de chaque concurrent pour une livraison de 500 cartons et qui sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau 6: livraison de 500 cartons auprès de 10 superettes

local	Produits	Emballage	contenance	Moyenne de livraison / 10 superettes	La part de marché %
Les superettes	Soleil	PET	750 ml	55	11%
	Daf	PET	750 ml	50	10%
	Amira	PET	750 ml	40	8%
	Fort	PET	750 ml	35	7%
	Aigle	PET et PVC	750 ml	105	21%
	Test	PET et PVC	750 ml	55	11%
	Isis	PVC	750 ml	140	28%
	Progresse	PVC	750 ml	12	2%
	Cif	PVC	750 ml	8	2%
Total				500 CRT	100%

Source : Travail fait par des prospecteurs et superviseurs Univers Détergent, 2011

Le schéma suivant représente les parts de marché de chaque concurrent pour une livraison de 500 cartons auprès des 10 superettes.

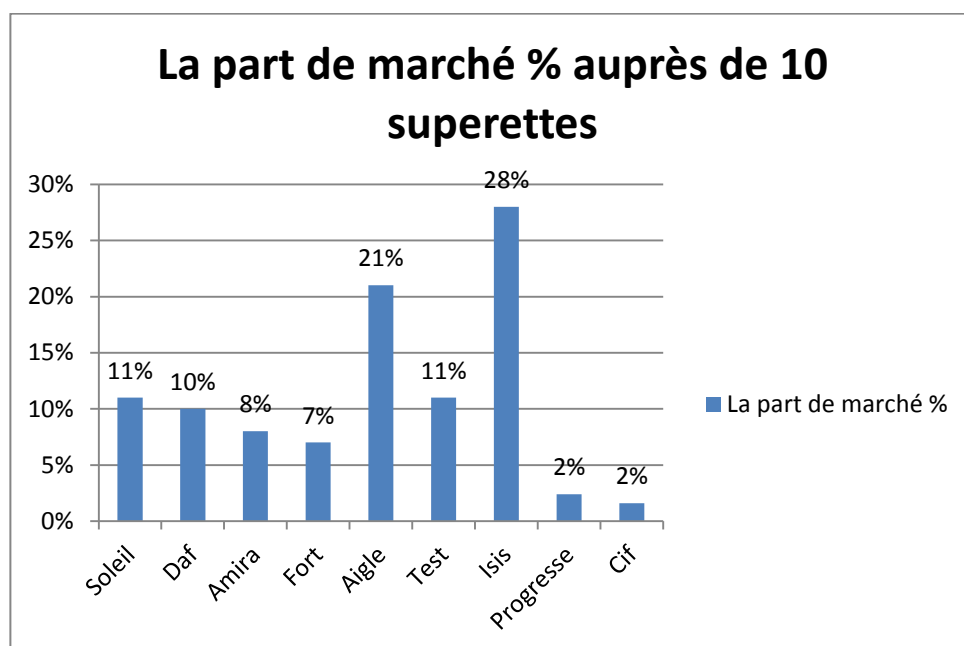
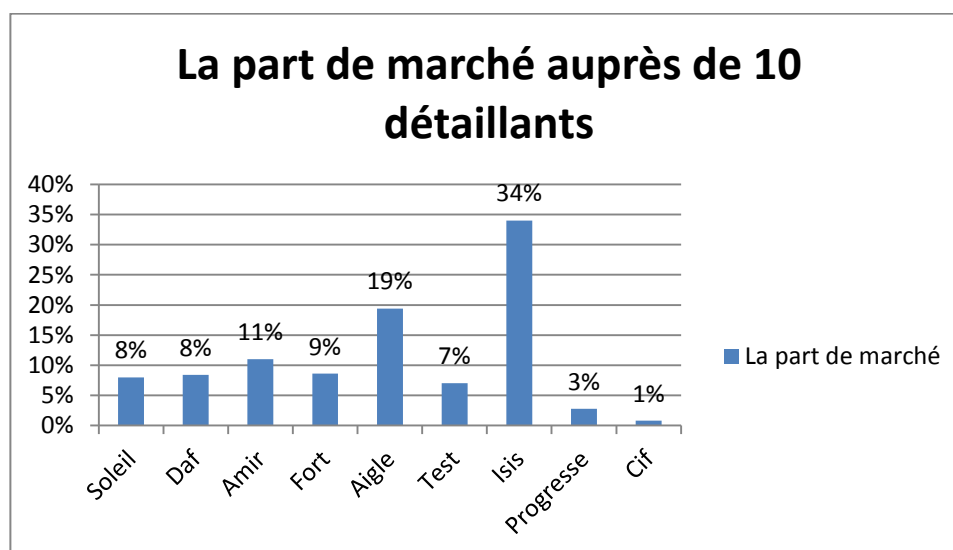


Tableau 7: Livraison de 500 cartons auprès de 10 détaillants

local	Produits	Emballage	contenance	Moyenne de livraison / 10 détaillants	La part de marché
Les détaillants	Soleil	PET	750 ml	40	8%
	Daf	PET	750 ml	42	8%
	Amir	PET	750 ml	55	11%
	Fort	PET	750 ml	43	9%
	Aigle	PET et PVC	750 ml	97	19%
	Test	PET et PVC	750 ml	35	7%
	Isis	PVC	750 ml	170	34%
	Progresse	PVC	750 ml	14	3%
	Cif	PVC	750 ml	4	1%
Total				500 CRT	100%

Source : Travail fait par des prospecteurs et superviseurs Univers Détergent, 2011

Le schéma suivant représente les parts de marché de chaque concurrent pour une livraison de 500 cartons auprès des 10 détaillants.



Les principaux concurrents qui ont des parts importantes du marché selon les deux tableaux et selon la réalité du terrain sont : **Isis, Amir Fort. Test**

2.4 Analyse de l'avantage concurrentiel :

L'analyse de l'avantage concurrentiel a été établie sur le produit liquide vaisselle TOP

2.4.1 Critères externes et internes :

L'analyse consiste à évaluer l'avantage concurrentiel de liquide vaisselle TOP par rapport à ses principaux concurrents en utilisant deux types de critères:

- **Critères externes** : ces critères permettent d'évaluer la perception du produit par le consommateur par rapport à ses principaux concurrents (qualité, prix...)
- **Critères internes** : ces critères permettent d'évaluer les potentialités internes de l'entreprise Univers détergents par rapport à ses principaux concurrents.

Tableau 8: L'avantage concurrentiel de liquide vaisselle TOP

	Critères	Soleil	Amir	Fort	Daf	Aigle	Isis
Externes	prix de ventes	-	-	-	-	-	-
	Qualité	+	+	+	+	-	-
internes	cout des prestations (cout du process)	-	-	-	-	-	-

Source : Service marketing

(-) : prix de vente & cout des prestations moindres

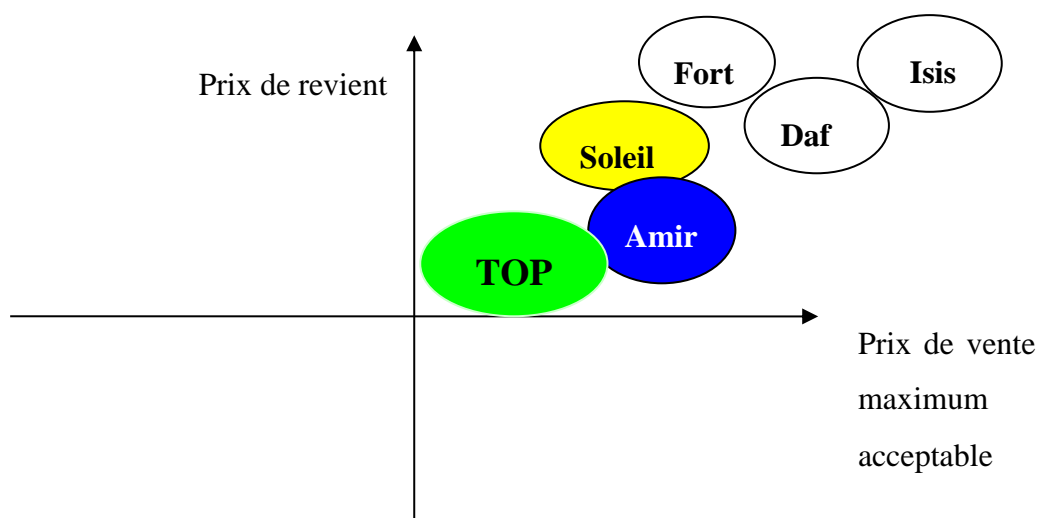
(+) : l'écart sur la qualité des produits est plus grand de celui des concurrents.

Selon le tableau ci-dessus on peut dire que le produit liquide vaisselle Top a un avantage concurrentiel à travers son prix de vente qui est moindre avec une qualité qui se rapproche de celle de la concurrence grâce à la maitrise des couts de prestations (englobent tous les couts de produit) ce qui explique son positionnement sur le marché de la détergence..

2.4.2 Positionnement concurrentiel:

Cette étape consiste à positionner graphiquement le produit liquide vaisselle TOP aux produits concurrents en tenant compte du prix de revient et du prix de vente (HT).

Figure 5: Positionnement concurrentiel de liquide vaisselle TOP



Source : Service marketing

On peut constater que le produit liquide vaisselle TOP est le produit avec le prix de revient le plus bas du marché et un prix de vente maximum acceptable le moins coûteux, résultat son positionnement est le plus concurrentiel et le plus motivant.

CHAPITRE II
ETUDE PRELIMINAIRE ET ANALYSE

1 L'ETUDE PRELIMINAIRE

La mise en place de la cellule de veille nécessite le passage par une phase préalable d'analyse pour assurer une surveillance saine.

La phase préalable d'analyse contiendra une analyse de l'existant :humain et matériel, une analyse des besoins de la population concernée ainsi que leurs attentes, une définition des thématiques concernées par la veille, un recensement des sources d'informations intéressantes et une analyse des outils disponibles.

L'étape de l'analyse préalable à la mise en place de la cellule de veille est considérée comme primordiale dans le processus étant donné qu'elle permet d'éviter plusieurs démarches inutiles.

1.1 L'analyse de l'existant

Analyse de l'existant consiste à une étude du système d'information existant, l'analyse des postes et les procédures de travail, les procédures et outils de veille déjà en exploitation, les stratégies déjà mises en place par Univers détergents.

1.1.1 Etude du système d'information existant

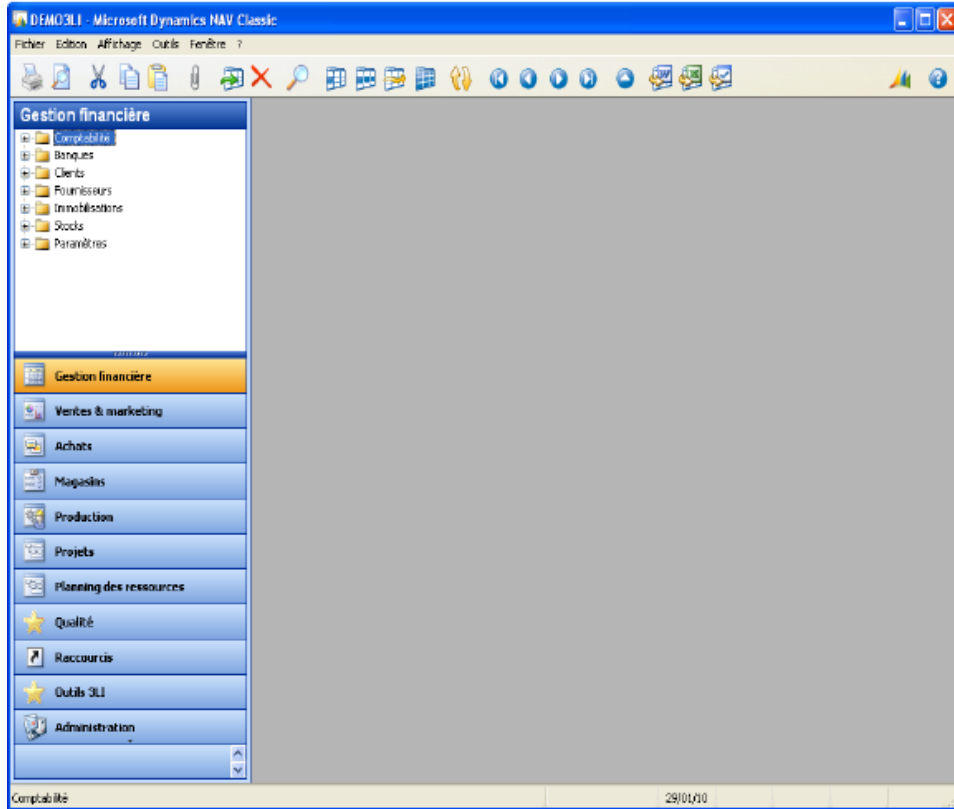
Le système actuel qui est l'ERP Microsoft Dynamics Nav est utilisé par le service vente et le service marketing.

a) Architecture de l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2009

Microsoft Dynamics NAV est un progiciel de gestion intégré, composant de Microsoft Dynamics, conçu pour les PME-PMI, qui permet de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise : commerce & marketing, achats, production, logistique et distribution, gestion de projets, services client et gestion financière. Il y a aujourd'hui plus de 50 000 installations de Microsoft Dynamics NAV et un million d'utilisateurs dans le monde.

L'architecture de Microsoft Dynamics NAV 2009 inclut un modèle à deux interfaces, le client Classic ou l'interface RoleTailored.

Figure 6: le client classic de dynamics nav

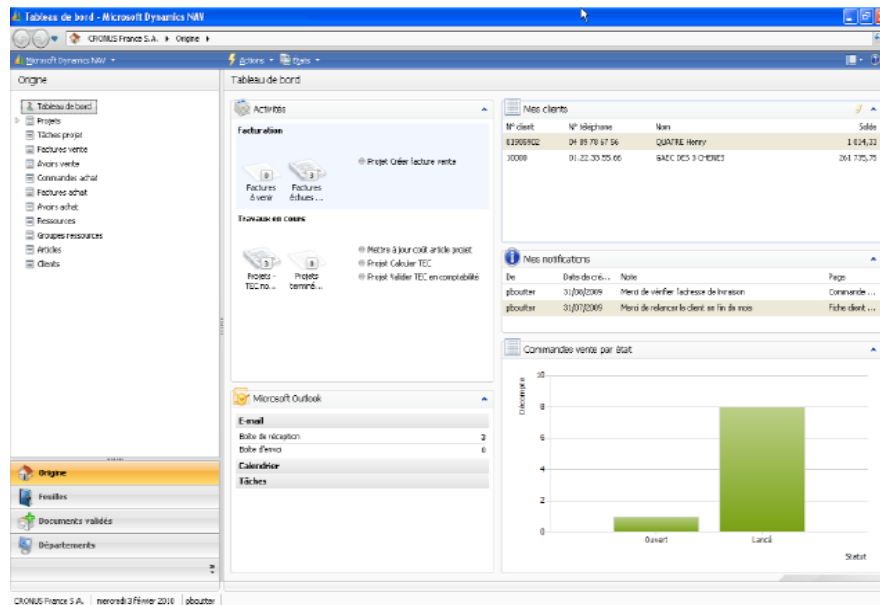


Source : Document officiel de Microsoft dynamics Nav

Le client Classique affiche les données sous forme de formulaires de type Fiche ou Liste.

L'interface Classique est considérée comme une Interface de type Opérationnelle, car elle permet une saisie plus productive pour certaines fonctionnalités.

Figure 7: le client RoleTailored de dynamics nav



Source : Document officiel de Microsoft Dynamics Nav

Dans la nouvelle interface, le client affiche les données en utilisant un modèle de métadonnées. La logique applicative ne s'exécute plus au niveau du client mais au niveau du Service-Tier. Cela permet que les pages soient utilisables par plusieurs types de clients. Et chaque client peut afficher les pages selon sa typologie (Client Windows, client Web, ...).

L'interface RoleTailored est considérée comme une Interface de type Décisionnelle, car elle permet une consultation plus ergonomique pour certaines fonctionnalités.

Figure 8: SQL Reporting Services



Source : Document officiel de Microsoft Dynamics Nav

b) L'environnement de l'ERP

Nous allons décrire les principales fonctionnalités intégrées dans l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2009 :

c) Les modules de l'ERP Dynamics Navision 2009

Nativement, Microsoft Dynamics NAV permet la :

- Gestion comptable et financière
- Gestion commerciale et CRM
- Gestion de production
- Gestion des projets
- Planification des ressources
- Gestion des ressources humaines

Vu que notre travail va porter sur les volets vente et marketing, nous allons donner plus de détails sur ces deux derniers.

Gestion marketing

- Organisation de campagnes à partir des segments créés.
- Segmentation des contacts à partir de différents critères, comme les ventes, le profil du contact ou les interactions.

- Réutilisation des segments existants (mise à jour de ces segments chaque fois qu'une information sur un contact est modifiée ou stabilisation de certains groupes pour les activités de suivi, notamment le publipostage).
- Utilisation des modèles multilingues pour une communication ciblée dans la langue du client.
- Fusion avec les documents Microsoft Word à des fins de publipostage.

Gestion des ventes

- Fiche client unique avec les informations commerciales, financières et comptables.
- Multi adresses (donneur d'ordre, livraison et facturation).
- Calendrier client.
- Gestion des devis.
- Gestion des commandes ouvertes.
- Gestion des commandes fermes.
- Contrôle disponible en temps réel.
- Gestion des livraisons directes.
- Gestion des transporteurs.
- Gestion des factures et acomptes.
- Gestion des retours et avoirs.
- Circuits d'approbations.
- Multidevises.
- Déclarations douanières.
- Gestion des prix de vente.
- Gestion des remises vente à la ligne multi critères.
- Tarification spéciale à l'article ou au groupe d'articles.
- Remises en pourcentage ou en valeur.
- Gestion des tarifs et remises à date.
- Simulation des prix et des remises pour validation

1.1.2 Analyse des postes de travail

Après l'analyse du système d'information existant nous allons analyser les postes de travail ainsi que les procédures, dans ce cadre nous allons séparer l'étude en deux parties, la première concerne le service Marketing et la deuxième la Vente

1) *Le service marketing*

Poste de travail

Nous présentons ci-dessous la table des postes de travail pour ce service :

Ce service comporte au total 9 postes.

Tableau 9: Tableau décrivant les postes de travail du service Marketing

Poste	Description	Nb de postes
Responsable	Responsable Marketing	1
Marketeur	Il élabore la stratégie marketing et définit le positionnement de la société.	1
Acheteur	Il achète la fourniture et démarche avec les organismes de communication pour les besoins de la structure marketing	1
Superviseur	Responsable d'une équipe de marketeurs	6

Source : Service marketing

Procédures

Le service marketing effectue des études de marchés pour : calculer sa part du marché par rapport aux concurrents, déterminer les zones de chalandises, fidéliser les clients et déterminer les clients potentiels.

Il se charge aussi de la commercialisation des nouveaux produits en faisant de la publicité à la télévision, en installant des panneaux publicitaires, en participant aux foires ou bien en utilisant la technique porte à porte ainsi que d'autres techniques.

Ce service n'utilise pas seulement l'ERP pour gérer ses activités mais il utilise aussi Excel, par ce que L'EPR ne lui offre pas certaines fonctionnalités comme la disponibilité des produits dans les différentes régions, la part du marché des concurrents, l'emplacement des différents panneaux publicitaires, etc.....

2) *Le service vente*

Ce service est structuré en deux divisions : vente directe et vente indirecte

La division vente indirecte

Poste de travail

Nous présentons ci-dessous la table des postes de travail pour cette division :

Ce service comporte au total 10 postes.

Tableau 10: Tableau décrivant les postes de travail du service vente indirecte

Poste	Description	Nb de postes
Responsable	Responsable de la vente indirecte	1
Facturation	Chargé d'élaboration des factures	1
Superviseur	Il a comme mission : guider et contrôler les dépositaires.	8

Source : Service vente indirecte

Procédures

La division des ventes indirectes se charge de la vente des différents produits de l'entreprise «AIGLE » sur tout le territoire national. Comme le siège de cette entreprise se trouve à Alger et puisqu'elle n'a pas de filières dans les autres wilayas, « AIGLE » a adopté un mode de distribution traditionnel où l'intermédiaire est convié à s'approvisionner par ses propres moyens au niveau de l'usine.

Cet intermédiaire est appelé « Dépositaire» agréé par l'entreprise faisant office de vendeur de produits de l'entreprise au niveau des points de vente conventionnels (café, salon de thé, alimentation générale, superettes, pizzerias, fast-food...); tout en assurant la promotion de son image de marque auprès de ces derniers.

Les dépositaires sont des opérateurs privés engagés par l'entreprise afin de :

- Eviter l'investissement relatif aux camions de livraison (l'acquisition d'un camion coûte des millions et il nécessite également une maintenance, une assurance, des livreurs...).
- Réduire les charges du personnel.

Donc, le dépositaire étant l'intermédiaire légal agréé par « AIGLE » devant prendre en charge la couverture des points de ventes dans un secteur donné, il est tenu de respecter parfaitement la gestion de ce dernier qui lui est attribué par la société, et il est responsable de toutes défaillances qui nuit à la distribution ou au contrat avec les clients. Aigle possède actuellement 10 dépositaires dans tout le territoire national.

Pour s'assurer que le Dépositaire effectue son travail comme le souhaite l'entreprise, AIGLE a confié la mission de contrôle à des superviseurs qui sont attachés directement à l'entreprise et qui sont installés au niveau des régions où il existe des Dépositaires. Le travail des superviseurs ne se limite pas à mesurer l'efficacité des dépositaires il comporte d'autres tâches comme la formation ou la motivation du personnel des ventes.

Nous avons dit que le principal client du service des ventes indirectes est le dépositaire mais il existe en réalité deux autres catégories qui sont les Grossistes et les Prestigieux, ces deux derniers ne dégagent qu'un petit chiffre d'affaire si on les compare aux dépositaires mais ils restent quand même des clients importants que l'entreprise vise à fidéliser.

Vu que l'entreprise couvre plus de 20 wilayas, et pour mieux analyser les ventes, le service des ventes indirecte a découpé son marché en quatre Zones : centre, sud, est, ouest.

Tableau 11: les zones de distribution de la vente indirecte

ZONE	OUEST	CENTRE	EST	SUD
VILLE	AIN DEFLA AIN TIMOUCHANT CHLEF GHARDAÏA KHMIS MELIANA MASCARA MOSTAGANEM	ALGER BLIDA BOUMERDES TIPAZA MEDEA	BATNA BEJAÏA BISKRA BOUIRA CONSTANTINE JIJEL SÉTIF TIZI-OUZOU	BOUSSAËDA M'SILA LAGHOUAT DJELFA OUARGLA ELOUED

Source : Service vente indirecte

La division des ventes indirectes réalise le plus grand volume des ventes et est estimé à 80% du total des ventes réalisées par l'entreprise.

La division vente directe

Poste de travail

Nous présentons ci-dessous la table des postes de travail pour cette division : Ce service comporte au total 43 postes.

Tableau 12: Tableau décrivant les postes de travail du service vente directe

Poste	Description	Nb de postes
Responsable	Responsable de la vente directe	1
Analyse vente	Chargé de l'établissement des rapports d'analyse des ventes.	1
Facturation	Chargé d'élaboration des factures	2
Stock	Chargé de la gestion du magasin de stockage de la vente directe	1
Contrôle	C'est un contrôleur du chargement et retour d'un vendeur	1
Vendeurs	chargé de la livraison et la vente des marchandises aux clients	13
Chauffeurs	Les chauffeurs des fourgons avec les vendeurs	12

Source : Service vente directe

Procédures

En même temps que la distribution indirecte, l'entreprise « Aigle » utilise la distribution directe pour éviter les ruptures de stock (flux tendues) et avoir un feedback continu du consommateur.

Le service des ventes directes s'occupe de la distribution et la vente des produits de l'entreprise au niveau de la zone du centre « Le grand Alger ». Malgré que ce service est attaché directement à l'entreprise mais elle est considéré comme un dépositaire par le service des ventes indirectes.

Vu l'utilité et le niveau de détail fourni par ce mode de distribution l'entreprise « Aigle », souhaite appliquer ce mode dans les prochaines années dans les autres zones.

Etant donné la concentration de la population dans le grand Alger, le service des ventes directes a découpé son champ d'action en trois zones (A, B, C), chaque zone est à son tour divisée en 4 secteurs tel que chaque secteur contienne environ quatre routes.

Pour résumer ce découpage voici les différents canaux de distribution utilisé par ce service :

1. Zone : la zone est l'unité la plus grande utilisée pour découper le marché (regroupe 4 secteurs).
2. Secteur : réuni plusieurs routes (environs 4).

3. Route : une route est découpée en 11 itinéraires, chaque itinéraire définit le trajet d'une journée.

Pour faire en sorte que les produits soient disponibles chez tous les clients (environ 14000) sans rupture, le service des ventes directes a attribué à chaque secteur un superviseur et à chaque route un vendeur.

L'entreprise « AIGLE » assure la distribution directe à destination de trois catégories de clients: Alimentation générale, Supérette, Autres (Café, quincaillerie, clinique, etc....).

Ce mode de distribution représente 20% de volume des ventes réalisées par l'entreprise.

L'étude des postes de travail a montré que le travail accompli par les responsables n'était pas optimisé et ne facilite pas la prise de décision qui peut avoir un impact direct sur la productivité et le gain de temps et d'argent, pour cela nous avons procédé à l'analyse des besoins.

1.1.3 La stratégie marketing

Parmi les différentes stratégies de pénétration de marché qui existe, la société Univers détergent a opté pour la stratégie des coûts.

Les raisons du choix de l'entreprise pour la stratégie des coûts sont multiples, et on peut citer quelques-uns :

- Faire face à quelques concurrents qui pratiquent un prix bas.
- Fabriquer un produit qui représente des coûts faibles et de qualité acceptable pour qu'il soit efficace.
- Satisfaire les ménages et les individus ayant un pouvoir d'achat faible, cherchant des produits prix bas, surtout dans les régions de l'Est, les régions de Sud du pays et les zones rurales.

1.1.4 Segmentation clientèle :

Les segments les plus opportuns à cibler se caractérisent par:

- Les ménages et les individus ayant un pouvoir d'achat inférieur à 18 000 DA.
- Les collectivités et institutions publiques.
- Les commerces de HCR (Hôtellerie, Cafétéria, Restauration).

Il existe de nombreux bénéfices découlant d'une bonne segmentation :

- Améliorer la compétitivité par rapport au segment choisi.
- Comprendre les besoins et les attitudes du consommateur.
- Nouvelle opportunité pour créer de la valeur ajoutée.
- Améliorer la gestion du mix marketing.

Le rôle de l'entreprise Univers détergent est de prendre en compte cette segmentation et d'agir dans ce sens afin d'en tirer le max de bénéfices.

1.1.5 Stratégie de distribution :

La distribution physique assure que les produits seront livrés aux clients lorsqu'ils le désirent, au bon moment, au bon endroit. Cet objectif se résume en un seul mot : service. Et cela concerne tout autant la distribution des services que celle des marchandises. Les décisions relatives à la distribution physique doivent être planifiées, refléter la stratégie globale de l'entreprise et être compatible avec tous les éléments du marketing-mix. Il faudra utiliser la vente directe et la vente indirecte, de nombreux entrepôts, effectuer un transport rapide et fréquent et traiter les commandes avec efficacité. Et pour réussir, il faut prévoir la demande avec précision.

La disponibilité du produit est un critère important pour le client et pour l'entreprise, A tous les niveaux du circuit, l'entreprise doit anticiper la demande et être capable de livrer les commandes passées. Une rupture de stock survenant chez un seul distributeur du réseau portera préjudice aux clients qui devront attendre ou s'adresser à un autre fabricant. Dans un cas comme dans l'autre, ils n'auront pas reçu la qualité de service attendue.

La stratégie de distribution se base sur l'utilisation des circuits et des moyens de distribution de Univers détergent pour minimiser les coûts influant sur le prix de revient du produit, à l'exception de quatre fourgon pour la direct et de trois camion (10T) pour l'indirect, et ceci pour bien veiller au bon fonctionnement de l'usine et faire face aux aléas du terrain.

1.1.6 Procédures et outils de veille déjà en exploitation

Univers détergent, comme beaucoup d'entreprise, fait de la veille même si cette dernière n'est pas structurée en activité indépendante et que le personnel n'a pas été formé dans ce sens. En effet, la recherche et l'exploitation de l'information sont à la base de toutes les actions menées dans les différentes fonctions.

1) Ecoute client

Les enquêtes de satisfaction clients sont menées périodiquement auprès de nos clients par l'agent commercial à travers trois thèmes : qualité des produits et/ou services, délais d'exécution et de mise à disposition et le prix des produits par le biais d'un questionnaire conçu à cet effet. Les résultats d'enquêtes sont analysés dans le but d'améliorer leur niveau de satisfaction. (Voir un exemple d'enquête de satisfaction de client ainsi que les résultats de l'enquête annexe N°2, Fiche prospect client annexe N°3)

2) Ecoute de l'environnement concurrentiel

Univers détergent est convaincu qu'être à l'écoute de l'environnement concurrentiel, le connaître et le comprendre pour s'y adapter est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de création. (Voir en annexe N°4 : Fiche prospect des concurrents)

3) Site Web: www.groupeaigle.com

Univers détergent dispose d'un site qui permet de consulter les fiches produits, de s'informer et de poser des questions.

Figure 5: Site Web Unvers détergent



Source : <http://www.groupeaigle.com/index.php/accueil/>

Le site Web est composé de sept rubriques à savoir :

Accueil :

La page d'accueil du site web contient les différents domaines d'activités de l'entreprise qui sont :

- Entretien maison
- Entretien professionnel
- Entretien voiture
- Para pharmaceutique
- Cosmétique

Présentation :

Cette rubrique comporte des informations concernant l'entreprise à savoir : son activité, son implantation sur le territoire national et international.

Missions et objectifs

Dans cette rubrique sont présentés les missions de l'entreprise, sa vision et ses objectifs qui découlent de la stratégie de l'entreprise.

Nos produits

Cette rubrique consiste en la présentation selon les domaines d'activités de la gamme de produits fabriqués et commercialisés par l'entreprise.

Distribution

Cette rubrique présente l'entendu du réseau de distribution de l'entreprise

Média

Cette rubrique présente les différents moyens de communication qu'utilise Aigle afin de faire connaître ses produits à travers :

- Les spots publicitaires;
- L'affichage urbain;
- L'habillage des bus



Spots publicitaires



L'habillage des bus



L'affichage urbain

Source : <http://www.groupeaigle.com/index.php/accueil/>

Contacts

Cette rubrique permet aux clients de prendre contact avec l'entreprise, pour plus d'informations ou pour passer des commandes.

4) Evènement

Le programme de communication élaboré par Univers détergent a pour rôle de faire connaître les produits de la marque ainsi qu'un moyen de veille commerciale et concurrentielle.

La réalisation des plans d'actions concernant la publicité, la promotion et relation publics sont les évènements majeurs utilisés par notre société

Le budget de communication pour l'année 2012 est réparti selon le tableau suivant :

Tableau 13: Budget global de la politique de communication

Type de communication	Budget (DA)
publicité	6 319 000.00 DA
promotion	3 500 000.00 DA
Relations publics	180 000.00 DA
Total	9 999 000. 00 DA

Source : Service Marketing

Plan d'action de publicité

La publicité est le moyen de communication le plus connu, à tel point qu'elle est parfois assimilée à la communication dans son ensemble, voire au marketing.

L'entreprise Univers détergent a recours à la publicité pour plusieurs raisons:

- Parmi les moyens de communication qui se caractérise par sa puissance, c'est-à-dire sa capacité à toucher une cible large.
- Est un moyen informel de collecter de l'information sur la concurrence et sur le marché de la détergence d'une façon générale
- Elle est impérative car les principaux concurrents y ont recours, et elle constitue un argument de négociation avec les distributeurs

Le tableau de bord ci-dessous illustre les différentes étapes suivies pour la mise en place et le suivi du plan d'action de la publicité de notre société.

Tableau 14: Plan d'action de la publicité

Période	Action	Responsable	Comment	Budget prévisionnel/action	Budget prévisionnel /année
Avant le 13/01/2012	Réalisation d'un spot publicitaire TV	Direction commerciale et marketing		200 000.00 DA	200 000.00 DA
13/01/2012 Au 15/03/2012	Diffusion du spot sur TV à raison de 08 fois pendant un mois.	Chef de produit	En sous-traitance avec une agence de communication		1 800 000.00DA
Avant le 13/01/2012	Réalisation d'un spot publicitaire Radio	Direction commerciale et marketing	En sous-traitance avec une agence de communication	20 000.00DA	20 000.00DA
Du 13/01/2012 Au 15/03/2012	Diffusion du spot sur 7 radios Algériennes à raison de 1 fois par jour pendant 1 mois.	Chef de produit	03 radios nationales (chaîne 3, chaîne2 et chaîne1) + 04 radios régionaux (Bahdja, Sommam Constantine, Oran)		1 400 000.00DA
Avant le 13/01/2012	Réalisation maquette pour les journaux	Direction commerciale	En sous-traitance avec une agence de communication	15 000.00DA	15 000.00DA

Du 13/01/2012 Au 15/03/2012	Apparition 1/2 page en couleur sur 06 journaux à raison de 2 fois par semaine pendant 1 mois,	Chef de produit	El waten, El Haddef, Compétition, El Khabar, El Chourouk et le Quotidien d'Oran.	520 00.00DA	624 000. DA
Du 05/01/2012 Au 30/08/2012	Réalisation de plusieurs panneaux d'affichages	Chef de produit	En sous-traitance avec une agence de communication		1 080 000.00 DA
Du 13/01/2012 Au 15/03/2012	Réalisation et éditions des affiches..	Direction commerciale	En sous-traitance avec une agence de communication	1 000 000.00DA	1 000 000.00DA
	Total				6 319 000.00 DA

Source : service marketing du groupe Aigle, année 2012

Plan d'action relations publiques:

Il consiste à développer les relations, qui contribuent essentiellement à la réussite du réseau de distribution avec les grossistes et dépositaires et serveurs hors de la force de vente.

Cette action est orientée en premier lieu vers les institutions publiques pour vérifier, et contrôler la qualité des produits et aussi exécuter les démarches réglementaires au lancement des produits auprès de :

- La Direction de la concurrence et des prix (DCP)
- Le centre national du registre du commerce (CNRC) dans certain cas.
- La direction de contrôle qualité.
- L'administration douanière pour les matières premières importées rentrant dans la fabrication de certains produits d'univers détergent.

Ensuite cette action de relations publiques concernera les grossistes clients dans l'objectif de maîtriser la distribution (quantités, régions, prix, évaluation...etc.).

Le tableau de bord ci-dessous illustre le plan d'action de relations publiques pour l'année 2012:

Tableau 15: Plan d'action de relations publiques

Période	Action	Responsable	Comment	Budget prévisionnel /action
A partir de décembre 2011	Déjeunés D'affaire	Professionnels	01 fois par mois	15 000.00DA
Totaux				180 000.00DA

Source : Service marketing, 2011

Plan d'action de la promotion :

Les actions de promotion consistent plus à pousser le produit vers le consommateur qu'à attirer le consommateur vers la marque comme le fait la publicité. La promotion permet aussi à encourager les consommateurs à adopter le produit par l'action de lancement avec des prix promotionnels.

Le tableau ci-dessous montre les actions de promotion sur une année 2011 :

Tableau 16: Plan d'action de la promotion

Action	Comment	Coûts
Participation aux foires Expositions-ventes	Prix promotionnel	1 000 000.00DA
Porte à porte pour Les consommateurs	Cadeaux (lavettes, pinces à linges,...)	500 000.00DA
Des promotions pour les détaillants	Une bouteille gratuite dans chaque carton	2 000 000.00 DA
Totaux		3 500 000.00DA

Source : Service marketing, 2011

1.2 Conclusion aux besoins

- L'analyse commerciale au niveau d'Univers Détergents, basée seulement sur des tableaux à deux dimensions et des simples graphes, reste limitée par rapport à la notion d'analyse selon le processus de veille qui consiste à la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marchés. Ce qui reflète bien la réalité du terrain.
- L'accès à l'ERP Microsoft Dynamics NAV 2009 se fait par l'acquisition d'une licence utilisateur c.à.d. chaque accès coûte cher à l'entreprise, ce qui oblige à limiter le nombre de licences à acquérir. Par ailleurs Dynamics NAV n'offre pas la possibilité de traitement des données relatives à la veille. Cela veut dire que la masse d'informations collectés sur les produits des concurrents et sur le marché de la détergence en général ne peuvent pas être traités dans l'ERP et les décideurs n'auront jamais une vue claire de ce qui se passe sur le terrain.
- La veille permettra à l'entreprise de fidéliser la clientèle, d'optimiser les ventes et d'augmenter ainsi la compétitivité de l'offre.
- La mise en place d'une cellule de veille fait partie des nouveaux outils d'aide à la décision susceptibles de répondre aux besoins des décideurs.

- Des objectifs qualitatifs et quantitatifs ont été fixés par l'entreprise Univers détergent :

Les objectifs qualitatifs :

- Satisfaire les clients qui aspirent à des produits efficaces et des prix très avantageux.
- Dominer le marché de la détergence.
- Obligation d'efficacité.
- Plus de notoriété de la société Univers détergent dans le domaine des détergents.
- Image de qualité de nos produits.

Les objectifs quantitatifs : Ils sont potentiellement quatre :

- Augmentation des ventes.
- Augmentation de la production.
- Augmentation du chiffre d'affaires.
- Augmentation de la part de marché; Posséder plus de 70 % de Parts de marché.

Afin d'atteindre les objectifs fixés voici un résumé dans le tableau prévisionnel de la croissance du marché liquide vaisselle suivants :

Tableau 17: Tableau prévisionnel de la croissance du marché liquide vaisselle

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Croissance du marché	0%	3%	5%	7%	9%
Volume marché globale en tonne	26400	27192	27720	28248	28776
Volume marché cible en tonne	9600	9888	10080	10272	10464
Part de marché ciblé	40%	41%	42%	0,428	0,436
Part de marché en tonne	3360	3460,8	3528	3595,2	3662,4
Part de marché annuelle en bouteille	4480000	4614400	4704000	4793600	4883200

Source : Service marketing, 2012.

Pour calculer nos prévisions de part de marché par rapport à la croissance prévisionnelle du marché nous avons pris l'exercice 2012 comme année de référence.

Les actions mis en œuvre qui sont actuellement en développement pour atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs sont :

- Les éléments clés du marketing : publicité, promotion, information et formation de la force de vente et de distribution.
- Mise en place d'une surveillance, chargée de suivre et de contrôler le bon déroulement des opérations.

Mais ces actions sont très coûteuses pour atteindre les objectifs fixés et la mise en place d'une cellule de veille sera une des solutions les moins coûteuses ou l'entreprise aura un avantage concurrentiel et sera plus compétitive.

Si on résume, le diagnostic de l'entreprise sera présenté dans le tableau suivant :

Tableau 18: Diagnostic de l'entreprise

	points forts	points faibles
Organisation structure	<ul style="list-style-type: none"> - Structure souple - Volonté de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de structure dédiée à l'export
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Matériels récents - Capacités de production peuvent être augmentées. - Entreprise et produits aux normes internationale - Démarche-qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Stockage insuffisant
Finance	Le résultat très positif	
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience des agents commerciaux. - Personnel impliqué (aspect familial) 	
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Image positive du produit 	<ul style="list-style-type: none"> - L'expérience (circuit de distribution au niveau national)

Source : Direction, 2012.

A partir de l'analyse de l'existant on peut conclure que les besoins réels de l'entreprise se résume à la nécessité de mise en place d'une cellule de veille afin d'atteindre les objectifs fixés et faire face aux problèmes rencontrés.

CHAPITRE III
ORGANISATION DE LA CELLULE
DE VEILLE

1. COMPETITIVITE & VEILLE

1.1 Les capacités de la compétitivité

On peut dire après l'examen de la littérature traitant de ce concept, que la notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel.

Suivant une approche par action, la compétitivité de l'entreprise est définie comme un ensemble de capacités capitales pour faire face à la concurrence actuelle et potentielle. Ces capacités sont abrégées dans la tableau ci-dessous.

Tableau 19: Les capacités de la compétitivité

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

Source : Olivier Meier, diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 2005, p10.

Selon cette vision, la compétitivité d'Univers détergent correspond à la capacité dont elle dispose à un moment donné pour résister à ses concurrents à savoir sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.

Grâce sa politique d'intégration en amont et en aval de certains fournisseurs de matières premières des produits Javel (le concentré de javel 12%°) et le Savon (les coupons de savons)

Univers détergent arrive à réduire ses coûts d'approvisionnement, l'intégration de certains Clients dépositaires réduit les coûts de distribution.

Univers détergent étant une filiale du groupe SAFA bénéficie des prix de cession interne très intéressants par rapport au prix du marché, possédant des chaînes de production automatiques de dernière technologie lui permettent une maîtrise des coûts de production.

Pour la valorisation des compétences Univers détergent applique une politique d'intéressement très attrayante ce qui reflète sa capacité à valoriser l'organisation du travail et ses compétences.

La mise en place d'une cellule de veille au sein d'Univers détergent augmentera sa capacité à suivre l'évolution des marchés ainsi que sa capacité à anticiper et créer de la valeur.

« La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché »²

1.2 La compétitivité de l'entreprise

Selon G. Koenig (1996), « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience »³

La compétitivité d'Univers détergent est fonction des performances commerciales. Elle se définit par rapport à sa position sur les marchés vis-à-vis de ses principaux concurrents. Donc, elle peut être perçue comme sa capacité à réaliser des gains en parts de marché par rapport à ses concurrents. C'est « la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne ».

1.3 Les déterminants de la compétitivité

Univers détergent s'appuie sur l'approche (Darbelet et All 1998) centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité, cette dernière est déterminée par **son carré magique**; la figure N°06, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

² Price Waterhouse Coopers Développement, Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie, www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf

³ Bertrand Nézeys, les politiques de compétitivité, Ellipses Edition, 2005, p8

Figure 6: Le carré de la compétitivité



Source : Darbelet et All, 1998, in Olivier Meier, diagnostic stratégique : Évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 2005, p10.

Cependant avec la complexification de l'environnement d'activité de l'entreprise, sont ajoutées à ces déterminants d'autres exigences au cadre de la compétitivité qui sont les exigences de veille et d'intelligence économique, dans l'ère de la mondialisation et des déstabilisations, un système performant de gestion de l'information sur l'environnement apparaît comme nécessité au cœur de la compétitivité d'Univers détergent.

Dans ce contexte Univers détergent doit absolument se doter d'une cellule de veille et de moyens spécifiques afin de maîtriser les méthodes de veille et d'intelligence pour faire face à la complexité et à la dynamique de son environnement économique. L'intelligence économique (IE) aura pour finalité : la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'État et de l'entreprise.

1.4 Les facteurs de compétitivité : sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise

Avantage concurrentiel et compétitivité sont deux notions très associées; l'avantage concurrentiel étant source de compétitivité.

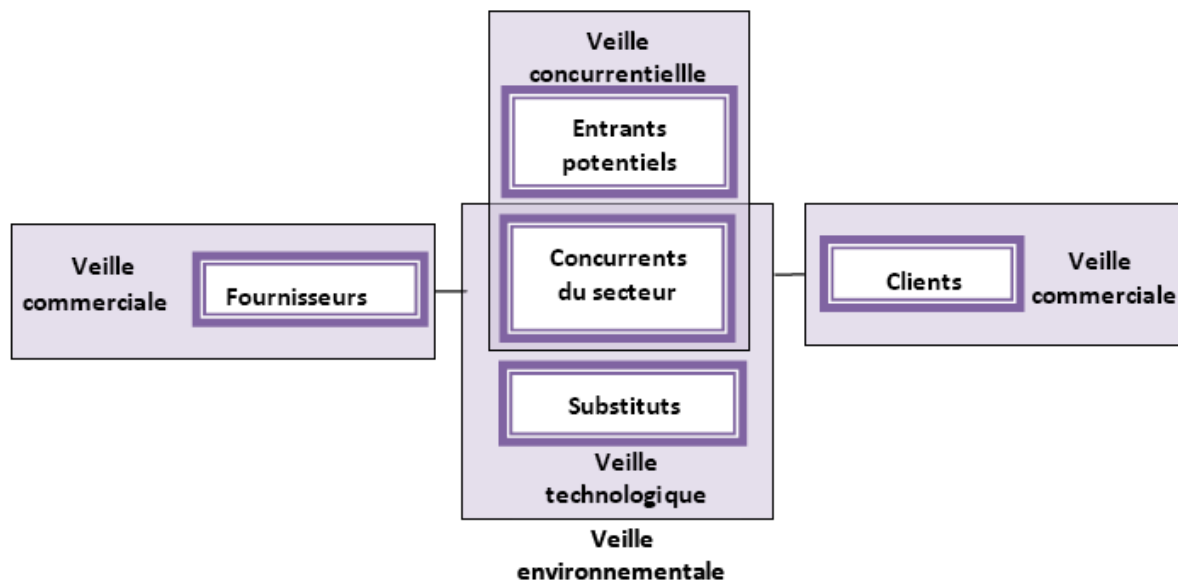
La compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester sur plusieurs niveaux. Pour être compétitive, Univers détergent doit maîtriser les facteurs clés; sur lesquels il est possible d'agir à savoir :

- Demeurer parmi les premiers du marché de la détergence

- Des prix de vente les plus concurrentiel grâce à la maîtrise des couts des produits fabriqués et sa politique de distribution
- Développer de bonnes relations clients –fournisseurs et qui constitue un des facteurs clés de succès d’Univers détergent
- Une force de vente très active dans la veille commerciale et veille concurrentielle

Il est important pour l’entreprise de connaitre les forces concurrentes auxquelles elle est confrontée et les techniques permettant de mieux comprendre et suivre les facteurs de concurrence. A cet égard, l’analyse concurrentielle voit son rôle reconnu dans des approches telles que la veille et l’intelligence économique.

Figure 7: Les paramètres de la concurrence et leur suivi



Source : Martinet B., Ribault J.-M, la veille technologique concurrentielle et commerciale, Editions d’Organisation, Paris, 1989, In Denis London, Frédéric Jallat, op. cit., p 34

Comme l’illustre la figure ci-dessus, l’analyse du contexte concurrentiel est généralement schématisée par adaptation du modèle de Porter en mettant en évidence cinq forces ou sources de rivalité potentielles, qui s’exercent directement ou indirectement sur l’univers détergent ainsi que les autres entreprises du même domaine d’activité.

Dans une perspective dynamique, l’univers détergent doit connaître l’évolution des cinq forces concurrentielles pour anticiper les changements du secteur de la détergence et les problèmes éventuels que de telles forces peuvent exercer sur son devenir et sa rentabilité à

terme, donc, sur sa compétitivité; voilà tout l'intérêt de veille sur l'environnement, dont les différents aspects sont calqués dessus la figure n°(07) supra.

La compétitivité n'est pas durable; pour la maintenir, Univers détergent doit suivre un processus de veille en réponse aux forces et aux facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle.

1.5 Le rôle de la veille stratégique :

La veille stratégique est le processus d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décisions stratégiques. Ces informations peuvent être de nature: scientifique, techniques, règlementaires, concurrentielles ou commerciales.

L'entreprise ne peut survivre si elle est isolée de son environnement, d'autant plus que celui-ci est sans cesse en mouvement et difficilement prévisible. Cependant, il ne faut en aucun cas négliger la veille interne, qui consiste à surveiller les flux d'informations qui sont produites et qui circulent au sein même de l'entreprise (gestion des connaissances). En effet, la bonne communication en interne de ces données est préalable à toute forme de veille stratégique.

Dans le but de bien cerner le concept de veille stratégique et les principales spécificités du système d'information. Nous rappelons la définition proposée par Lesca (1994), et sur laquelle nous nous sommes basés pour le travail de recherche : « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traque, de façon volontariste, et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'organisation, dans le but de créer des opportunités et de réduire des risques et l'incertitude en général »

La veille stratégique permet à l'entreprise de détecter des signaux faibles annonciateurs de changements et de se préparer à leur venue. De ce fait, nous considérons la veille stratégique comme le système d'information ouvert sur l'extérieur de l'organisation et tourné vers l'exploitation de signaux faibles.

La veille est un processus informationnel dont la mise en place par l'entreprise permet :

- Une assurance contre les risques; prendre des décisions avec une meilleure sécurité,
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres,
- Se prémunir contre la veille des autres,

- Jouer de l'influence sur son environnement,
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Améliorer ses plans et augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise, innover...

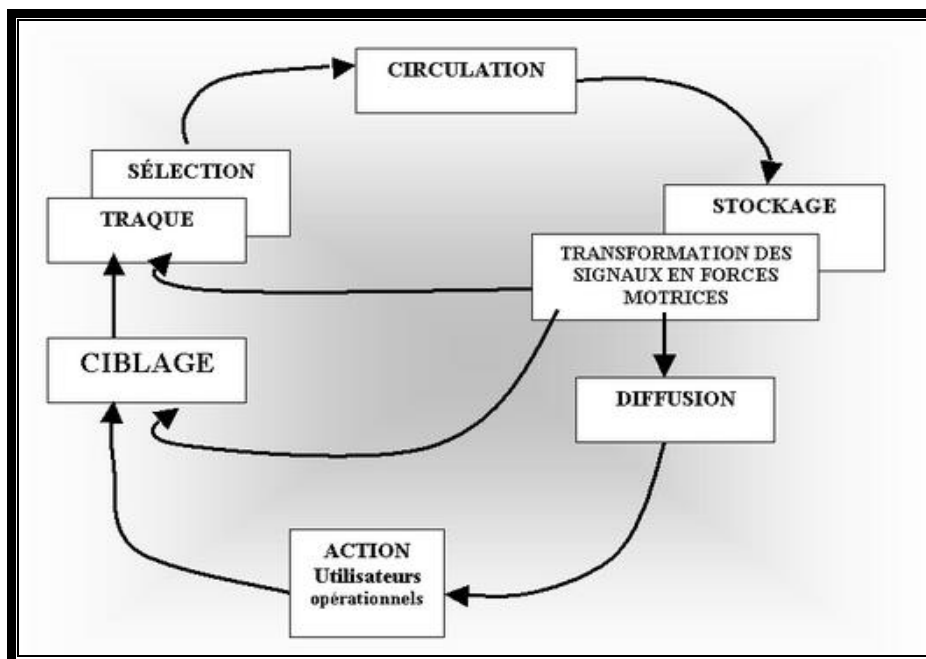
Aujourd'hui, la durée des avantages compétitifs sur un marché est de plus en plus courte, d'où la nécessité, pour une entreprise, de surveiller son environnement sur une base consolidée et permanente.

2. LE DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE UNIVERS DETERGENT

Nous proposons une méthodologie (méthode Lesca) de mise en place d'un dispositif de veille stratégique qui pourrait être appliqué.

La figure suivante représente les différentes phases de ce processus (Humbert Lesca).

Figure 8: Schéma conceptuel d'élaboration d'un dispositif de veille stratégique



Source: Modèle conceptuel du processus de veille stratégique. D'après Humbert Lesca, Veille stratégique. Concepts et démarches de mise en place dans l'entreprise, 1997, p. 8.

Nous allons dans ce qui suit parcourir toutes les étapes de ce processus en montrant dans quelle mesure Univers détergent peut amorcer la mise en place d'un tel dispositif.

L'étape de **sensibilisation** est considérée comme la première phase du processus de veille stratégique. Il s'agit de réunir l'ensemble des acteurs impliqués (les futurs collecteurs d'information et les personnes chargées de l'organisation du stockage des informations) et de les sensibiliser à l'importance de la mise en place d'une cellule de veille stratégique pour l'entreprise. Il s'agit donc, lors de ce premier contact, non pas de les convaincre à tout prix, mais de leur expliquer l'ensemble de la démarche et ses objectifs, de leur présenter succinctement leurs rôles et missions et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Nous insistons plus particulièrement sur la légèreté du dispositif qui va être mis en place et sur la prise en compte du travail de chacun.

L'étape suivante (2), qui ne s'adresse qu'aux seuls décideurs, consiste au **ciblage de l'environnement** que l'entreprise devrait scruter. La méthode utilisée consiste à délimiter les domaines sur lesquels l'entreprise veut agir en priorité et identifier les acteurs pertinents de l'environnement et les thèmes qu'il est nécessaire de surveiller.

A cet effet, il convient également de spécifier les différentes sources d'information susceptibles de donner accès à une connaissance des acteurs et des thèmes.

Ce travail conduit à l'élaboration d'une cible Acteurs/thèmes pour laquelle, il faut également déterminer les sources d'informations utiles à la connaissance de ces thèmes et de ces acteurs. La construction de cette cible nécessite un soin particulier et toute l'attention du décideur car c'est en référence à cette cible que les capteurs vont être choisis pour rechercher et collecter les informations pertinentes.

La troisième étape est la **traque des informations** de veille stratégique. Cette phase du processus consiste à détecter les informations ayant un rapport avec les capteurs et/ou les thèmes du ciblage; elle nécessite une bonne organisation car il faut bien connaître les sources et les méthodes de traque. On emploie le mot « traque » car généralement il faut aller au-devant de l'information à caractère stratégique. Les traqueurs sont soit statiques (veille sur place avec des sources prédéfinies) soit mobiles (collecte d'informations à l'extérieur de l'entreprise).

Sélection : dans cette phase, grâce à leur connaissance et leur capacité d'interprétation, les capteurs trient les corpus d'informations recueillies, affinent l'information, l'expliquent et formalisent leurs résultats avec l'aide d'experts.

Remontée : dans cette phase, les informations affinées sont acheminées vers l'animateur.

Stockage : les informations de veille nécessitent impérativement d'être stockées non seulement pour en garder une trace, mais aussi pour pouvoir organiser la création de sens par la suite.

Synthèse : le comité de veille et les experts font des analogies entre les différentes informations fragmentaires collectées, afin de créer du sens et formuler des scénarios d'évolution de l'environnement.

Diffusion et accès : la mise à disposition des informations issues de la sélection et de la synthèse peut se faire de deux manières : par diffusion vers un ensemble de collaborateurs identifiés par l'animateur de la veille ou par accès de ces collaborateurs aux informations stockées.

Action : C'est la phase d'utilisation des résultats de la veille : des actions stratégiques ou opérationnelles sont décidées en fonction des hypothèses émises et de leur degré de fiabilité. Cette étape peut générer une redéfinition de la cible. Ainsi le processus devient dynamique, chaque étape pouvant influencer les autres.

Enfin, pour rendre le système pérenne, l'organisation de la veille stratégique est formalisée en termes de supports méthodologique (procédures et méthodes utilisées), de support de gestion de l'information collectives et de supports d'animation de déclenchement de réunion en vue de l'exploitation des informations.

Le processus de veille stratégique est un processus récursif. La collecte puis l'analyse des informations de veille stratégiques peut mener l'entreprise à prendre des décisions et à agir sur son environnement, mais elle conduit, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement. L'activité de veille s'inscrit donc dans un processus continu, dynamique et évolutif au sein duquel de nouvelles informations sont en permanence nécessaires.

La complexité du processus de veille stratégique et le besoin de maîtrise des sous-processus propres à chaque phase nécessite l'intervention d'une équipe de spécialistes du moins lors de la mise en place du dispositif en vue d'assurer la formation des intervenants à tous les niveaux.

Le tableau qui suit reprend sous forme de synthèse les différentes étapes du processus de mise en place d'un dispositif de veille au sein d'Univers détergent et pour chacune des six étapes nous précisons sa durée, les acteurs impliqués, son déroulement et les résultats attendus.

Tableau 20: Synthèse des différentes étapes du processus

Opération	Déroulement	Résultat	Durée approximative	participants
Sensibilisation	<p>-Présentation de la veille stratégique (définitions,processus d'organisation et conditions de réussite d'une cellule de veille stratégique</p> <p>-Introduction du Président Directeur Général sur les motivations, l'intérêt et les attentes liées à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique</p> <p>-Discussion collective sur la démarche à adopter pour mettre en place cette cellule de veille</p>	<p>-Elaboration d'un planning d'intervention</p> <p>-Engagement motivé de l'ensemble des personnes présentes pour participer activement au dispositif.</p>	01 journée	<p>Le comité de pilotage</p> <p>Responsable de la veille stratégique</p> <p>Les capteurs</p>
Ciblage	Présentation par le Président Directeur Général de la méthode de ciblage : désignation des acteurs et des thèmes à surveiller en priorité et identification des sources d'information potentiellement intéressantes.	<p>-Elaboration d'une matrice de ciblage (concurrents actuels ou potentiels, fournisseurs,...)</p> <p>-Engagement motivé de l'ensemble des personnes présentes pour participer activement au dispositif.</p>	01 journée	<p>Le comité de pilotage</p> <p>Responsable de la veille stratégique</p> <p>Les capteurs</p>

Traque	<p>Présentation détaillées de la traque : enjeux, difficultés, et importance de la sélection des signaux faibles</p> <p>-Présentation de la méthode de sélection des informations</p> <p>-Utilisation collective de la méthode sur les informations brutes collectées par les membres de l'entreprise et adaptation aux spécificités d'Univers détergent</p>	<p>Formation des capteurs et appropriation des outils de collecte d'information proposés.</p> <p>Amorce de la collecte d'information relative au ciblage</p>	01 journée	<p>Le comité de pilotage</p> <p>Responsable de la veille stratégique</p> <p>Les capteurs</p>
Exploitation	<p>Présentation détaillée de l'exploitation des informations : enjeux, difficultés et importance de la création de sens à partir de signaux faibles</p>	<p>-Identification des domaines d'expertise des capteurs</p> <p>-Amorce d'une image de l'environnement</p>	01 journée	<p>Le comité de pilotage</p> <p>Responsable de la veille stratégique</p>

Remontée	<p>Présentation des supports de gestion d'information utilisés dans l'entreprise.</p> <p>Faire le bilan de fonctionnement du dispositif de veille stratégique avec identification des flux d'information (circuit, type d'information, fréquence, supports souhaités) et des besoins en savoir-faire et des outils utilisés</p>	<p>-Réalisation d'un tableau synoptique de fonctionnement de la veille stratégique dans l'entreprise d'Univers détergent</p> <p>-Amorce d'un manuel utilisateur explicitant le dispositif général; les méthodes, outils et savoir-faire développés.</p>	01 journée	Responsable de la veille stratégique
Bilan	-Présentation des réalisations : évolution de la cible, informations collectées et finalisation du manuel utilisateur propre à l'entreprise.	Réalisation d'une représentation signifiante d'une partie de l'environnement ciblé avec bouclage sur des actions à mener.	01 journée	Le comité de pilotage Responsable de la veille stratégique

Source : Marie-Laurence CARON-FASAN& Humbert LESCA : Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : la Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion n°203, Sept.-Oct. 2003, pp.55-68,

Le dispositif de veille stratégique englobe plusieurs phases successives interdépendantes, on se propose de nous focaliser sur la première étape du processus après la sensibilisation à savoir : le ciblage

2.1 Ciblage :

L'objectif du ciblage dans la veille stratégique est de répondre aux questions : comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ? Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

Cibler, c'est veiller dès l'amont, à ce que le futur dispositif de veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser.

2.1.1 Axes de veille à surveiller

La définition des axes de surveillance ainsi que l'établissement des thèmes ont pu être concrétisés à partir de l'enquête (entretien) réalisée auprès des responsables de structures ainsi que de leurs subordonnées.(voir le guide d'entretien en annexe N°7)

➤ Veille marketing et commerciale

La veille marketing et commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marchés. Elle est intimement liée au lancement de nouveaux produits, à consolider des parts de marché, à mieux se positionner et à la détection de nouveaux marchés.

Elle repose sur :

- Les études de marché (qualitatives et/ou quantitatives)
- L'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des distributeurs, ou de diverses

➤ Veille Concurrentielle

Elle consiste à surveiller toutes les informations publiées, diffusées ou disponibles sur un ou plusieurs concurrents.

Elle va permettre à l'entreprise de :

- Connaître les évolutions et les choix stratégiques de ses concurrents;
- D'être informé des innovations, des mouvements des cadres dirigeants, des bilans financiers;

- Surveiller les contenus publiés par ses concurrents (communiqués, blogs, etc.);
- Se positionner par rapport à ses concurrents (par exemple en termes de produit, de stratégie de communication ou encore de développement géographique);
- Ne pas être pris au dépourvu.

A cet effet **Univers détergent** envisage de faire un benchmarking qui consiste à prendre un concurrent comme référence, et de mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthodes de production, l'entreprise **Henkel Algérie** a été prise comme cible de référence, de cette manière, l'entreprise pourra identifier les moyens d'améliorer ses propres performances et s'aligner à ce niveau de qualité.

➤ **Veille technologique**

Elle consiste à collecter les informations permettant d'anticiper les innovations technologiques, à repérer la ou les techniques (s) ou technologies mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents et à surveiller les menaces technologiques émergentes.

2.1.2 Thèmes de veille

▪ **Veille marketing et commerciale**

- Prix, remise, termes des contrats de vente
- Volume de vente
- .Histoire et évolution des produits
- Quantité et qualité des produits
- Gamme des produits
- Part de marché
- Politique et plan marketing
- Taille et utilisation de la force de vente
- Canaux, politique et méthodes de distribution
- Programme de publicité
- Besoins futurs
- Nouveaux clients
- Appels d'offre émis
- Nouveaux fournisseurs

▪ **Veille Concurrentielle**

- Identification des responsables clés
- Valeur des responsables clés
- Conditions financières et leur évolution
- Coût de production de ce concurrent
- Programmes de développement et d'acquisition
- Problèmes principaux et possibilités de développement
- Programme de recherche, développement et le budget concerné

▪ **Veille technologique**

- Technologie et process de fabrication
- Coûts de fabrication
- Capacité de production
- Localisation et taille des usines
- Conditionnement, livraison des produits
- Brevet

2.2 Sources de la veille :

Il existe une grande variété de sources, les unes aussi pertinentes que les autres, pour alimenter une démarche de veille. Une veille efficace devrait inclure plusieurs sources, formelles et informelles, internes et externes.

Nous entendons par source, tout support qui gère et stocke de l'information, comme des logiciels d'application bureautique, des bases de données (objets ou relationnelles), des messageries électroniques,...

Ces sources sont souvent multiples :

2.2.1 Les sources formelles et informelles :

a) Sources formelles (sources ouvertes) :

Sont celles où il existe un support papier (support magnétique, papier, micro fiches...), elles regroupent pour l'essentiel les catégories suivantes : la presse (généraliste ou professionnelle), les livres, les autres média, les banques de données et CD-ROM, les brevets, les sources d'information légales...etc.

b) Sources informelles (sources fermées) :

Toutes celles qui n'appartiennent pas à la première catégorie et qui nécessitent généralement des actions de terrain (fournisseurs, concurrents, sous-traitants, voyages d'étude, expositions, colloques,...etc.). La grande caractéristique de ces sources est que l'information qu'elles procurent nécessite un travail personnel de l'individu qui veut la collecter. Il faut être au contact, c'est-à-dire se déplacer, passer de temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir.

Le tableau ci-après récapitule les sources formelles et informelles de l'information en citant les avantages et les inconvénients de chacune :

Tableau 21: Représentation des sources formelles et informelles

	Sources	Avantages	Inconvénients
Formelles	Presse	<ul style="list-style-type: none"> - Publique - Bon marché - Information exhaustive - Sources innombrables 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de sélection pertinente - Information publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse d'un maximum d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux titres - Information obsolète
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banques de données	<ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité et accès facile - Faible coût 	<ul style="list-style-type: none"> - Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	<ul style="list-style-type: none"> - 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôt de brevets intervient tard - Compréhension difficile - Langues étrangères - Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité d'accès 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	<ul style="list-style-type: none"> - Information de qualité traitée 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût important

	Sources	Avantages	Inconvénients
Informelles	Concurrents	- Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client - Par leur presse interne	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	- Sources extrêmement riche	- Onéreuses
	Exposition, salons	- Sources importante	- Demande une préparation
	Colloques, congrès	- Pour développer son réseau	/
	Etudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	- Renseignement de premier choix	- Problèmes déontologiques
	Comités divers	- syndicat, comités de normalisation	/
Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations	

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au coeur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46.

2.2.2 Les sources internes et externes :

a) Les sources internes :

Selon Yves NEGRO, les sources d'information internes disponibles dans toute entreprise sont :

Tableau 22: Les sources internes

Les différentes sources internes disponibles	Les informations qu'elles offrent
Les statistiques de vente	- Evolution globale du ÇA - Répartition des ventes par critères (Zone géographique, produit, vendeur)
Le fichier client	- Ventilation des clients par critères - Nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles
La bibliothèque des études antérieures	- Toutes sortes d'informations préalablement recherchées et analysées
Les rapports des vendeurs	- Le sujet de satisfaction et de non satisfaction des clients à l'égard du marketing-mix de l'entreprise, des concurrents. - Les avis des vendeurs concurrents.
Les réclamations et suggestions des clients	- Les critiques des clients -Leurs attentes
Le personnel	- Des informations sur l'entreprise - Des informations sur la concurrence

Source : NEGRO, (Yves): *L'étude de marché*, édition Vuibert, Paris, 1987, p.41.

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

b) Les sources externes d'information :

Sont les informations qui viennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise et peuvent être soit formelles (étude documentaire) soit informelles (observations et entretiens),

Les sources d'informations externes ne sont souvent ni gratuites, ni immédiates, ni suffisantes ni forcément pertinentes.

2.3 Sécurisation de l'information :

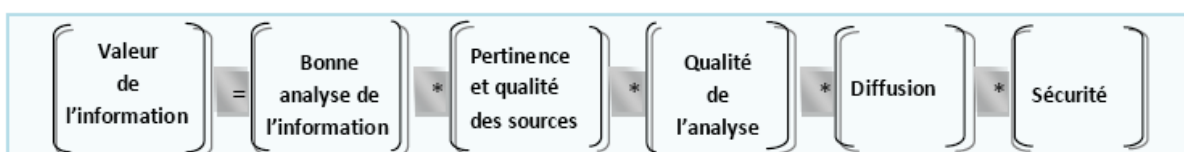
Une information non sécurisée peut tuer l'information, car elle est sujette à des menaces diverses, accidentelles et intentionnelles. Des mesures techniques et de sensibilisation doivent être mises en place. Selon Y. –M. Marti et B. Martinet, la valeur de l'information peut être mesurée et la sécurité est un des éléments constituant cette valeur.

L'information au sein d'une entreprise peut avoir autant de valeur qu'un bien ou un outil de production. Aussi, l'impact d'une fuite peut être préjudiciable. C'est pourquoi, il ne faut pas négliger la sécurité de l'information. Il est clair, qu'il n'existe pas de risque zéro, tout l'enjeu pour l'entreprise est donc de réduire les risques à un niveau acceptable. A cet effet Univers détergent doit prendre les dispositions appropriées suivantes :

- Définir une politique de protection de l'information adaptée aux besoins de l'entreprise qui prenne en compte toutes les étapes du cycle de vie de l'information (acquisition, création, communication, stockage, mise à jour et destruction). Cette politique de sécurité doit être suivie dans le temps, malgré les changements de personne, d'équipements ou d'organisation.
- Sensibiliser et former le personnel de l'entreprise à la protection des informations sensibles de l'entreprise.
- Utilisation des outils juridiques tels que :
 - -Contrat de travail : avec clause de confidentialités qui restent valables après la rupture du contrat, clauses de restitution des données confidentielles, clauses de non-concurrence)
 - -Le contrat de confidentialité : lors de la mise en place d'un partenariat (collaboration, sous-traitance, prestations de service).

En conclusion, l'examen de ces opérations majeures, démontre que le processus de veille est un cycle complet et continu. La valeur de l'information de veille est le produit de la chaîne de valeurs des différentes étapes du processus, figure n° (09) ci-dessous

Figure 9: La valeur de l'information de veille



Source : Bruno Martinet et Yves–Michel Marti, l'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions d'Organisation, 2001, p16.

L'efficacité du système au complet repose sur l'efficacité de chaque phase du processus. Les phases décrites sont similaires à tous les types de veille.

2.4 Tableau de bord de veille

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet au décideur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

Tableau 23: Tableau de bord de veille

Type de veille	Indicateur	Source	Fiabilité	Observation
Veille Marketing & commerciale	-Besoins des clients			
	-Lancement de nouveaux produits sur le marché			
	-Détection de nouveaux marchés	-Etudes de marché, revues spécialisées, observations des clients, fournisseurs, sous-traitants et distributeurs		
	-Produits existants sur le marché			
	-Déclinaison de produits existants			
	-Apparition de nouveaux procédés d'emballage.	-Site Web		

Veille concurrentielle	<p>Concurrents directs</p> <ul style="list-style-type: none"> -CA global et par unité/région -CA par produits -Prix pratiqués sur les produits -Actions marketing (techniques de vente, techniques de distribution, de communication,...) -Projets d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> -Etudes de marché et sites Web -Etudes réalisées -Ventes réalisées et catalogues -Brevets, articles de presse sur concurrents, documentation publiée par les concurrents, foires, salons, colloques -Sites Web et presse généraliste et spécialisée 		
Veille technologique	<ul style="list-style-type: none"> -Nouveaux procédés et outils -Normes d'écologie et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> -brevets, organismes spécialisées 		

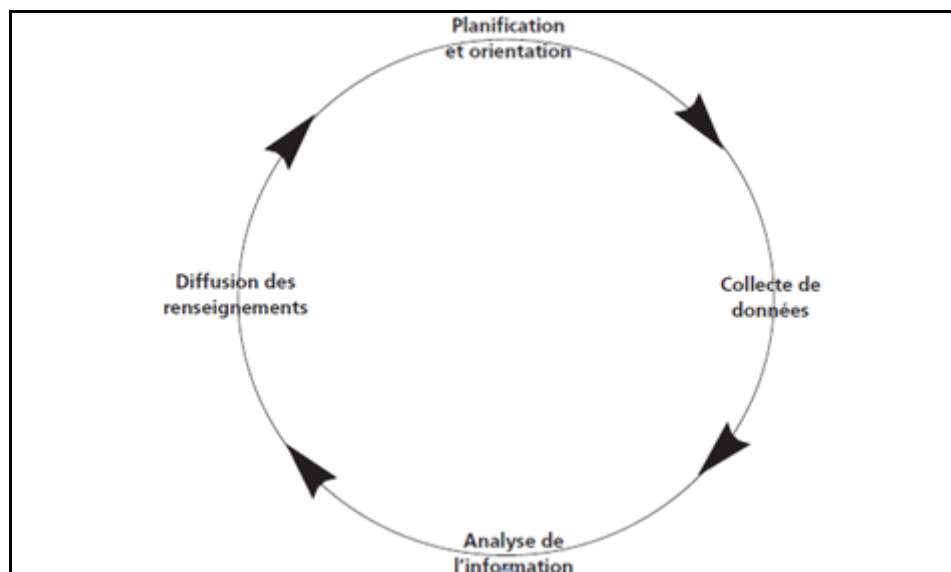
L'expression "veille stratégique" est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille environnementale et la veille règlementaire toutes étant complémentaires. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui paraît la plus adaptée à sa

situation. Pour Univers détergent c'est **l'aspect concurrentiel** qui prime afin d'être à l'écoute de son environnement concurrentiel.

Selon Jonathan L. Calof et William Skinner la veille concurrentielle peut être définie comme une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays

La VC, c'est un programme systématique de collecte et d'analyse de renseignements au sujet des principaux intervenants, tels que les clients, les concurrents, les législateurs et les fournisseurs, qui permet de réaliser des percées sur le marché et de soutenir la concurrence. Le cycle de la veille concurrentielle (figure 10) comprend à plusieurs étapes, dont les suivantes : définition des besoins en renseignements; planification du projet de veille concurrentielle; collecte, analyse et diffusion des données

Figure 10: Le cycle de la veille concurrentielle



Source : Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2 p 44

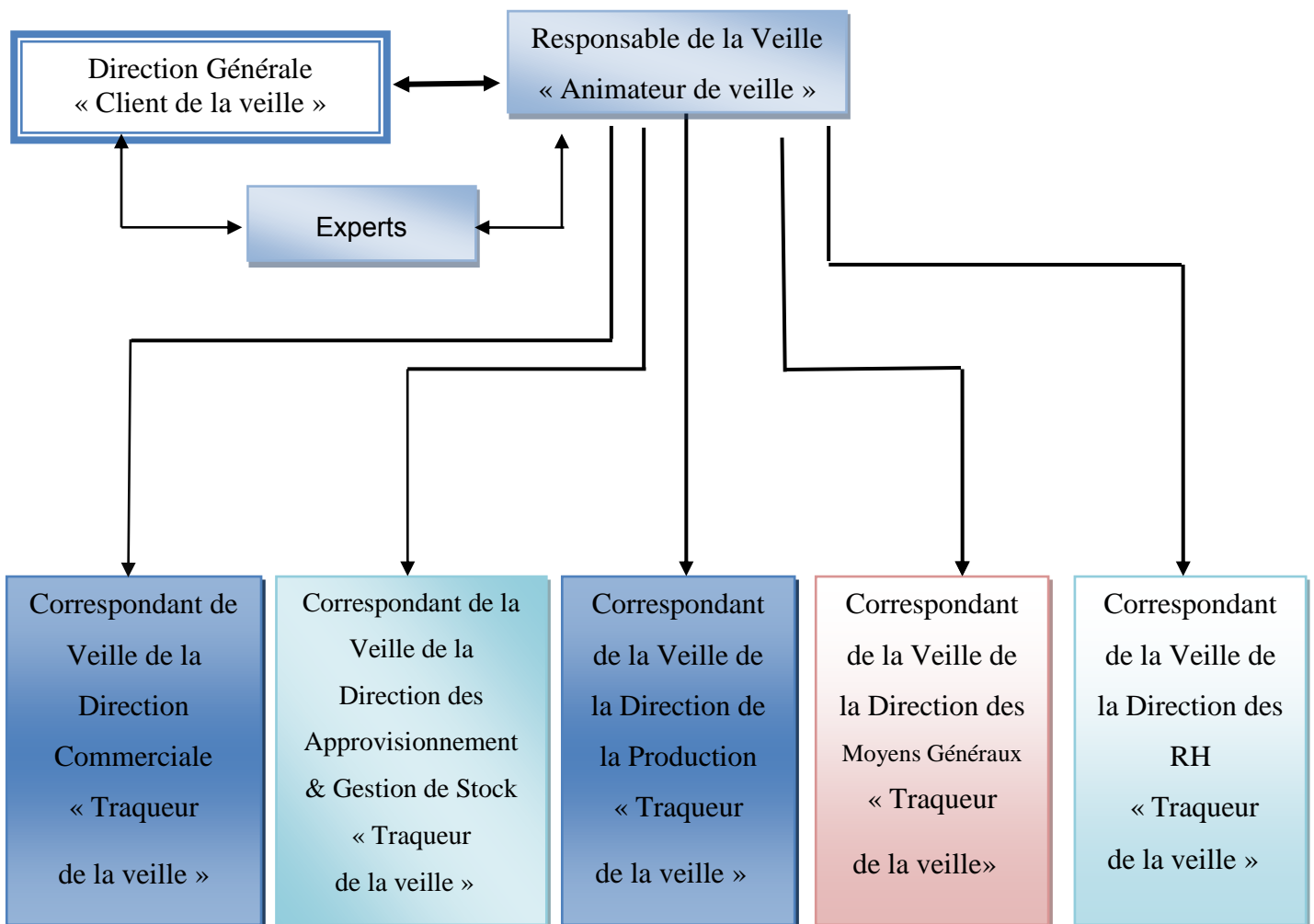
3. Proposition d'organisation de la cellule de veille

Pour intégrer la fonction de la veille au sein de notre entreprise **Univers détergent**, nous avons proposé que dans une première phase que la Direction Générale procède à la désignation d'un responsable de la veille. Qui à son tour doit proposer des correspondants de veille pour chaque Direction à savoir :

- Le Correspondant de la Direction Commerciale;
- Le Correspondant de la Direction Approvisionnement & Gestion de Stock;
- Le Correspondant de la Direction de la Production;
- Le Correspondant de la Direction des Moyens Généraux;
- Le Correspondant de la Direction des Ressources Humaines.

Nous vous présentons cette proposition d'organisation de la cellule de veille de notre entreprise.

Figure 11: Cellule de Veille d'Univers Détergent



Cellule de Veille d'Univers Détergent

Les différents acteurs qui vont intervenir dans ce processus de veille sont : la direction générale qui est le client de la veille, l'animateur représenté par le **responsable de la veille**, les traqueurs qui sont les Correspondants de veille de chaque direction et les experts.

La direction (les décideurs) :

- ✓ Nomme l'animateur
- ✓ Décide des grands thèmes qui font l'objet d'une veille
- ✓ Demande ponctuellement une information (ou une synthèse) sur un sujet donné
- ✓ Reçoit une synthèse régulière d'informations stratégiques

L'animateur : sera le responsable de la veille nommé par la direction générale qui aura pour rôle de :

- ✓ Analyse les besoins du client de la veille
- ✓ Identification et motivation des experts et traqueurs
- ✓ Demande d'informations et connaissances
- ✓ Centralisation et recoupement des informations
- ✓ Diffusion des résultats de la veille aux clients

La mission d'animateur nécessite une personne ayant bien sûr des qualités relationnelles et de communication. Une formation de post graduation et une grande expérience dans la veille et l'intelligence économique semblent donc nécessaires. Son rôle est primordial : la réussite du processus est liée à sa capacité à motiver les acteurs et à son dynamisme.

Les traqueurs : Représentés par les correspondants de veille de chaque direction auront comme missions :

- ✓ Sont au contact direct avec l'information formelle ou informelle (sources déjà sélectionnées de par leurs activités, leurs contacts professionnels);
- ✓ Ont besoin d'outils pour faciliter la collecte d'information
- ✓ Sont généralement ouverts à l'utilisation des outils de veille
- ✓ Remontée d'informations vers l'animateur de veille

Il est très important de former les traqueurs mobiles, qui sont en contact réguliers avec l'extérieur (partenaires, salons, congrès).

Les experts :

- ✓ Le rôle du groupe d'experts est de valider ou invalider l'information. C'est lui qui va lui apporter une réelle valeur ajoutée.
- ✓ Remontée des connaissances vers l'animateur de veille

4. Les moyens humains, techniques & financiers nécessaires

4.1 Moyens humains :

Profil :

La mise en place d'une cellule de veille au sein de l'entreprise passe par l'allocation de ressources humaines spécifiques.

- ❖ Il n'existe pas un profil type pour le responsable de la veille, mais ce dernier doit avoir un niveau d'études supérieures et maîtriser l'outil informatique. Par ailleurs, il doit être formé dans le domaine de la veille en entreprise, être capable de définir et comprendre les besoins du client, apte à élaborer une méthodologie de recueil et de traitement d'informations multi-sources, et pouvoir communiquer les résultats de la veille au décideur.
- ❖ Pour ce qui est des experts, ils doivent être des spécialistes (niveaux post-graduation) dans le domaine de la détergence.
- ❖ En ce qui concerne les traqueurs (capteurs), leur profil souhaité serait un diplôme dans la communication et/ou l'informatique.

La plupart du personnel d'Univers détergent ne dispose pas d'un profil correspondant aux exigences de base permettant de bénéficier d'une formation complémentaire dans le domaine de la veille. D'où la nécessité de procéder à un recrutement de personnes possédant une formation qualifiée qui pourrait faire au besoin l'objet d'une formation complémentaire adaptée au profil de l'entreprise en matière de veille. Pour cela, l'entreprise envisage de recruter cinq universitaires pour composer l'équipe de veille.

4.2 Moyens techniques

Pour fonctionner, une cellule de veille doit être dotée de moyens techniques lui permettant de procéder à la recherche et à l'acquisition de l'information, à son stockage et à sa diffusion.

4.2.1 Moyens matériels

L'entreprise envisage de mettre en place des moyens pour la transmission des informations et des documents :

- Des bureaux
- Des ordinateurs portables avec connexion au réseau internet
- Des imprimantes multifonctions (fax, copieurs, imprimante et scanner).
- Des téléphones portables
- Des véhicules de services

4.2.2 Outils

Dans une première étape, il n'est pas nécessaire d'acquérir des outils performants et complexes dont la maîtrise et l'exploitation s'avèrent difficiles. Par contre, le recours à des outils plus simples et facilement accessibles sont plus appropriés pour initier le personnel à consulter et collecter l'information utile à leur activité au sein de leur entreprise.

A titre exemple : les tableurs, les technologies numériques, les services Internet (Les flux RSS, les alertes de Google...).

4.2.3 Supports de diffusion de l'information

Les supports retenus pour la diffusion de l'information au sein de l'entreprise, sont les suivants :

Les réunions :

La tenue régulière de réunions d'informations internes permet une bonne circulation de l'information et l'échange d'idées. Il convient de définir précisément qui peut et doit y participer et quels sont les documents qui y seront diffusés.

Les comptes rendus de visites, rapports de mission :

La rédaction des rapports de mission et comptes rendus contribue à la diffusion de l'information.

Fiche de traque et fiche de lecture en cas d'information jugée urgente

La messagerie électronique internet :

Un support de diffusion de l'information très utilisé qui présente plusieurs avantages : simplicité d'utilisation, ciblage aisé des destinataires. L'utilisation de ce support doit toutefois s'effectuer dans un cadre sécurisé : utilisation des logiciels et matériels de sécurité (antivirus).

L'intranet :

L'intranet permet de gérer les flux d'information internes de l'entreprise avec un minimum de coûts, d'efforts et de délais. Aussi simple, convivial et attractif que l'Internet, l'intranet est accessible à chaque salarié de l'entreprise. L'acquisition de l'information est instantanée, sans aucune contrainte d'espace de temps et de hiérarchie. Chaque type d'information a un accès plus ou moins limité en fonction de son caractère sensible et confidentiel. Chaque utilisateur peut mener sa veille à titre individuel dans de meilleures conditions et apporter sa contribution à la veille globale de l'entreprise en diffusant des informations à haute valeur ajoutée. Il permet aussi de mieux rentabiliser les investissements informatiques.

Datashow :

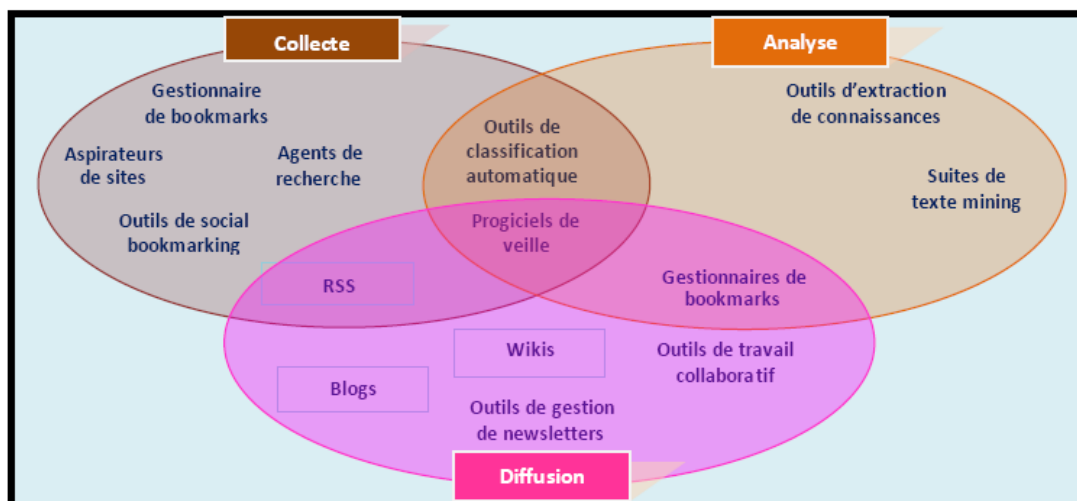
Est un moyen de partager l'information avec un groupe de personnes.

Appareil photo numérique :

Est un moyen de collecte et de diffusion rapide d'informations.

En complément la figure n°(12) donne un aperçu récapitulatif de la distribution des différentes gammes d'outils selon les opérations principales de veille.

Figure 12: Distribution des catégories d'outils selon les opérations de veille



Source : Alain Marois, adapté de : Gilles B., Meingan D., la veille 2.0 et ses outils, Hermès Science Publications, 2008.

4.3 Moyens financiers :

Dans le cadre de la mise à niveau des entreprises, l'état propose des financements pour la formation du personnel et l'acquisition d'outils performants (NTIC). Ce créneau présente une opportunité majeure pour Univers détergent dans le cadre de son développement.

Le Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne Entreprises et de la Promotion de l'investissement a mis en place une Direction Générale de L'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective qui a procédé à définir avec les entreprises désirant rejoindre le nouvel aspect de l'information des modalités de Coopération et de collaboration visant à la mise en place des Cellules de l'Intelligence Economique et de Veille Stratégique au sein de différentes Entreprises en apportant son expertise à travers son personnel pour participer aux travaux de :

- ✓ La Mise en place de Cellule de Veille.
- ✓ Le Suivi de la Mise en Place de la Cellule de Veille et d'Intelligence Economique.
- ✓ La Formation à l'attention de personnel selon la demande de l'Entreprise.

Sur la base de cette démarche et Orientation Stratégique de l'état Univers détergent peut s'inscrire dans le processus de l'adhésion à la nouvelle fonction qui est la VEILLE.

En Commençant d'abord par conclure une convention de collaboration avec la Direction Générale de l'Intelligence Economique des Etudes et de la Prospective et le responsable de la

cellule de veille de notre entreprise pour définir les modalités de coopération et de collaboration visant la mise en place de la cellule de veille.

La seconde phase est le démarrage de l'activité de veille en se basant sur les données actuelles pour préparer un futur durable.

CONCLUSION

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un contexte mondialisé hyperconcurrentiel de plus en plus complexe et imprévisible, par conséquent, de plus en plus difficile. La problématique de la compétitivité est redevenue au cœur de leurs préoccupations en raison de sa nécessité pour leur pérennité. Notre recherche sur les avantages que tirerait notre entreprise en installant la cellule de veille stratégique nous a permis d'apporter certaines réponses aux questions que nous nous sommes posés dans notre problématique. Dans le contexte actuel d'activité de l'entreprise, il est devenu indispensable d'investir dans l'investigation de la mise en place de la cellule de veille comme étant atout de compétitivité pouvant lui permettre de diminuer l'incertitude et d'assurer son développement; la capacité à comprendre son environnement et à anticiper ses changements à travers la gestion de l'information se confirme alors autant que nouveau facteur déterminant de la capacité compétitive de l'entreprise et par conséquent de sa pérennité.

S'Informer et utiliser l'information donne une clé pour l'appréhension et la maîtrise des forces environnementales agissantes. Avoir une meilleure connaissance de l'environnement permet en effet à l'entreprise de dresser et de redresser sa stratégie et penser son action.

La nouvelle compétitivité de l'entreprise s'inscrit alors indéniablement dans sa capacité à maîtriser et valoriser efficacement l'information aujourd'hui abondante; en vue d'éclairer la prise de décision et de se constituer de façon continue un avantage compétitif.

Ainsi, les éléments d'articulation entre la surveillance systématique de l'environnement de l'entreprise à travers l'exploitation de la cellule de veille autant qu'outil, et la compétitivité de l'entreprise autant que finalité sont réunis. L'intérêt donc de cet outil se révèle évident du fait des perturbations de l'environnement et de l'interconnexion de ses composants et de ses forces et de l'importance grandissante de l'information comme facteur à part entière du management opérationnelle et stratégique.

Ainsi nous avons répondu à la première question et la première hypothèse est satisfaite.

L'information est abondante; environ 80 % de l'information dont l'entreprise a besoin est disponible gratuitement en interne, cependant la multiplicité des sources et des canaux de diffusion, la croissance exponentielle de l'information, son instabilité et l'apparition des nouveaux paradoxes de la surinformation et de désinformation, rendent l'accès à l'information pertinente plus complexe. Ainsi se cristallise et se confirme l'intérêt de la méthodologie de mise en place et d'organisation de la cellule de veille étant un outil de

surveillance de l'environnement de l'entreprise et d'extraction de l'information pertinente au management.

La démarche adoptée pour mettre en place cette cellule de veille est basée sur le modèle original d'Humbert Lesca qui a modélisé un processus cyclique détaillé. Il fait apparaître l'idée des boucles de rétroaction pour aboutir à l'orientation de l'antenne de veille et conforter l'apprentissage collectif.

A travers ce point, nous avons répondu à la deuxième question posée et confirmé la deuxième hypothèse émise.

Au final, l'intérêt de ce thème de recherche se démontre ainsi par l'exploration de la réalité de l'application de la cellule de veille au sein d'Univers détergents société Industrielle et commerciale, spécialisée dans la détergence ou nous avons constaté au premier abord, que la pratique de veille connaîtra effectivement un réel essor grâce à la qualité des moyens organisationnels, Humains et techniques qui vont être alloués à ce projet de veille.

Ainsi nous avons répondu à la dernière question formulée au début de cette étude, et confirmé la dernière hypothèse.

Le choix du thème pratique a été réellement bénéfique, notre passage dans cet établissement a été très enrichissant, il nous a permis de compléter notre recherche par l'aspect opérationnel; de confronter les conséquences logiques de notre étude théorique aux faits et d'amplifier la valeur de notre travail. Nous y avons également trouvé l'encadrement propice.

Pour ce qui est des limites et des perspectives, disons que les concepts sont tout au moins multiples et non encore stables; donc complexe, ce travail constitue pour nous un point de départ et un segment d'une recherche importante que nous souhaitons affiner. Nous avons travaillé sur un sujet riche, nous avons pris le modèle d'Humbert Lesca qui fait partie des auteurs qui cherchent à détailler les étapes du processus de veille (exp : al. 1997; Salles et al.,2000) leurs modèles gagnent en simplicité, et en compréhension. Toutefois, cela altère le système puisqu'ils ne prennent pas le processus dans sa globalité. D'autres auteurs proposent une approche globale du système de veille (Thiétart, 1990; Choo, 2002,...) leurs modèles restituent une vision d'ensemble du processus, mais peinent à fournir des descriptions pointues de chacune des phases qui le composent.

Toutefois nous avons trouvé des réponses à nos questions et des pistes de solutions, mais le contexte étant dynamique, le processus doit être renouvelé continuellement.

En perspective, nous estimons qu'il serait intéressant de continuer et d'ajuster dans cette voie.

Le projet de mise en place de la cellule de veille stratégique soulève des enjeux organisationnels et culturels importants : il réorganise des manières de travailler, impose parfois de nouveaux outils. Or toute évolution du fonctionnement de l'entreprise est confrontée à des inerties qui s'alimentent parfois de résistances culturelles liées au cloisonnement de l'organisation ou aux habitudes de travail. La réussite de la mise en place du projet de veille passe donc forcément par un accompagnement du changement qui s'inscrit dans la durée.

Enfin, en face aux forces « dévastatrices-créatrices » de la mondialisation, notre souhait est de voir les entreprises algériennes suivre la voie de la veille en vue d'être innovatrices, compétitives et pérennes.

Bibliographie

Les ouvrages

Lambin Jean-Jacques & de Moerloose Chantal « Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché » 7ème édition, Dunod, Paris, 2008 p316

Lesca H, « Veille stratégique de l'entreprise », Editions Aster, Lyon-Villeurbanne.1994.

Marois Alain, adapté de : **Gilles B., Meingan D.**, « La veille 2.0 et ses outils », Hermès Science Publications, 2008

Martinet B. & Ribaud J.M, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », Editions d'Organisation.1989.

Nézeys Bertrand, les politiques de compétitivité, Ellipses Edition, 2005, p8

NEGRO, (Yves): L'étude de marché, édition Vuibert, Paris, 1987, p.41

Porter M, « Choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Editions Economica, Paris.1986.

Les articles de Revues :

Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46

CARON-FASAN Marie-Laurence & LESCA Humbert : Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire La Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion n°203, Sept.-Oct. 2003, pp.55-68,

François Ludovic et Levy Julien : L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel, Market Management, 2003/1 Vol. 3, p. 3-24. DOI : 10.3917/mama.007.0003

Jonathan L. Calof et William Skinner Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2

LESCA Nicolas, CARON-FASAN Marie-Laurence, veille vue comme un système cybernétique, Université Pierre Mendès France Grenoble, dans la revue Finance Contrôle– Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 98

Salvetat David et Le Roy Frédéric, « Coopétition et intelligence économique », Revue française de gestion, 2007/7 n° 176, p. 147-161. DOI : 10.3166/rfg.176.147-162

Les documents internes à l'organisme d'accueil :

Appartenant aux directions suivantes :

La direction commerciale

La direction de production & laboratoire d'analyse

La direction générale

La direction marketing

La direction Système informatique : Document officiel de Microsoft dynamics Nav

Webographie

www.groupeaigle.com

Christophe Asselin, Les forums web pour la veille, DIGIMIN, site web :
www.ielovepme.com/veille/333-des-outils-pour-veiller-sur-les-forums-web.html

www.ie-news.com

<http://scholar.google.fr/>

www.veille-strategique.org

www.veille.com

Dictionnaires

38 Dictionnaires et recueils de correspondance.

Dictionnaire d'économie et de sciences sociales" édition Hatier.

Dictionnaire de gestion, La Découverte, Paris, 2001.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1: Plan ligne liquide	i
Annexe 2: Exploitation du questionnaire Bouchon 2012.....	ii
Annexe 3: Fiche prospect client	xi
Annexe 4: Fiche prospect des concurrents	xii
Annexe 5: Organisation des animations chez Univers détergent	xiii
Annexe 6: Organisation de la Publicité sur le lieu de vente.....	xvii
Annexe 7: GUIDE D'ENTRETIEN.....	xxii
Annexe 8: les missions et résultats attendus de la veille.....	xxv
Annexe 9:Quelques outils de veille sur les forums web	xxvi

Annexe 2: Exploitation du questionnaire Bouchon 2012

ENQUETE DE SATISFACTION CLIENT

Afin de tracer de nouvelles démarches Commerciales et de Marketing qui mènent à une meilleure satisfaction de cette clientèle, le service Marketing a mis en place une enquête de satisfaction et de comparaison entre le **nouveau BOUCHON Aigle vaisselle** et **l'ancien bouchon** auprès de la **clientèle des détergents**

Objectif de l'étude :

- Comparer le nouveau **bouchon AIGLE vaisselle** par rapport à l'ancien **bouchon**.

Les moyens et méthodes utilisées :

A. Le Questionnaire :

Cette enquête, réalisée à l'aide d'un questionnaire présenté ci-après, entre le 24 janvier au 03 février 2012, a permis de recueillir les avis de **347** consommateurs sur les aspects traitant de la satisfaction tels que :

- **L'aspect design** (Le nouveau style de liquide vaisselle avec le nouveau bouchon)
- **L'aspect pratique** (La facilité dans l'utilisation du nouveau bouchon par rapport à l'ancien)

B. Personnel chargé de la collecte d'information :

- 01 Superviseur Merchandising
- 02 Agents Merchandising.

C. Secteurs d'activités ciblés :

Les grandes surfaces :

- **Family shop** (BLIDA)
- **Galaxy** (Aïn Naâdja)

D. Durée de l'enquête :

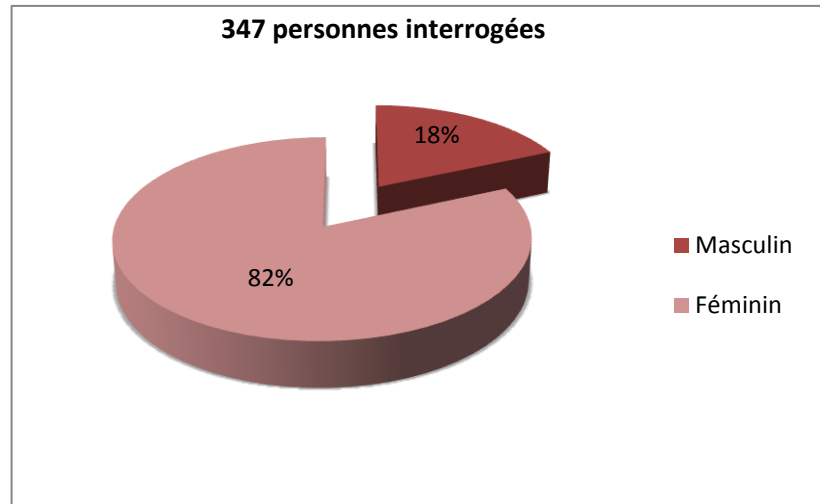
08 jours

Exploitation du questionnaire:

Les résultats de ce sondage sont donnés ci-après :

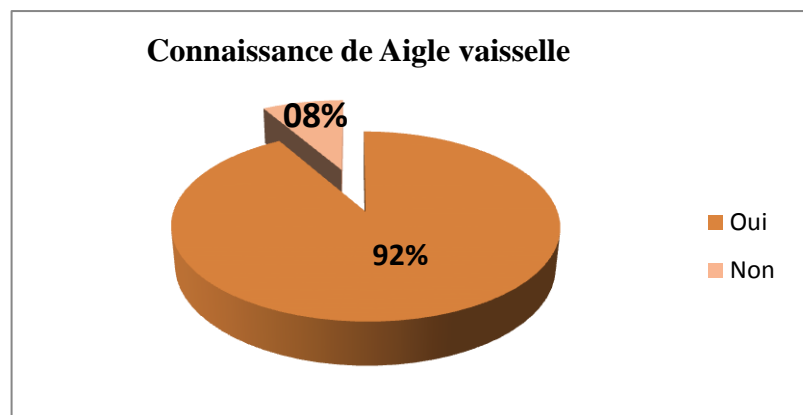
Personnes interrogées :

Masculin	64
	18%
Féminin	283
	82%
Total	347
	100%



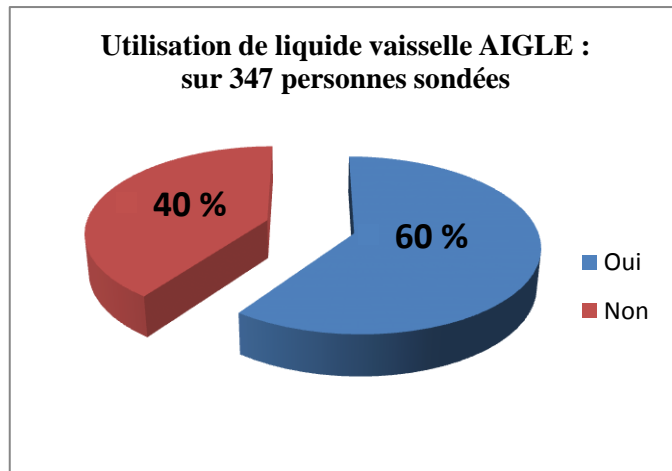
Q-01)- Connaissez-vous le produit **Aigle** vaisselle ?

Oui	318
	92%
Non	29
	8%
Total	347
	100%



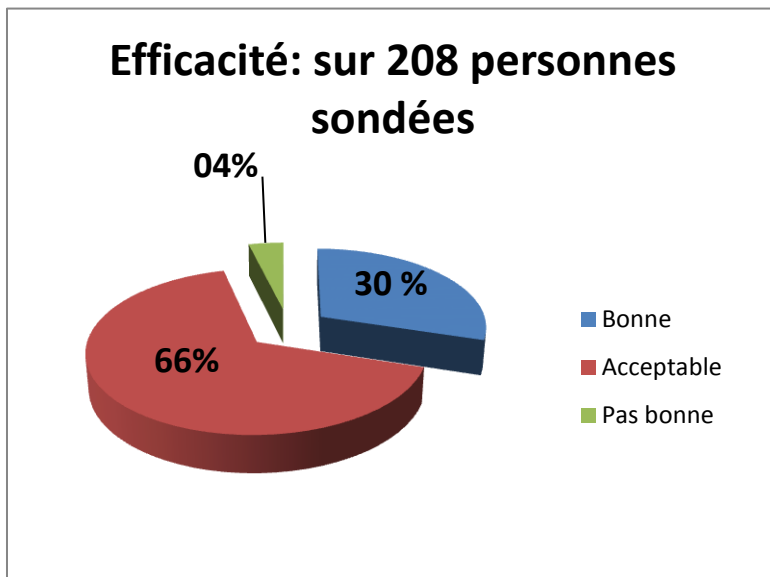
Q-02)- Utilisez-vous ce produit ?

Oui	208
	60%
Non	139
	40%
Total	347
	100%



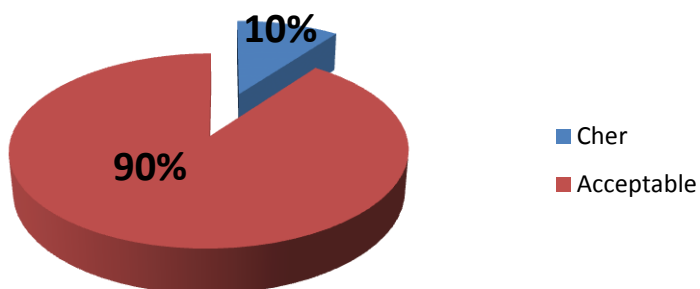
Si oui comment le trouvez – vous ?

	Bonne		Acceptable		Pas bonne		Total réponses	
Efficacité	62	30%	138	66%	08	04%	208	100%



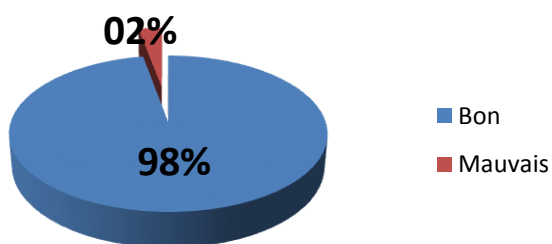
	Cher		Acceptable		Total	
Prix	21	10%	187	90%	208	100%

Prix sur 208 personnes sondées



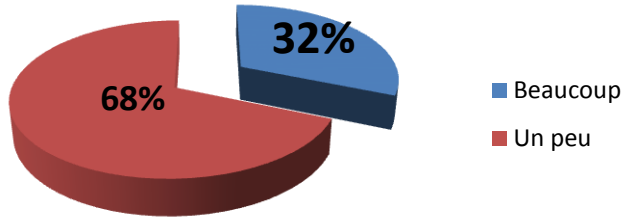
	Bon		Mauvais		Total	
Parfum	202	98%	6	02%	208	100%

Parfum: sur 208 personnes sondées



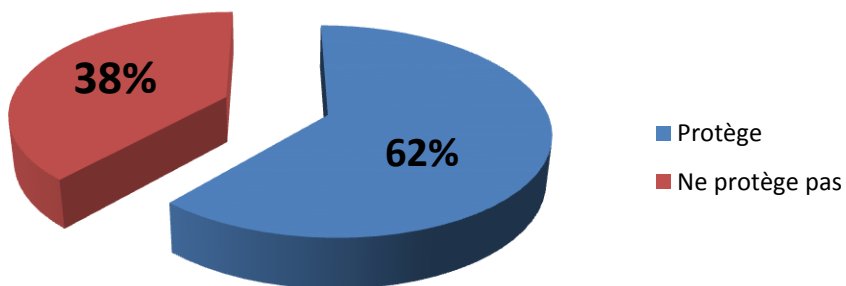
	Beaucoup		Un peu		Total	
La mousse	65	32%	143	68%	208	100%

La mousse: sur 208 personnes sondées

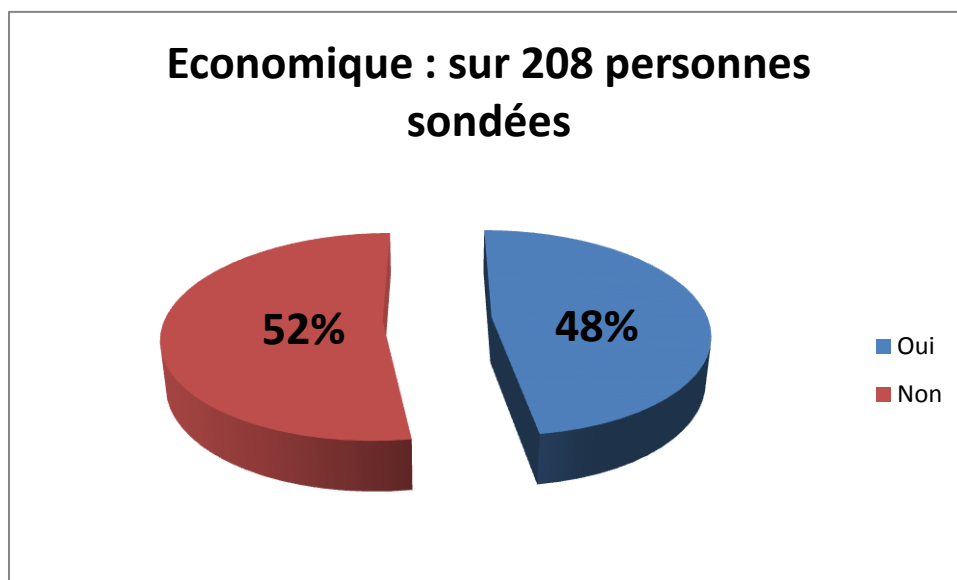


	Protège		Ne protège pas		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Protection des mains	128	62%	80	38%	208	100%

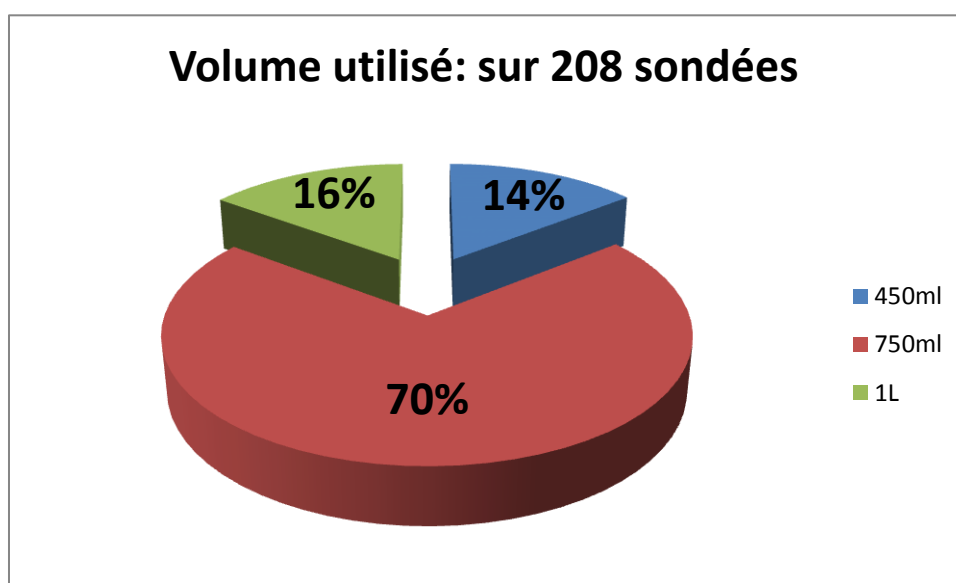
Protection des mains: sur 208 personnes sondées



	Oui		Non		Total	
Economique	99	48%	109	52%	208	100%



	450ml		750ml		1L		Total	
Volume utilisé	30	14%	147	70%	31	16%	208	100%



Si non quelle marque utilisez-vous ?

Sur 139 (non client) questionnés

Si non quelle marque utilisez-vous ?

40% des personnes sondées (non client) affirment l'utilisation des marques suivantes :

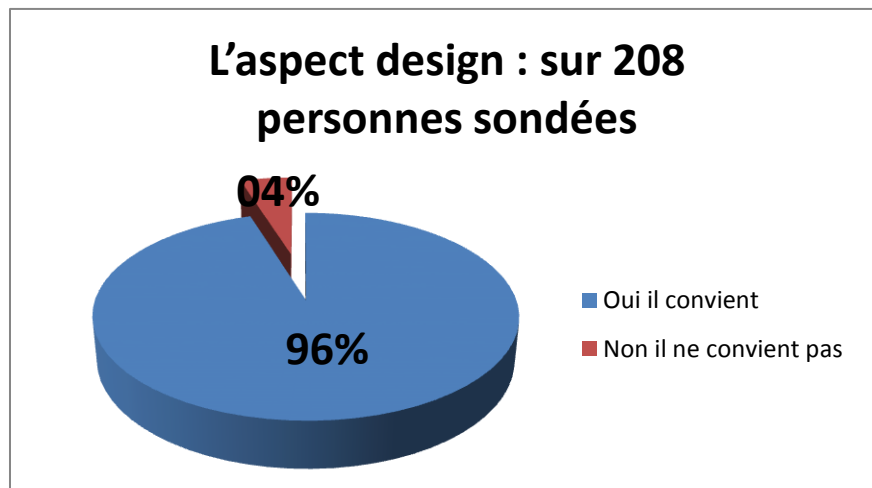
Marques	Réponses clients	
ISIS	64 %	} Clients fidèles à une marque précise
TEST	07 %	
SALUX	06 %	} Clients non fidèles à une marque précise
ISIS et TEST	06 %	
ISIS et SALUX	02 %	
ISIS, TEST et SALUX	15 %	
Total : 100%		

Questions pour le nouveau bouchon de liquide vaisselle AIGLE :

L'aspect design :

Q-01)- Le bouchon convient-il à la bouteille ?

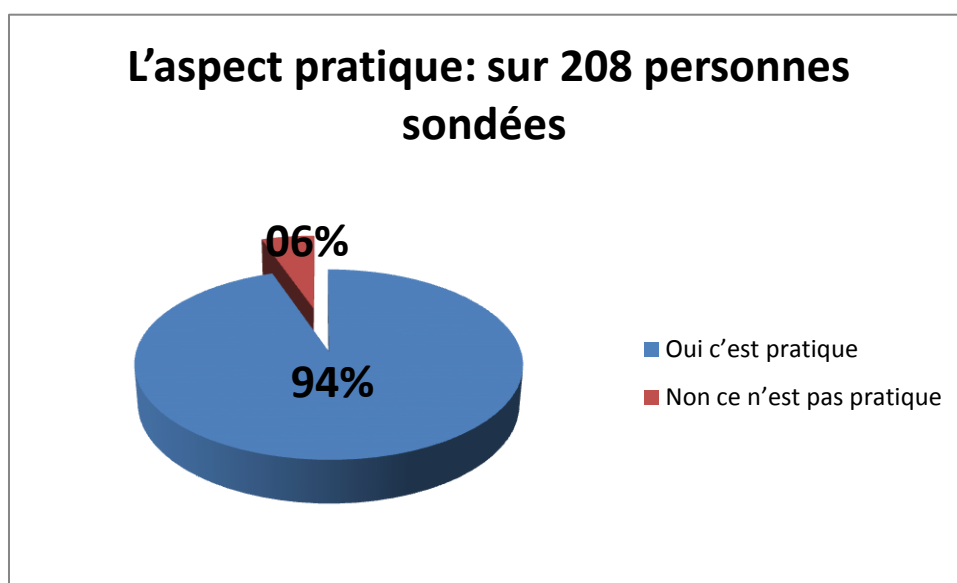
	Oui il convient		Non il ne convient pas		Total	
L'aspect design :	198	96%	10	04%	208	100%



L'aspect pratique :

Q-02)- Trouvez-vous que le nouveau **bouchon** est plus pratique par rapport à l'ancien ?

	Oui c'est pratique		Non ce n'est pas pratique		Total réponses	
L'aspect pratique	197	94%	11	06%	208	100%



Synthèse des résultats :

L'aspect design :

96% des personnes questionnées ont aimé le nouveau design de **la bouteille Aigle vaisselle 750ml avec le nouveau bouchon**, contre seulement 04% qui ont déclarés le contraire.

On peut dire que globalement le design du produit a plu au public.

L'aspect pratique :

94% des personnes questionnées trouvent que le nouveau bouchon de **la bouteille Aigle vaisselle 750ml** est plus pratique par rapport à l'ancien bouchon.

Enquête de terrain sur le nouveau bouchon AIGLE vaisselle

Questionnaire

Date

.../.../2012

Superette..... Lieu.....

Personne interrogée : Masculin

Féminin

Connaissez-vous le produit Aigle vaisselle ? Oui

Non

Utilisez-vous ce produit ? Oui

Non

Si oui comment le trouvez – vous ?

Efficacité : Bonne Acceptable Pas bonne

Prix : Cher Acceptable

Parfum Bon Mauvais

La mousse Beaucoup Un peu

La protection des mains Protège Ne protège pas

Economique : Oui Non

Volume utilisé 450ml 750ml 1L

Si non quelle marque utilisez-vous. ?

Questions pour le nouveau bouchon de liquide vaisselle AIGLE :

L'aspect design :

Le bouchon convient-il à la bouteille ?

Oui il convient

Non il ne convient pas

L'aspect pratique :

Trouvez-vous que le nouveau **bouchon** est plus pratique par rapport à l'ancien ?

Oui c'est pratique

Non ce n'est pas pratique

Annexe 4: Fiche prospect des concurrents

Cette fiche permettra de recueillir toutes les informations nécessaires sur les noms des entreprises concurrents du même secteur d'activité (Les détergents).

Fiche prospect des concurrents

Date de prospection : / /

Nom de l'agent Merchandising :

Nom commercial du concurrent :

Date de création de l'entreprise (concurrent) :

Adresse du siège social de l'entreprise (concurrent) :

Autre secteur d'activité de l'entreprise:

Entreprise :

Nationale

Nationale privé

Multinationale

Annexe 5: Organisation des animations chez Univers détergent

Animations HYPERMARCHES

Liste des hypermarchés sur Alger et ces périphéries :

Nom d'hypermarché	Secteur d'activité
FAMILI SHOP	BLIDA
GALAXY	AÏN NAÂDJA
UNO	CENTRE COMMERCIAL DE BAB EZZOUAR
VIVAST	DRARIA

Animation fin d'année 2011 :

Nous proposons d'organiser des animations spécialement fin d'année 2011 qui toucheront particulièrement les grandes surfaces d'Alger centre et ces environs.

L'objectif de l'animation :

- Rafraichir l'esprit de nos fidèles acheteurs
- Lancement d'un nouveau produit
- Action de fidélisation

Action de travail :

- A.** Coté communication
- B.** Coté vente et communication

Animation à FAMILI SHOP....

A. Coté communication :

Dans le cas ou notre Service Marketing UNIVERS DETERGENT estime organiser une animation pour communiquer un produit ou une gamme complète dans ce cas la nous proposons la méthode de travail comme étant :

Exemple de Liquide vaisselle AIGLE Vitamine E

▪ Les étapes d'organisation :

L'emplacement des desks :

1. Choisir un meilleur aperçu pour l'emplacement de nos desks
2. L'arrière-plan du desk doit être chargé de tous les parfums et conditionnement de liquide vaisselle AIGLE vitamine E

L'outil de la communication :

- Des Desk bien habillés, produits, slogan, et logo
- La distribution des flyers, fanions
- Panneau publicitaire placé à côté du desk
- Stop trottoir pour informer le consommateur
- Les tombolas, Bon d'achat.....etc.
- 03 Animatrices avec des tabliers, badges, et des casquettes
- De préférence un seul beau cadeau pour éviter l'encombrement devant les desks ce dernier va nous faire perdre quelques clients qui n'aiment pas trop attendre ou n'aiment pas trop la foule...

C. Coté vente et communication

Dans ce style d'animation nous nous basons sur la communication et la vente en même temps donc nous proposons les étapes d'organisation suivante :

-La vente :

1. La vente d'un seul produit (AIGLE vaisselle vitamine E+cadeau+prospectus)
2. La vente au choix (le client a la possibilité de choisir son sac shopping + le cadeau, il peut donc gérer son portefeuille)

3. La vente par pack (emballage de 03 à 04 produits + cadeau)

Dans ce cas (Etape N°03), le client n'a pas le choix de choisir, son sac shopping, ce dernier est proposé par l'animatrice

Remarque : l'animation peut mettre en service les 03 actions en même temps

La communication : regardez le haut de la page

La durée de l'animation

- ▶ 03 jours consécutifs
- ▶ De l'ouverture jusqu'à la fermeture d'hypermarché
- ▶ Nous nous basons sur la fin de semaine (Jeudi, Vendredi et Samedi)

Les animatrices et l'assistant Marketing (Dirigeant de l'animation)

- 04 animatrices : chaque animatrice a une tâche précise
- 01 assistant Marketing (Dirigeant de l'animation)

Collaboration avec la vente directe

- Connaitre le chiffre d'affaire (C A) du client(Hypermarché).
- Connaitre le stock du client.
- Faire une commande des produits nécessaires pour l'animation.
- Assurer la livraison des produits demandés au bon moment par nos vendeurs.
- En cas de rupture, trouver d'autres produits de substitution.

Annexe 6: Organisation de la Publicité sur le lieu de vente

La PLV...

PLV : Publicité sur le lieu de vente

MPV : Marketing sur le point de vente

Les animations

Ce que le personnel d'animation doit savoir :

- L'animation doit être une vraie expérience pour le client, un moment unique
- Les consommateurs ont besoin de sentir qu'ils sont particuliers et, pour qu'une animation soit efficace, elle doit se répéter et devenir un rendez-vous attendu
- Les animations doivent susciter l'envie chez le client et accompagner les moments forts d'un point de vente
- La présence d'une animatrice motivante et bien informée sur les produits et les offres promotionnelles se posent comme des outils **d'aide à la vente**.
- La règle d'or : créer la surprise dans les centres commerciaux (Cadeaux, Tombola...)
- 70 % des animations se déroulent en fin de semaine (week end).
- Les études montrent que 70 % des achats se décident dans la surface commerciale.
- L'animation est un support de vente et un outil stratégique important
- Une animatrice mal formée ne parviendra pas à dynamiser les ventes
- Il faut attirer les enfants pour charmer les parents.
- A chaque fois, l'objectif est le même : transformer l'intérêt du consommateur en acte d'achat
- Les animatrices sortent des rayons et même des points de vente, allant chercher les consommateurs dans les trottoirs ou les parkings (**Exp Parking Grande surface famili shop**)etc.

I. Les principaux types de PLV :

- Affiches et affichettes de présentation ou de promotion
- Vitrophanies apposées sur les vitrines
- Drapeaux promotionnels, appelés « Stop rayons »
- Présentoirs
- Stands, avec éventuellement un animateur ou une animatrice
- Télévisions : spots télévisés, présentations...
- Écrans tactiles (interactifs)
- Vidéo projections (de logos, de produits, d'accroches)

II. Les animations chez UNIVERS DETERGENT (AIGLE, TOP, AIR WELL, PROTOL)

Une nouvelle image de nos animations sur le lieu de vente sera présentée comme suit :

A. Les secteurs d'activités :

- Hypermarchés (Grande surface)
- Superettes

B. Les moyens disponibles :

- Voiture de service (**07 places**)
- Chargé des animations
- **02** Assistants Marketing (Tâches terrain)
- **03** Animatrices
- Présentoirs
- Tabliers
- Badges
- Formulaires
- Puce à carte téléphonique
- Cadeaux
- Sacs shopping avec logo **AIGLE**

C. La méthode de travail proposée:

1. Les secteurs d'activités :

- Tous les points de ventes style **libre-service** peuvent et doivent être animés.
- De préférence les animations doivent être partagées dans les secteurs d'activités

2. Les périodes des animations :

- Toute la semaine notamment les jours de **fin de semaine** (Jeudi soir, Vendredi soir et Samedi)
- Les jours fériés (fête de la femme ou la fête des mères.....)

3. Nombre des animations organisées

-03 Superettes ou plus par jour pendant 02 à 03 jours selon le climat de travail disponible

4. Heure de travail saison hiver :

- De 07 à 8H par jour	}	Jours fin de semaine
-De 10h00 jusqu'à 18h00		
-De 07 à 8H par jour	}	Jours ouvrables
-De 09h30 jusqu'à 17h00		

5. Heure de travail saison été (les jours sont longs):

- De 07 à 8H par jour	}	Jours fin de semaine
-De 11h00 jusqu'à 19h00		
-De 07 à 8H par jour	}	Jours ouvrables
-De 10h00 jusqu'à 18h00		

6. Détermination des tâches :

- **Le chargé des animations commerciales:**

Une équipe à gérer :

Organiser l'activité des animations sur le terrain :

- Accompagner les animatrices et les assistants Marketing
- Préparer un plan de tournée
- Préparer les visites
- réaliser un chiffre d'affaires maximum par la vente des sacs shopping
- Etablir des propositions pour améliorer ces résultats
- Contrôle et suivi des assistants Marketing
- Mise à la disposition des outils de supports d'aide à la vente
- justifier les résultats des animations par le nombre de sac shopping vendu par jour
- Effectuer un rapport d'activité

Collecter de l'information et en garantir la fiabilité :

- Observer son environnement (linéaires et environnement concurrentiel), faire preuve de curiosité
- Garantir la fiabilité des informations dans le rapport d'activité.
- Travailler en collaboration avec la vente directe (Superviseurs, Vendeurs) en cas de problème contactez le directeur des ventes directes
- Informer le service Marketing sur les actions commerciales des concurrents (Information à temps réel)
- Etre informé sur les ruptures, lancement des nouveaux produits, les nouveautés...etc. (communication interne)

- **Les assistants Marketing (Tâche terrain) :**

- Ils collaborent aux différentes tâches de leur supérieur (**chargé d'animation**)
- Le contrôle et suivi des animatrices
- veiller à l'agencement de nos rayons et étalages
- Traiter les réclamations des clients.
- Prospections et sondages
- Effectuer un rapport d'activité après la fin de chaque animation

- **Les animatrices :**

Rôle :

- Animer
- Faire connaître le produit par une communication directe avec le client
- Démonstration produits
- Créer l'action dans le rayon
- Présenter les avantages de nos produits

Interdiction :

Attention ! : Ces actes peuvent facilement influencer notre image de marque.

- L'animatrice ne doit jamais mâcher un **chewing gum** pendant le déroulement de l'animation
- L'animatrice doit porter son tablier correctement
- Elle ne doit jamais quitter son présentoir sans aucune raison
- Elle ne doit jamais communiquer avec le client assise, doit se mettre debout afin de donner une importance au client et du respect.
- Elle doit être calme, dynamique, esprit de communication et sens de l'humour...

Annexe 7: GUIDE D'ENTRETIEN

Fonction Actuelle:

Fonctions Précédentes:

Expérience :

Formation de Base:

I- Thèmes recherchés

Quels thèmes liés à l'activité de l'entreprise recherchez vous?

.....

.....

.....

II- Pratiques documentaires

1/ Quels sont les types de documents que vous utilisez?

ouvrages revues études articles rapports sites web

Brevet autres

Si autres préciser :

2/ Si vous utilisez d'autres sources documentaires, quelles sont-elles ?

informations recueillies lors de manifestations externes (séminaires, colloques, journée d'études...)

abonnements à des listes de diffusion, lesquelles ?

inscriptions à des alertes, lesquelles ?

forums de discussion, lesquels ?

3/ Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'utilisation des moteurs de recherche sur le web ?

- trop de réponses
- pas de réponse
- réponses non pertinentes ou peu pertinentes
- vous ne savez pas où chercher
- vous ne savez pas comment chercher

III- Vos attentes liées à la veille

1/ Quels types d'informations souhaitez-vous obtenir par le biais de la veille ?

- Programmes des manifestations
- statistiques
- appels d'offre
- concurrents
- nouveaux produits d'étanchéité terrasses
- autres

Si autres préciser :

2/ Quels sont les supports que vous trouvez intéressant pour la diffusion des informations?

- lettre d'information
- Courrier électronique
- autres

Si autres préciser :

3/ Quelle est la périodicité de cette diffusion ?

- au quotidien
- hebdomadaire
- mensuelle
- autres

Si autres préciser :

Avez-vous des suggestions?

.....
.....
.....

Annexe 8: les missions et résultats attendus de la veille

Thèmes	Mission de la veille	Résultats attendus
La planification (Mintzberg et Waters, 1985)	Soutenir la prise de décision lors de la planification stratégique à court terme et à long terme (Fahey et al., 1981; Fahey et Narayanan, 1986; Sutton, 1988; Boyd et Fulk, 1996; Julien et al, 1997).	La facilitation et le développement de la pensée stratégique dans les organisations (Fahey et Narayanan, 1986).
L'avantage concurrentiel (Porter 1985)	Soutenir l'analyse de l'environnement spécifique, l'identification d'opportunités et de menaces, la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel et le choix d'une stratégie générique.	Une compréhension des dynamiques actuelles des forces de l'environnement qui permet à l'entreprise de se positionner et d'acquiescer un avantage concurrentiel (Ghoshal et Westney, 1991).
La décision (March et Simon, 1969)	Soutenir la décision dans la phase d'intelligence et de choix du modèle IMC – Intelligence, Modélisation, Choix- de Herbert Simon.	Des données importantes pour les décisions stratégiques (Fahey et Narayanan, 1986) et leur transformation en un niveau d'intelligence satisfaisant pour permettre le choix et l'implémentation d'une décision (Fan et Smeltzer, 1985).
L'adaptation, la contingence, la réactivité (Lawrence et Lorsch, 1967; Aguilar, 1967)	Percevoir les forces externes du changement et guider l'adaptation de l'entreprise (Smircich et Stubbart, 1985; Boyd et Fulk, 1996; Choo, 1997).	Une compréhension des changements actuels et potentiels qui prennent place dans l'environnement (Fahey et Narayanan, 1986) permettant à l'entreprise de s'adapter et de rester compétitive.
l-innovation (Lesca, 1999; Burkhart, 2001)	Soutenir l'innovation incrémentale ou de rupture.	Des savoir-faire, des savoir- être ou des usages nouveaux et innovant valorisés par le marché ou sources ou sources de meilleures performances internes.
L'anticipation des discontinuités (Ansoff, 1975, 1984)	Percevoir les germes du changement (Bright, 1970) et les signaux faibles de l'environnement (Lesca, 1994, 2003) pour anticiper les changements et les discontinuités stratégiques.	La perception suffisamment précoce des changements pertinents et importants de l'environnement pour que l'entreprise ait le temps d'agir par anticipation et d'en tirer un avantage.
L'entrepreneuriat et intrapreneuriat	Soutenir la formation, l'évaluation et l'implémentation d'une vision entrepreneuriale ou intrapreneuriale en business plan et en activité créatrice de valeur.	La vision d'une opportunité de création d'entreprise, d'activité nouvelle ou d'affaire.

Source : Nicolas LESCA, Marie-Laurence CARON-FASAN, veille vue comme un système cybernétique, Université Pierre Mendès France Grenoble, dans la revue Finance Contrôle– Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 98

Annexe 9:Quelques outils de veille sur les forums web

Outil	Caractéristiques
Omgili	indexe le plus grand nombre de forums sur les sujets, titres et les réponses (l'ensemble des fils de discussions). La recherche avancée permet d'y focaliser sa requête. Il est possible de surveiller chaque requête via un fils RSS
Board Tracker Discussion Search	outil très anglophone, complémentaire d'Omgili. Il permet de rechercher parmi les forums via des mots clés ou en parcourant une vingtaine de catégories. Plus de 37 000 forums web sont indexés.
Board Reader	peut être utilisé dans l'identification de nouveaux forums web. La fonction avancée prend en charge la langue et les dates de publications sur les forums web.
Whostalkin	méta moteur qui interroge les trois moteurs cités au dessus. Il est adapté pour une première exploration superficielle.
Zhifit	moteur de recherche récent qui ne dispose pas encore de toutes les indexations. Les recherches anglophones donnent des réponses pertinentes. Il n'y a pas de recherche avancée
Google Groupes	La recherche avancée permet de préciser la langue, les dates de messages souhaitées, les domaines ou l'adresse précise sur laquelle on veut rechercher
Forumfind	il existe des annuaires qui répertorient manuellement les forums web organisés en catégories :
1001 Forums.fr	Cet annuaire répertorie plus de 18 000 forums organisés en 4100 catégories.
Big-Boards	propose un répertoire de plus de 2600 forums organisés en 12 catégories
Rezoweb	Recense plus de 2000 forums francophones.
Forums Info	Recense plus de 1500 forums.
Forumrating	Ce site est devenu un blog dédié aux forums web

Source : Christophe Asselin, Les forums web pour la veille, DIGIMIN, site web : www.ielovepme.com/veille/333-des-outils-pour-veiller-sur-les-forums-web.html