

La contribution de l'Intelligence économique «veille technologique et concurrentielle» à la protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise face à son dépassement et imitation par les concurrents

Cas ATM Mobilis

Dr.Khettab Fazia

ESC, Affiliation

Dr.Benali Amina

Université Tahri Mohamed Bechar

Résumé: Nous souhaitons via notre étude de cas portée sur ATM Mobilis en 2015 outillée d'un guide d'entretien adressé aux responsables de la veille et responsables marketing de l'entreprise vérifier la contribution de l'intelligence économique dans ses dimensions veille concurrentielle et technologique à la protection des avantages concurrentiels de l'entreprise, face au risque de leur imitation ou dépassement. Suite à cette étude nous avons pu constater que la veille est orientée dans une grande partie à la protection des avantages concurrentiels de l'entreprise, qui sont en général de type marketing, qui amène la direction marketing, une fois l'information reçue à la prise de décisions adéquates au moment propice pour protéger son avantage et éviter sa perte.

Mots clés: Actif stratégique, Avantage concurrentiel défendable, imitation, Intelligence économique, obsolescence, substitution, veille concurrentielle, veille technologique.

Code du Jel Classification: O33,Q55

Abstract :We wish via our case study on ATM Mobilis in 2015 equipped with a maintenance guide addressed to the heads of the watch and marketing managers of the company to verify the contribution of the economic intelligence in its dimensions competitive and technological watch to the protection of the competitive advantages of the company, faced with the risk of their imitation or overtaking .As a result of this study, we were able to observe that much of the watch is focused on protecting the company's competitive advantages, which are generally of the marketing type, which leads the marketing department once the information received has been received. Making the right decisions at the right time to protect your benefit and prevent loss.

Keys words: Competitive intelligence, Defensible competitive advantage, Economic intelligence, imitation, obsolescence, Strategic asset, substitution, technology intelligence.

Jel Classification Codes: O33 ,Q55

Introduction:

Si l'entreprise active dans ce sens, elle soit dans la mesure se construire et mettre à jour des avantages concurrentiels défendables, instaurés sur la base d'actifs stratégiques, ayant des caractéristiques spécifiques.

Malgré cette stratégie adoptée par l'entreprise dans la construction et la protection de ses avantages concurrentiels, ces derniers peuvent faire l'objet de tentatives de substitution, d'imitation.

Plus de ça encore, le besoin du consommateur qui évolue de façon permanente contraint l'entreprise d'innover dans ses produits et ses avantages concurrentiels, pour qu'ils ne soient pas obsolètes et largement dépassés par la concurrence.

Le remède auquel l'entreprise peut faire recours pour faire face aux risques de perte de ses avantages concurrentiels c'est de construire un avantage concurrentiel défendable, dans le cas échéant le protéger face au risque de son imitation, son substitution ou complètement son dépassement par la concurrence.

Justement, la question à laquelle nous souhaitons répondre via notre recherche est :

Comment l'entreprise peut-elle constituer un avantage concurrentiel défendable, et pouvoir le protéger contre les tentatives

d'imitation, de substitution et de dépassement de la part de la concurrence ?

Dans la tentative de répondre à cette problématique, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'instauration d'un avantage concurrentiel soutenable instauré sur la base d'actifs stratégiques « VRINS » contribue à sa protection face aux tentatives d'imitation des concurrents.

Hypothèse 2 : L'adoption d'une démarche de veille concurrentielle et technologique contribue à l'anticipation de dépassement de l'avantage concurrentiel par les concurrents et d'agir au bon moment.

Pour répondre à l'objet de notre recherche et du coup à notre problématique, nous allons poursuivre une démarche, dans laquelle, nous mettons l'accent sur les éléments suivants.

1. Avantage concurrentiel pour l'entreprise

Afin de répondre à l'objet de notre recherche, il est fondamental de mettre l'accent sur les principales caractéristiques liées aux avantages concurrentiels.

1.1. Définition d'un avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel n'est autre qu'un ensemble de caractéristiques ou d'attributs détenus par un produit ou une marque qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats¹.

Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même dit service de base, sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise, par rapport au concurrent principal de l'entreprise. Idem

1.2. Typologie d'avantages concurrentiels

Selon M.P, il existe deux types d'avantages concurrentiels

1.2.1. Avantage concurrentiel par les coûts

Un avantage concurrentiel peut être à l'origine de coût de revient minimum du produit de l'entreprise par rapport aux produits des concurrents, pourtant d'une qualité égale.

Cela se produit grâce à une supériorité dans la maîtrise des coûts et une meilleure productivité. La stratégie à l'origine de ce type d'avantage concurrentiel correspond à la stratégie de domination par les coûts².

1.2.2. Avantage concurrentiel par différenciation

L'avantage concurrentiel peut être aussi à l'origine d'une offre distinctive que celles des concurrents, dotée d'une qualité supérieure qui constitue une valeur

pour le client, une stratégie basée sur un avantage concurrentiel centré sur la qualité correspond à la stratégie de différenciation³.

Prahalad et Hamel⁴ nous donne une manière plus générale afin de définir l'avantage concurrentiel, cela s'appuie sur la notion des compétences clés, qui consistent des savoirs faire, ou des technologies particulières qui contribuent significativement à la valeur ajoutée du produit fini.

Il est important de souligner que les sources d'avantages concurrentiels de l'entreprise sont diverses et multiples, de nature stratégiques plus rigides dans un contexte concurrentiel changeant, marqué par l'imitation et ou de nature opérationnelle, plus fragile dans le même contexte.

2. les menaces portant atteinte à l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Un avantage concurrentiel de l'entreprise peut faire l'objet de plusieurs menaces à savoir son imitation ou son dépassement par la concurrence.

2.1. La menace d'imitation d'avantage concurrentiel

Lorsque le concurrent imite l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Il bénéficie de marges importantes, tout en vendant un produit disposant des mêmes performances et spécificités que l'entreprise détentrice de l'AC en 1^{er} lieu, avec des prix plus bas.

Cela s'explique par le fait que l'entreprise imitatrice ne supporte pas des coûts en termes de recherche et développement, car a copié directement la technologie ou la spécificité à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise⁵.

L'entreprise imitatrice ne rattrape pas uniquement l'entreprise, mais la dépasse.

2.2. La menace d'obsolescence de l'avantage concurrentiel

La perte de l'avantage concurrentiel de l'entreprise peut être à l'origine de l'apparition de nouveaux produits plus performants que les produits de l'entreprise sur le marché.

Ces produits peuvent être à l'origine d'innovations incrémentales purement technologiques, ou innovations marketing touchant l'une des spécificités ou d'actif stratégique à l'origine d'avantages concurrentiels de l'entreprise.

Ces mutations permanentes qui se produisent au sein de l'environnement⁶ de l'entreprise se justifient par le besoin de plus en plus

évolutif du client. Elles peuvent émaner des concurrents directs, des concurrents potentiels ou concurrents offreurs les produits de substitution, tel est le cas dans le modèle des cinq forces de Porter⁷.

Elles menacent la soutenabilité et la durabilité de l'avantage concurrentiel qui devient obsolète et largement dépassé par le nouveau avantage concurrentiel des concurrents qui substitue, remplace ou dépasse largement celui de l'entreprise⁸.

3. les conséquences de perte d'avantages concurrentiels pour l'entreprise

Les conséquences de perte de son avantage concurrentiel par l'entreprise, sont nombreuses et risquées on cite parmi elles⁹ :

- pertes de parts de marché ;
- perte de savoir-faire ;
- baisse de la valeur de ses produits ;
- non satisfaction des clients ;
- perte de marché ;
- Recul des ventes de l'entreprise ;
- perte de sa position concurrentielle ;
- mise en cause de sa stratégie et objectifs...etc.

4. Nécessité de protection de son avantage concurrentiel face aux menaces d'imitation et de dépassement .

L'entreprise doit adopter des démarches, élaborer des stratégies, recourir à des outils de gestion, afin de pouvoir protéger son avantage concurrentiel face aux menaces de son imitation et obsolescence.

L'entreprise peut protéger son avantage concurrentiel face à la menace de son imitation par l'instauration d'un avantage concurrentiel défendable basé sur des actifs stratégiques¹⁰.

Comme elle peut faire appel à l'intelligence économique en l'occurrence la veille technologique, concurrentielle et commerciale, afin de faire face à la menace de son dépassement et obsolescence¹¹.

4.1. Le besoin de l'entreprise à protéger son avantage concurrentiel contre la menace d'imitation

Le risque d'imitation est un danger réel auquel l'entreprise est confrontée de façon permanente, qui remet en cause toute sa stratégie, ses objectifs, ses prévisions, son positionnement, sa part de marché...

4.1.1. Construction un avantage concurrentiel défendable, difficilement imitable à la base d'actifs stratégique VRINS

Afin de se protéger du risque d'imitation et prévenir ses conséquences indésirables. L'entreprise peut trouver sa solution dans un outil et méthode de gestion issus des travaux de Prahalad et Hamel¹².

Ils évoquent la notion d'un avantage concurrentiel soutenable, susceptible de résister aux tentatives d'imitation des concurrents.

Il faut souligner qu'un avantage concurrentiel soutenable n'est pas toujours synonyme d'un avantage concurrentiel durable vu aux changements de l'environnement et évolution des besoins des clients.

4.1.2. Caractéristiques d'actifs stratégiques à la base d'un avantage concurrentiel défendable

L'approche sur laquelle Prahalad et Hamel¹³ s'appuient est appelée « L'approche des ressources ». Elle instaure les conditions à remplir dans une ressource dite stratégique, afin qu'elle fasse l'objet d'un avantage concurrentiel soutenable et donc difficilement imitable. L'ensemble de ces conditions¹⁴ peuvent faire référence à :

➤ **la valeur de la ressource « stock d'actif ou masse d'actifs»**

Autrement dit « on prête qu'aux riches », l'entreprise détentrice d'un stock d'actif d'une valeur très importante, constitue une barrière à l'entrée pour les concurrents, et présente une très grande difficulté de l'imitation de l'avantage concurrentiel instauré, sur la base de ces actifs, car atteints un seuil difficilement accessible par les concurrents.

➤ **ambiguïté causale « la complexité »**

Cela consiste un ensemble d'obstacles empêchant les concurrents à identifier des actifs stratégiques, permettant de développer un avantage concurrentiel.

De même la compréhension de ces actifs si ils sont tacites, non codifiables, ambiguës et intangibles échapperait aux concurrents, ajouté à cela, si ces ressources sont connexes les unes des autres, l'imitation de l'avantage concurrentiel deviendrait encore plus difficile.

➤ **Rareté des ressources à l'origine de l'avantage concurrentiel**

La ressource à l'origine d'avantage concurrentiel doit être rare. Ceci dit un nombre limité d'entreprises uniquement peuvent y avoir accès, voir une seule

entreprise¹⁵ Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle devient stratégique et donc difficilement imitable.

➤ **Pertinence des ressources**

Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme étant une ressource pertinente¹⁶.

➤ **Transférabilité ou spécificité des ressources**

Une ressource idiosyncratique « difficilement redéployable dans un autre contexte » rend problématique son transfert vers une autre entité.

Par ailleurs, une compétence mobilisée par l'entreprise à l'instar de compétences individuelles, qui ne sont pas véritablement détenues par l'entreprise s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

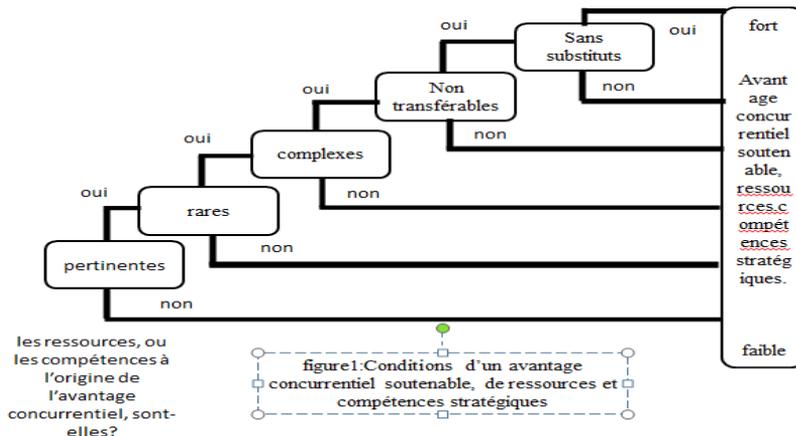
➤ **les ressources sans substitut**

Même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

Donc l'entreprise doit s'appuyer dans l'instauration de son avantage concurrentiel sur des ressources difficilement substituables, pour qu'il ne soit pas détruit ou dépassé par la concurrence¹⁷.

En ce qui suit une figure résumant l'ensemble des conditions indispensables dans un avantage concurrentiel dit soutenable¹⁸. Elle montre que plus ces conditions sont remplies et s'ajoutent les unes aux autres, la soutenabilité de l'avantage concurrentiel devient plus forte et inversement.

Figure 01 : « Conditions d'un avantage concurrentiel défendable : caractéristiques des ressources et des compétences stratégiques »



Source :Thévenard et Puthod , 1997,p.5.

4.2. Besoin de l'entreprise à protéger son avantage concurrentiel face au risque de dépassement par sa concurrence grâce à la veille concurrentielle et technologique

Même si l'avantage concurrentiel soit défendable, cela ne garantit pas sa durabilité dans le temps. Cela peut s'expliquer par l'évolution du besoin du consommateur auquel l'entreprise doit s'adapter.

4.2.1. Les causes d'obsolescence et de dépassement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise par la concurrence

Il est important de souligner qu'un avantage concurrentiel soutenable n'est pas synonyme d'un avantage concurrentiel durable.

Mais cette dernière évolue dans un environnement très mouvant, marqué par des mutations provoquées par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des risques financiers et de tout type, ainsi que de l'incertitude. Cela l'empêche à maintenir longtemps son avantage concurrentiel.

Car le besoin du consommateur évolue, et pour le satisfaire et répondre à ses attentes, il faut que l'avantage concurrentiel évolue aussi, fait l'objet d'amélioration, de modifications radicales voire d'innovation.

La perte de l'avantage concurrentiel n'est pas toujours le résultat de son imitation par la concurrence. Mais il peut devenir obsolète par rapport à un nouveau avantage concurrentiel développé par le concurrent qui est à l'origine d'une innovation marketing, technologique, organisationnelle... qui répond à l'évolution des besoins des clients.

4.2.2. L'intelligence économique un outil indispensable face à l'obsolescence de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

L'entreprise face au risque d'obsolescence d'avantage concurrentiel doit réagir d'une façon proactive.

4.2.2.1. L'information au cœur de l'anticipation ou détection de dépassement de son avantage concurrentiel par la concurrence

Dans un tel contexte, l'entreprise constate qu'il vaut mieux agir que subir, pour protéger son avantage concurrentiel et sa survie. L'élément différenciateur entre ces deux positions c'est la détention de la bonne information et au bon moment.

La détention de la bonne information au bon moment permet d'agir au bon moment afin de s'adapter aux évolutions de son environnement : évolution du besoin du client, fournisseur, nouveautés des concurrents, distributeur. Donc se protéger de tout risque éventuel susceptible de détruire son avantage concurrentiel.

4.2.2.2. L'IE au cœur de la proactivité ou de protection de son avantage concurrentiel contre le dépassement

L'Intelligence économique constitue un outil stratégique puissant offrant à l'entreprise l'opportunité de pérenniser sa supériorité sur le

marché, soit en protégeant l'avantage concurrentiel existant de la destruction, en l'améliorant, le modifiant, ou l'innovant parfois, pour s'adapter à l'évolution du besoin du consommateur aux évolutions des avantages concurrentiels des concurrents.

Partant de cette logique l'intelligence économique permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel défendable et garantir sa durabilité dans le temps.

Grace à cet outil l'entreprise sera capable de détecter le plus en amont possible les menaces et mettre en place des actions préventives, anticipatrices, avant même que son avantage concurrentiel soit en péril de dépassement.

5. L'intelligence économique

Nous avons parlé de la contribution de l'Intelligence économique, en particulier de la veille technologique, concurrentielle et client à la protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise face au risque de l'obsolescence et de dépassement de la part de la concurrence.

Grace à l'information que l'entreprise obtient et sur la base de laquelle elle anticipe ce risque et réagit au moment propice. C'est pourquoi nous allons essayer de divulguer les principaux éléments liés à la notion d'intelligence économique.

5.1. Eléments essentiels d'IE

Avant tout développement lié à l'intelligence économique, nous allons d'abord la définir.

5.1.1. Définition d'IE

Selon Mechael Porter¹⁹ « l'intelligence économique consiste à 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 propice ».

Cette définition met l'accent sur l'objet de l'intelligence économique : l'information et son objectif qui est la prise de bonnes décisions.

Cependant, la définition de l'intelligence économique la plus adaptée et qui a reçu plus la fédération des praticiens est celle du groupe de²⁰ comme suit : « un ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation), de l'information utile aux acteurs économiques, dans le respect des règles légales et déontologiques ,dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de couts,

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de prise de décisions de l'entreprise ou la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs

définis par l'entreprise, dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, les actions au sein de l'entreprise s'ordonnent en un cycle interrompu générateur d'une vision partagée objectifs à atteindre »

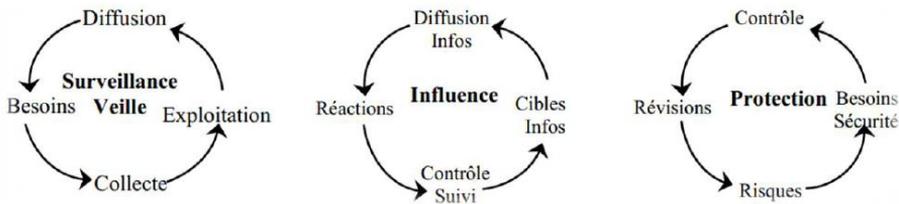
5.1.2. Composantes d'intelligence économique

Nous pouvons synthétiser ce qui l'intelligence économique par l'équation suivante : l'IE= VIP+ la coordination des acteurs et d'activités. V : fait référence à la Veille, I : fait référence à l'Influence, P : fait référence à la Protection.

L'addition de ces trois composantes avec la quatrième, signifie que les trois premières se font sous contrainte ou avec l'objectif de la quatrième²¹.

La figure suivante montre les composantes de l'Intelligence économique.

Figure 02 : « les composantes ou processus fondamentaux de l'Intelligence Economique »



Source : (Bekaddour , 2014,p.99).

➤ Veille

Pour Lesca²² « la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude ».

➤ Influence

C'est-à-dire, il faut être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et ou internationaux à prendre des décisions qui soient favorable à l'entreprise²³.

➤ Protection

Elle consiste la protection stratégique et la sécurisation sensible du patrimoine informationnel et des connaissances de l'entreprise, afin d'éviter d'en se faire piller, et garder la position de leader sur son marché²⁴

5.2. Contribution de la veille concurrentielle et technologique à la protection de l'AC de l'entreprise face au risque de dépassement

La définition de la veille c'est déjà vu, nous allons essayer de citer les principaux types de veille.

5.2.1. Objectifs et utilité de la veille

La veille permet d'identifier, ou plus fort encore d'anticiper les menaces pouvant mettre en cause l'ensemble des choix technologiques, commerciaux, actuels, futurs de l'entreprise, de détecter les opportunités pouvant se présenter dans l'environnement à saisir avant les concurrents, afin de garder sa position concurrentielle et son positionnement dans l'esprit des consommateurs et clients.

En ce qui suit on cite quelques objectifs de la veille :

- détection des évolutions de l'environnement ;
- détection des menaces et des opportunités ;
- anticipation des crises, réactions des concurrents ;
- source fondamentale alimentant l'entreprise d'informations pertinente nécessaire à la prise de décisions.

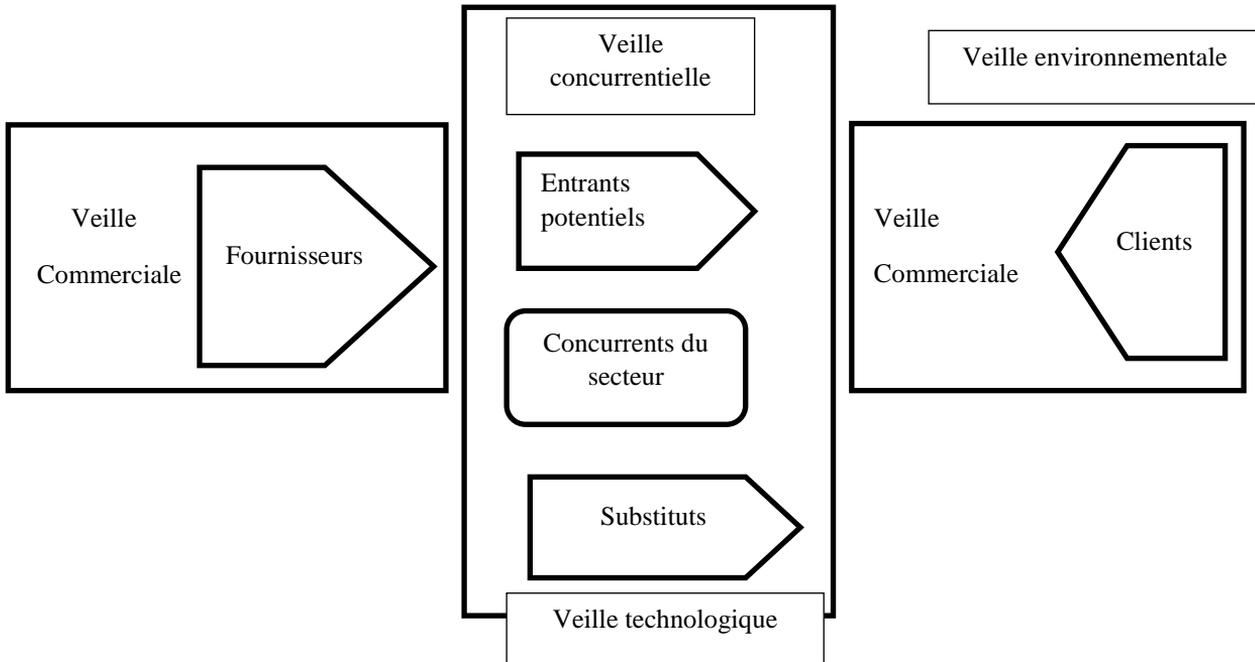
-stimulus de l'innovation.

...etc.

5.2.2. Typologie de veille

Martinet et Ribault²⁵ font correspondre aux cinq forces de Porter 4 types de veilles qui peuvent se résumer dans la figure suivante :

Figure 03 :« Les quatre grands types de veille, associés aux cinq forces de Porter »



Source : (Martinet et Ribault, 1988, p.125)

A partir de la figure, nous pouvons tirer les différents types de veille : la veille fournisseurs, commerciale, concurrentielle, technologique et environnementale. Nous allons être satisfaits de l'exposition de veille étroitement liées à l'objet de notre recherche.

5.2.3. La veille technologique et concurrentielle contributrices à la protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise face au risque de son dépassement par la concurrence.

Nous allons mettre l'accent sur les notions de la veille concurrentielle et technologique, ainsi que leur contribution à la protection des avantages concurrentiels de l'entreprise.

➤ **la veille technologique**

Selon Lesca²⁶ « la veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affut et de déceler toutes les évolutions et toutes nouveautés qui se font jour dans les domaines techniques et technologiques qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur ».

Il s'agit d'une veille orientée essentiellement vers la détection des développements des technologies en termes de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de sophistication des systèmes d'information chez ses concurrents actuels, potentiels ou les substituts.

➤ **La veille technologique au service de protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise contre le dépassement par la concurrence**

Les anticipations obtenues grâce à ce type de veille permettent à l'entreprise d'un côté d'anticiper toute éventuelle substitution de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ou son dépassement, ce qui permet à l'entreprise de protéger son avantage concurrentiel de ces mutations, ou de s'y adapter au bon moment, et d'un autre côté de le protéger contre toute tentative d'imitation grâce à la veille brevet, qui est un élément fondamental dans la veille technologique.

➤ **La veille concurrentielle au service de protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise contre le risque de dépassement de la concurrence**

Elle constitue la veille la plus pratiquée, et consiste la surveillance permanente des actions et des produits des concurrents actuels et potentiels²⁷.

Elle permet de connaître la stratégie des concurrents, d'anticiper leurs décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise, à savoir des

innovations, ou toute autre décision susceptible de mettre en cause la stratégie de l'entreprise, ses avantages concurrentiels, sa position concurrentielle.

➤ **La veille commerciale au service de la protection de l'avantage concurrentiel face au risque de son dépassement par la concurrence**

La veille commerciale peut se définir ²⁸ « la veille commerciale a pour but de collecter, traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés. Elle est donc intimement liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Pour cette raison, une attention particulière est consacrée aux études de marché (qualitatives ou quantitatives). Cette veille concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des distributeurs ».

Son utilité réside dans l'anticipation des décisions, des réactions, des comportements et des actions pouvant être prises par ces acteurs et pouvant impacter le devenir de l'entreprise, en particulier le comportement du client, si le mode de consommation du client a changé, le taux de réversion vers la concurrence est élevé, Cela dit que l'avantage concurrentiel de l'entreprise est dépassé.

En fonction de cette information, l'entreprise réagit au bon moment. Cette réaction peut émaner du comportement du client lui-même. De cette façon, l'Entreprise peut protéger son avantage concurrentiel, en l'améliorant ou complètement le renouvant.

5.2.4. Démarche ou Cycle de la veille

La démarche de la veille, tout type confondu est liée au processus de gestion de l'information, ayant un point de départ amont qui est le besoin à l'information et un point d'arrivée aval qui est la production de l'information utile à la prise de décisions et à la prévention des risques, cette information source d'anticipation des évolutions des acteurs de l'environnement micro, méso et macro.

Cette démarche se décompose des étapes suivantes²⁹ Expression des besoins : cela correspond à la détermination des informations utiles, prioritaires, les thèmes et sujets faisant objet de surveillance.

- recherche et collecte d'information : en fonction du besoin à l'information exprimé, les informations se recherchent auprès de plusieurs sources qui doivent être crédibles.
- le traitement et l'interprétation : le traitement de l'information permet de la transformer d'une donnée brute à une information pertinente interprétée.
- stockage et diffusion de l'information : les informations se diffusent et se stockent en fonction du besoin des différents acteurs de l'entreprise à cette information anticipatrice des évolutions au sein de l'environnement.
- la prise de décision : une fois que l'information est reçue par la bonne personne, elle prend la décision au bon moment. Dans notre cas, une fois que l'entreprise reçoit l'information, via laquelle elle anticipe un risque de dépassement de son avantage concurrentiel par la concurrence.

Elle réagit de façon à s'y adapter aux évolutions dans son environnement, ou innover de façon à dépasser ces évolutions, afin de protéger son avantage concurrentiel, et répondre à l'évolution des besoins de ses clients et faire face à la concurrence.

6. Etude de cas portée sur MOBILIS : la contribution des actifs stratégique et la veille à la protection de l'avantage concurrentiel de l'entreprise face à son d'imitation et de dépassement par la concurrence

Notre étude de cas porte sur l'ATM MOBILIS en 2015, outillée d'un guide d'entretien semi directif adressé aux responsables de la veille et marketing au sein de cette dernière.

Elle représente une filiale d'Algérie Télécom et le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie. Elle est devenue autonome en aout 2003.

A travers ses efforts en termes de satisfaction clients, les progrès et innovation technologiques, elle a pu remporter selon les statistiques de l'ARPT de

récolter en 2013 12.45 millions d'abonnés avec une hausse de 17.2%, contre 9.49 millions d'Ooredoo avec une progression de seulement 4.77%, alors que l'opérateur Djazzy ayant un nombre d'abonnés de 17.57 millions a connu une baisse de 1.52%.

6.1. Organigramme de la veille chez MOBILIS

Selon notre interlocuteur, le chef de département des plans d'actions au sein de la Direction de la stratégie (la DSPP), les cellules veille sont attribuées à sa direction. Nos interlocuteurs sont très sensibilisés de l'importance de la veille « celui qui détient l'information le premier détient le pouvoir ».

➤ Un département est consacré à la veille concurrentielle

Il existe en effet un département de veille stratégique consacré à la veille concurrentielle, elle se préoccupe surtout de la surveillance des nouveautés des concurrents en particulier dans le domaine marketing (contenu offres, services...etc.).

➤ Une sous-direction est consacrée à la veille technologique

Vue à l'importance de la veille technologique, une sous-direction lui est consacrée, cette sous direction est appelée aussi « projets innovants », composée de 3 départements, qui se préoccupent de la surveillance des nouveautés des concurrents en termes d'innovations technologiques.

➤ Un département est consacré à la veille organisationnelle

En plus d'un département consacré à la veille organisationnelle.

6.2. La démarche de la veille au sein de Mobilis

Mobilis poursuit une démarche lui permettant de transformer l'ensemble de données collectées à des informations utiles à la prise de décisions.

6.2.1. Collecte d'informations

Sources d'informations gratuites

Ces sources sont diverses : moteurs de recherches-flux RSS, sites des concurrents, les bases de données internes énormes, qui consistent un système intelligent donnant les moindres détails sur les clients, leurs appels, avec qui, nombre d'appels...etc.

La base de données interne constitue un système intelligence permettant de faire des statistiques concernant les moyennes de consommation hebdomadaires, mensuelles, le nombre de clients convertis...etc. et d'autres informations.

Il suffit de savoir extraire la bonne information de cette base de données interne et l'utiliser au bon moment. Cela constitue pour l'entreprise la base d'information essentielle dans la construction d'offres commerciales compétitives répondant aux attentes de la clientèle et faisant face à la concurrence.

➤ Les sources d'informations payantes

Abonnements avec des revues internationales, boîtes de

veille diverses par exemple « INFORMA », exemple lors de l'achat d'une nouvelle application Mobilis fait appel à ces boîtes afin de lui fournir l'information.

6.2.2. Le traitement de l'information

-les logiciels de statistique à l'instar de SPSS, EVIIOUS.

6.2.3. Diffusion de l'information

Deux types de diffusion, une dite simultanée « Ho » « urgente », une autre périodique : mensuelle (exp tableaux de bord), ou trimestrielles où des boîtes multinationales SPA diffusant des bilans détaillés sur les concurrents (leurs santé financière, CA, parc abonnés, bénéfices, santé financière...etc.

6.2.4. Réaction

Les responsables de la veille diffusent l'information en fonction de son urgence, importance, et son risque pour l'entreprise. L'interlocuteur nous indique que sa direction se charge de l'alimentation et la fourniture de l'information aux différentes directions, et les avertissent des menaces à contourner ou d'opportunités à saisir.

Ces directions prennent des décisions et protègent les avantages concurrentiels, cela se fait en permanence surtout avec la direction marketing.

6.3. Les avantages concurrentiels de MOBILIS

- **Avantage historique** : en termes de trajectoire c'est le 1^{er} opérateur téléphonique en Algérie.
- **Avantage coûts** : « offre commerciales : prépayées »

Selon l'analyse de la cartographie des offres prépayées entre les opérateurs surtout entre Ooredoo (le concurrent le plus fort de Mobilis) et Mobilis , il ressort

que les prix pratiques par mobilis sont sensiblement les moins chers
avec des offres très diversifiées, élargissant les possibilités du choix des clients.

➤ **Avantage stratégie « choix de niches », et avantage coût « offres commerciales : post payé »**

Orientation des offres vers des niches très potentielles.

- **Offre aux particuliers**

-« Tawfik » pour étudiants avec des prix très réduits 1 Da/30 secondes entre deux Sim Tawfiks

-L'offre poste payée Mobicontrol : qui est un avantage concurrentiel par excellence pour Mobilis, moins chers, faisant l'objet des offres conventionnelles avec les institutions publique à savoir le ministère de la défense, militaires et leurs familles, DGSN, Protection civile et Moudjahidines

- **Offre pour les entreprises**

MOBILIS dispose aussi d'une offre très diversifiée et moins chere pour les entreprises, privées, publiques, administrations publiques, PME, PMI, surtout en terme d'internet. Concernant l'internet, MOBILIS se distingue par rapport à ses concurrents d'une offre très concurrentielle et unique « Meheni » destinée à la TPE, leur offrant des tarifs réduits-intranet gratuit-mensualités réduites.

➤ **Avantages services**

MOBILIS offre un accès aux réseaux sociaux avec des tarifs très réduits par rapport à ses concurrents, généralement les offres de la 3G sont proposées avec des tarifs réduits par rapport aux concurrents.

➤ **Avantage Distribution**

MOBILIS dispose de la faveur d'exploitation des réseaux indirects d'Algérie Poste.

➤ **Avantage communication**

Le type de communication de MOBILIS est de 360°, c'est-à-dire elle est présente durant toute l'année et dans tous les supports média et hors média.

6.4. La veille concurrentielle et technologique au service de la protection des avantages concurrentiels de MOBILIS

Nous allons essayer de montrer comment se fait la protection de l'avantage concurrentiel de Mobilis grâce à la démarche de veilles.

6.4.1. Contribution de la veille à la protection de l'avantage concurrentiel de Mobilis (point positif)

MOBILIS disposait longtemps de l'avantage concurrentiel dans son offre post payé « Mobicontrol », grâce aux informations collectées par la veille

technologique signalant l'acquisition de la plateforme « post payé » par Ooredoo, et la veille concurrentielle spécifiant l'offre commerciale d'Ooredoo « One 1500 ».

Une fois l'information reçue par la Direction Marketing, elle réagissait comme suit : elle a baissé les prix de 1500 à 1200 DA. Après une élaboration d'une étude de marché par cette direction, ils ont remarqué que les clients peuvent et sont prêts à payer plus, elle a augmenté les prix à 3000 DA, mais ça n'a pas marché, car une grande cible des clients pouvaient réellement payer plus que 1200 DA, mais moins de 3000 DA.

Afin d'attraper les deux types de clients, la DM a fait baisser les prix à 2000 DA, ça a très bien marché. Le risque de substitution ou de dépassement de cet avantage concurrentiel par excellence, faisant beaucoup gagner à l'entreprise, par Ooredoo par son offre « ONE 1500 », a été évité grâce aux pratiques de la veille.

Mais cela a mis en risque un autre avantage concurrentiel de Mobilis celui du numéro « 61 » qui est le risque de cannibalisation « auto substitution ». Les clients se sont rendus compte qu'ils payent moins avec Mobicontrol 2000 DA au lieu des abonnements qui leurs coutent plus chers de numéro « 61 ».

Au départ les responsables marketing ont procédé à limiter ces offres, après c'est devenu illimité, chaque consommateur peut se procurer de ce type de sim, mais à condition qu'il achète un terminal, en fait c'est une façon de vendre leurs terminaux.

6.4.2. La défaillance de la veille technologique de MOBILIS causant la perte d'une application à l'origine d'un avantage concurrentiel pour MOBILIS

La défaillance de la veille technologique de Mobilis est liée à l'application NAGHMATI au niveau des services. MOBILIS était le premier à avoir commencé à négocier le contrat de la plateforme, offrant le service Nagmati. Ce service se réduisait chez MOBILIS à la sélection de la tonalité.

la veille technologique et concurrentielle de Djezzy a pu repérer cette information, Djezzy agissait très rapidement et négocie avec Huwawei un contrat sur la même plate-forme, mais proposant un service avec plus d'options : téléchargement, modification, copier la sonnerie d'un autre appelant, personnaliser la sonnerie pour chaque appelant et même sa durée.

La défaillance de la veille chez MOBILIS lui a coûté la perte de son avantage concurrentiel et afin d'avoir ces mêmes options, ça a lui coûté beaucoup du temps et de l'argent.

6.4.3. Avantage concurrentiel difficilement imitable

Selon l'interlocuteur, c'est difficile de parler d'un avantage concurrentiel soutenable, difficilement imitable cela s'explique par le fait que les plateformes et les équipementiers « ressources » sur lesquels se fondent ces avantages concurrentiels, en l'occurrence l'ensemble des offres, services et solutions, pour toute catégorie de clients sont acquis à partir des mêmes fournisseurs, pour les trois opérateurs et même Algérie télécom qui devient concurrent après le lancement de la 4G.

les fournisseurs des opérateurs téléphoniques sont :

-Huwawei (chinois : privé) -ZTE (Chinois : public)- Ericsson (coréen).

Et précisent que ces mêmes fournisseurs constituent eux même un danger d'imitation des avantages concurrentiels, du fait de ce qu'ils transmettent de l'espionnage économique entre les opérateurs téléphoniques. Et même si ce n'est pas dans le cadre d'imitation, les fournisseurs proposent les mêmes offres pour tous les opérateurs.

Les façons de construire un avantage concurrentiel se base surtout sur la différenciation en termes marketing, qui se détecte très facilement par les concurrents, dans les offres, services et solutions proposées aux clients. Ce qui peut se copié et s'imité très facilement par les concurrents

Selon l'interlocuteur et même le chef de département de la communication chez MOBILIS, la seule façon de protéger l'avantage concurrentiel face au risque de son imitation est de signer des contrats d'exclusivité avec les fournisseurs « ne pas vendre ces plateformes et applications pour les concurrents ».

Conclusion

Notre recherche, dans sa partie théorique et surtout pratique portée sur ATM Mobilis nous a permis de constater qu'effectivement la veille dans ses différents types, en particulier la veille technologique et concurrentielle manifeste un intérêt particulier chez les dirigeants.

Cela se voit clairement à travers la citation répétée par les responsables de MOBILIS « celui qui détient l'information le premier détient le pouvoir » et surtout via la place formelle et très importante qu'elle occupe dans l'organigramme de cette entreprise.

Elle est attribuée à la direction de la stratégie ce témoigne surtout de son inscription à coté des activités stratégiques de cette entreprise.

Comme nous pouvons bien le constater, à travers les exemples que rapportés nos entretiens avec les responsables de ATM Mobilis que la veille est orientée dans une grande partie à la protection des avantages concurrentiels de l'entreprise, qui sont en général de type marketing, qui amène la direction marketing, une fois l'information reçue à la prise de décision adéquate pour protéger son avantage concurrentiel face à son dépassement et imitation par la concurrence.

Quant à l'instauration d'un avantage concurrentiel difficilement imitable, malgré que les responsables de MOBILIS disent que c'est difficile de parler d'un tel avantage.

Du moment où les ressources stratégiques à l'origine de l'avantage concurrentiel sont en permanence divulguées par les fournisseurs aux concurrents. Mais, ils sont conscients de cette notion, et d'ailleurs ils ont proposé comme solution les contrats d'exclusivité avec les fournisseurs.

Bibliographie:

¹ Lamba J.J et Chantall M, **Marketing stratégique et opérationnel** », Dunod, Paris, 9^{ème} édition, 2008, p.296.

² Porter M, Traducteur Lavergne PH, « **l'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », Résumé de l'édition, inter édition, 1992.p.2

³ Idem,p.3.

⁴ Hamel G et Prahalad C.K, "The core of the corporation,**Harvard Business Review**,Vol 68, No.03, 1990,pp.79-91.

⁵ Forgues B et Lootvoet E, « Avantage concurrentiel durable : Imitation et ambiguïté causale »,**Revue Française de gestion**,N.o.165, 2006,pp.197-209.Article en ligne http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_165_0197

⁶ <http://www.stmg-timbaud.fr/coursmanagementt/chap6complement.doc>, consulté le 1/05/2015 à 15h.

⁷ Porter,**L'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** ;Dunod , Paris,2003,p.488 .

⁸ https://www.google.dz/search?q=perte+d%27avantages+concurrentiels+de+l%27entreprisse+pdf&oq=perte+d%27avantages+concurrentiels+de+l%27entreprise+pdf&gs_l=psya_b.3...71010.74387.0.74862.17.7.0.0.0.294.778.0j3j1.4.0....0...1.1.64.psy-ab..14.0.0.5WSNMLI127Q, Consulté le 05/05/2015 à 13h:00.

⁹ Idem.

¹⁰ Forgues B et Lootvoet E, « Avantage concurrentiel durable : Imitation et ambiguïté causale », **Revue Française de gestion**, No.165, 2006, pp.197-210.

Article en ligne : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_165_0197

¹¹<http://www.marketing-on-demand.fr/lintelligence-economique-au-coeur-de-la-competitivite-de-lentreprise/>, Consulté le 10/05/2015 à 8 :00.

¹² Hamel G et Prahalad C.K, "The core of the corporation, **Harvard Business Review**, Vol 68, No.03, 1990, pp.79-91.

¹³ Idem.

¹⁴ Thévenard C et Puthod D, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le groupe Salomon », **Communication au sixième colloque de l'AIMS**, Montréal, 25 au 27, 1997, pp.1-19, p.5.

¹⁵ Barney J.B, « Firm ressources and soustained Competitive advantage », **Academy of Management Review**, Vol. 11, No.4, 1991, pp.99- 120.

¹⁶ Black J & Boal, « Strategic ressources: traits, configurations end paths to sustainable competitive advantage », **Strategic Management Journal**, vol.15, 1994, pp.131-148.

¹⁷ Arrégle J.L et al, « **Les nouvelles approches de la gestion des organisations** », Economica, Paris, 2000, p.78.

¹⁸ Thévenard C et Puthod D, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : Une illustration avec le groupe Salomon », communication au sixième colloque de l'AIMS, Montréal, 25 au 27, 1997, pp.1-19, p.5.

¹⁹<http://www.moselle.cci.fr/informer/ie/ie11.htm>; Consulté le 20 mai 2015.

²⁰ Martre, « intelligence économique et stratégie des entreprises », **Commissariat général du plan, la Documentation française**, France, 1994, pp.1-167, p.77.

²¹ Paturel. R et Richomme Huet, « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique dans l'artisanat de région PACA », **Laboratoire ICI de l'université de Bretagne**, 2006, pp.1-21, p.5.

²² Lesca H, « Veille stratégique pour le management stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations », **Economie et Société, Série Science de Gestion**, No.2, 1998, pp.159-177.

²³ Bekaddour H, « Veille stratégique et intelligence économique : Cas des entreprises algériennes », Mémoire de magistère, Université de Tlemcen, 2014.

²⁴ Idem, p.100.

²⁵ Martinet B et Ribault J.M, « **La veille technologique, concurrentielle et commerciale : Sources, méthodologie** », **Organisation**, Paris, 1988 ,p.125.

²⁶ Lesca H, « Veille stratégique pour le management stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations », **Economie et Société, Série Science de Gestion**, No.2, 1998, pp.159-177.

²⁷ (Harmel, 1998, p.12).

²⁸ Revelli C, « **Intelligence stratégique sur internet** », Dunod, Paris, 1998, p.78.

²⁹ Hermel L, « **Maitriser et pratiquer la veille stratégique**, Afnor, Paris, 2001.p.49.