

Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise

ZINAOUI Taoufik

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Université Hassan II
Laboratoire d'Analyses Marketing et Stratégiques des Organisations LAMSO
Casablanca – Maroc
zinaouitaoufik@yahoo.fr

Résumé :

La digitalisation massive des entreprises a engendré divers impacts sur leur organisation interne, leur relation avec le monde externe et aussi dans le domaine de la concurrence. Cette dernière exige de leur part des investissements importants traduits, entre autres, par la mise en place d'outils numériques qui leur permettent l'accès rapide à l'information et son traitement. Un des outils clés dans cette opération est le recours à la veille concurrentielle.

Dans cet article, nous étudions l'impact de "l'absence" de cet outil de veille concurrentielle sur la compétitivité de l'entreprise pharmaceutique marocaine ESNAPHARM.

Mots clés : Information – Communication – concurrence – veille- entreprise

Role of competitive intelligence in the creation of wealth in the company

Abstract

The massive digitization of companies has had various impacts on their internal organization, their relationship with the external world and also in the field of competition. The latter requires from them significant investments translated, among other things, in the establishment of digital tools that allow them rapid access to information and its processing. One of the key tools in this operation is the creation of a competitive intelligence service.

In this article, we study the impact of the absence of this last service on the functioning of the Moroccan pharmaceutical company ESNAPHARM, which seems to have problems in terms of access to relevant information to be competitive.

Keywords : Information - Communication - competition - business intelligence

Introduction

Le concept de « concurrence » existe depuis des millénaires, et continue à perdurer dans nos sociétés contemporaines.

Dans le contexte économique, définie comme « *une situation dans laquelle se trouve (...) une entreprise par rapport à une ou plusieurs autres lorsque, tout en faisant des profits, elle peut rivaliser avec elles en offrant un service ou un produit au moins équivalent pour un prix au moins égal* »¹, la concurrence présente un double visage : positif et négatif. D'un côté, elle oblige les entreprises à imaginer de meilleurs produits et méthodes de productions ; et permet d'augmenter le choix des consommateurs. De même, elle favorise aussi la baisse des prix et l'augmentation de la qualité des produits. De l'autre côté, les actions prises pour diminuer les coûts de production n'entraînent pas qu'une baisse des prix, mais aussi bien souvent des diminutions de salaires. La concurrence incite également l'employeur à augmenter l'intensité du travail, donc le risque d'accidents de travail, et à externaliser les coûts : pollution, utilisation de produits dangereux. Dans ce même ordre des idées, la concurrence « déloyale », « sauvage » constitue, des fois, un danger fatal pour la survie d'une entreprise ; car celle-ci peut se trouver, en effet, en cessation d'activité, faute de la demande du client.

Devant de tels scénarios, pour pérenniser leur longévité et leur performance commerciale, la majorité des entreprises recourent à la mise en place d'un système de veille concurrentielle.

Dans ce texte, nous allons démontrer comment le recours à la veille concurrentielle s'avère un outil indispensable dans la force de vente pour toute entreprise. Pour illustrer nos propos, nous allons nous appuyer sur les résultats d'une enquête empirique² réalisée au sein de l'entreprise marocaine ESNAPHARM³.

¹Serge BRAUDO, *Concurrence définition, Dictionnaire juridique*, 2019, (<https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/concurrence.php>, consulté le 12/5/2020).

²Enquête demandée par ESNAPHARM et réalisée par ZINA OUI Taoufik et OUCHOU Mounir.

³ ESNAPHARM Laboratoire, créé en 1999, est une société qui intervient dans le secteur pharmaceutique.

I. Aperçu théorique :

Définie comme une « *Démarche organisée visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) et à la prise de décision* »⁴, la notion de veille acquiert une importance majeure au sein d'une entreprise. Elle permet à celle-ci de mieux gérer son activité, savoir s'informer sur les nouveautés de son domaine, avoir un œil sur ses concurrents.

1.1 Les formes de la veille :

La veille a pour mission principal de dégager un avantage concurrentiel c'est-à-dire un point de différenciation qui permet à l'entreprise de se distinguer sur le marché, dans la mesure où cette dernière est pratiquée dans la firme sous différentes facettes. Ainsi, on y trouve :

- La veille technologique : elle vise à améliorer la qualité de la production d'une entreprise par une connaissance accrue de l'état de l'art, de la recherche et du développement, en favorisant l'innovation.
- La veille commerciale : elle porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients, plus globalement sur l'évolution de la demande pour l'entreprise. Pour un fabricant, elle concerne aussi bien les clients finaux que les distributeurs.
- La veille environnementale : elle renvoie à la macroéconomie, la réglementation, et l'évolution politique, sociale et culturelle.
- La veille concurrentielle : elle renseigne sur la connaissance des concurrents, leurs politiques de prix ou les risques de substitution pour l'activité de l'entreprise. Nous allons nous attarder davantage sur cette notion.

1.1.1 La veille concurrentielle :

Cette notion met l'accent sur la surveillance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise⁵ : le comportement, les avancées, les procédés et les produits des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels, la stratégie des concurrents, leur politique tarifaire, leurs nouveaux produits ou services, leurs résultats financiers, leurs recrutements, leurs clients, leurs

⁴ Mercator-publicitor, *Lexique du marketing, Veille*, 2018, (<https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-veille>, consulté le 12/3/2019).

⁵ Marie LAURENCE, Fasan CARON, (2010), *Veille et développement durable*, Paris, Edition Hermes LAVOISIER, Page 54.

nouveaux contrats , leurs nouveaux fournisseurs , leurs communiqués ou articles de presse , leurs accords , partenariats , rachats , alliances , l'arrivée de nouveaux concurrents ...

1.1.2 Les Principes de base de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle aide l'entreprise à bénéficier des outils technologiques pour mieux affronter la concurrence de son secteur.

Le concept de veille repose sur 10 principes de base :

- Comprendre la nature de la veille concurrentielle : il s'agit de saisir que la veille concurrentielle est un processus continu d'analyse d'information ; par exemple : le besoin d'information sur les concurrents, connaître à fond le contexte entourant le secteur de l'entreprise car il influe grandement la façon dont les concurrents et l'entreprise elle-même mène ses affaires.
- Connaître son objectif : l'entreprise doit avoir un objectif clair en tête pour bien déceler le besoin de cette dernière.
- Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise : c'est l'un des obstacles à la réussite de la veille concurrentielle tient au fait que les gens ont tendance à être avares de leurs connaissances. Souvent, on garde l'information pour soi-même.
- S'appuyer sur un plan : La veille concurrentielle doit se baser sur un plan qui se renouvelle continuellement. Ce plan doit se baser sur : les priorités, distribution des responsabilités, l'établissement des voies de communication, le recours à la technologie. Ensuite, l'exécuteur de la veille doit suivre les cinq étapes fondamentales d'un programme de veille concurrentielle : 1. Définition des besoins 2. Collecte et organisation 3. Analyse 4. Production de rapports et diffusion d'information 5. Évaluation.
- Mettre à jour les connaissances : Il faut catégoriser la quantité d'informations sur l'environnement concurrentiel que possèdent les protagonistes de l'entreprise, la tenir à jour et en faciliter l'extraction et l'analyse à des fins diverses.
- Protéger ses renseignements confidentiels : La protection des renseignements confidentiels s'applique aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- Collecter l'information systématiquement : la nécessité d'avoir un dépôt central d'information accessible aux salariés de l'entreprise.
- Analyser l'information : la nécessité de mettre en place un procédé permanent pour analyser l'information recueillie.
- Formuler une stratégie concurrentielle : la présence de cette dernière permettra à l'entreprise de réagir aux changements qui interviennent dans l'environnement concurrentiel.

- Comprendre le coût et les avantages : Les avantages de la veille concurrentielle sont difficiles à définir de façon tangible. Toutefois, la veille concurrentielle permet aux entreprises qui la pratiquent d'augmenter leurs revenus, d'éviter certains coûts et de prendre des décisions plus éclairées

II. Problématique :

Cette partie théorique a permis de démontrer que la veille concurrentielle occupe une place primordiale pour les entreprises car elle leur procure la possibilité d'anticiper la prise des décisions en ayant une connaissance approfondie du secteur d'activité interne et celui des concurrents. Cette opération leur permet d'agir et présenter des solutions adéquates, voire des tactiques efficaces par rapport aux concurrents.

Dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, où la concurrence est acharnée expliquée par l'existence des produits similaires, les entreprises sont amenées à se distinguer via la nouveauté.

Dans le contexte de l'entreprise ESNAPHARM, on a constaté une présence partielle de la veille concurrentielle qui n'assume pas son rôle dans la connaissance de l'environnement concurrentiel à cause, entre autres, des employés de la force de vente qui n'enrichissent pas la base des données du département marketing via des informations pertinentes et inédites. Cette situation nous pousse à formuler les questions suivantes :

- S'agit-il d'un manque d'informations terrain ou de maîtrise du marché de l'activité ?
- Est-ce un problème de remontée d'informations, et donc un problème de communication interne ?

Notre hypothèse principale pencherait vers un problème de communication interne entre les salariés chargés de la vente et les autres départements de l'entreprise. Car les commerciaux sont en contact constant avec le terrain et peuvent ainsi détenir certaines informations importantes pour leur manager, le marketing ou d'autres services. Il est donc indispensable d'avoir une bonne communication interne au sein de l'entreprise, pour, entre autres, collecter efficacement les informations du terrain auprès de l'équipe commerciale.

III. Méthodologie de travail :

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour la méthode qualitative, en adoptant l'entretien-semi directif avec les responsables de la force de vente et le responsable Marketing et communication. Ce type d'entretien présente, à nos yeux, un certain nombre d'avantages dont l'échange et la discussion directe avec l'interviewé. A partir de cette caractéristique, pour François de Singly, l'entretien permet « *de reconstruire le sens « subjectif », le sens vécu des comportements des acteurs sociaux* »⁶. En effet, cette méthode d'investigation permet au répondant, à partir de sa propre vision et son expérience, d'une part, de s'exprimer sur le sens qu'il attribue à un tel ou tel sujet ; d'autre part, d'approfondir la connaissance du chercheur en lui fournissant un surplus de détails et d'informations sur des perceptions, des pratiques et des revendications autour d'un sujet précis.

Dans notre cas, l'entretien semi-directif va nous aider à obtenir un certain nombre d'informations de différentes catégories : des faits, des points de vue, des analyses et des propositions.

IV. Résultats de l'enquête

A la lumière des résultats de l'étude qualitative, nous avons détecté deux obstacles majeurs à la mise en place d'un service de veille concurrentielle fiable au sein de l'entreprise ESNAPHARM :

4.1 La difficulté de la collecte d'informations :

Le marché de l'industrie pharmaceutique offre une "surabondance" d'informations que ce soit scientifiques (publications), technologiques (brevets) et réglementaires ou par la communication sur les collaborations, alliances, accords de partenariats ou de recherche, fusions et acquisitions.

La banalisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a alloué des opportunités remarquables en terme d'accès à l'information et de veille concurrentielle pour les laboratoires : avancées scientifiques, essais cliniques, attentes des patients, prise de position des professionnels de santé, communications des agences sanitaires, communications des concurrents. Toutes ces actualités s'affichent sur les sites d'Internet, les blogs, les forums, les

⁶François De SINGLY,(2001), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan/VUEF, p. 27.

revues électroniques... Tous ces outils permettent une mise à jour informationnelle régulière et aussi la surveillance d'un concurrent. En effet, en exploitant ses techniques de vente, de distribution et sa politique de communication, ces techniques aident un laboratoire pharmaceutique à répondre rapidement aux besoins de ses clients et aux menaces des concurrents.

Or, l'accès, la collecte, le traitement et l'utilisation des informations pertinentes sont souvent inaccessibles, vu qu'elles sont souvent classées secrètes. De même, un autre facteur vient parasiter l'accès à des informations pertinentes celui des Rumeurs, *fake news* qui circulent sur internet, rendant la distinction de l'information de la désinformation une tâche ardue parce que de telle opération nécessite des efforts considérables en termes de temps, de moyens techniques et d'argent.

Ainsi l'accès à certain type d'information coûte assez cher et les sources d'informations ne sont pas toujours fiables. Tous ces éléments touchent directement l'entreprise ESNAPHARM. Les responsables de cette entreprise ont fait part de leur incapacité à accéder à des informations actualisées pour mener à bien leurs projets commerciaux et leurs communications envers l'extérieur.

En outre, l'enquête a révélé l'absence d'une base d'information commune entre les différentes équipes de l'entreprise. La présence de cette base aurait été bénéfique pour eux pour travailler et partager à tout moment des informations pertinentes.

4.2 La réticence au changement :

La réticence au changement se définit⁷ comme une attitude consciente ou inconsciente d'un individu ou d'une personne morale qui l'incite à refuser toute modification/ évolution de son état actuel. Ce refus provient du fait que le changement englobe des notions comme la peur de l'inconnu, le risque de se placer, la crainte de la perte d'avantages...

Cependant, la résistance au changement peut constituer un frein à l'obtention de nouveaux résultats parce que, des fois, le changement n'est pas considéré comme une démarche facultative ou secondaire, mais plutôt une nécessité pour faire face, par exemple, à une menace

⁷E-marketing, Résistance au changement, <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Resistance-changement-242953.htm#>, consulté le 14/6/2020)

de l'environnement externe ou pour bénéficier d'une opportunité. Pire encore, le changement devient, dans certains cas, un besoin sine qua none pour rebondir dans un contexte économique en crise.

Dans le cas de l'entreprise ESNAPHARM, on a relevé cette réticence à tout changement au niveau de nouvelles méthodes de travail qui permettent de traiter autrement la veille concurrentielle au sein de l'entreprise que celle qui existe. Concrètement, nous avons constaté que les responsables de la force de vente préfèrent conserver des informations précieuses pour eux-mêmes car ils croient que cette attitude les valorise, les rend indispensable. Par conséquent, toute tentative de changement se heurte à un mouvement de résistance de la part de ces derniers. Résultat, les personnes de la force de vente refusent de coopérer avec les autres collègues, en particulier ceux du département marketing.

V. Recommandations :

Au terme de cette étude, nous pensons que, pour améliorer la mise en place d'une veille concurrentielle efficace au sein d'ESNAPHARM, nous proposons la mise en place d'une fiche produit qui contiendra toutes les informations sur tout produit de l'entreprise et sur les produits des autres concurrents.

Cette fiche va comporter de différentes rubriques :

- Nom du produit ESNAPHARM
- Présentation du produit ESNAPHARM
- Argumentaire commercial du produit ESNAPAHM
- Visuel scientifique du produit ESNAPHARM
- Présentation des produits concurrents (prix (PPH, PPV), composition, forme galénique, laboratoire ...)

Cette fiche sera complétée par les différents services de l'entreprise et avec la possibilité d'être imprimé afin d'être visualisé par le personnel de l'entreprise.

Pour perfectionner les résultats de cette fiche produits dans la remontée d'information il faut :

- ✓ Sensibiliser la force de vente sur l'importance de la fiche produit : il est essentiel de valoriser en permanence le travail de la force de vente au sein de l'entreprise, vu que leur travail se déroule essentiellement sur le terrain. Par conséquent, ils sont les mieux placés pour alimenter

régulièrement les données de la veille concurrentielle⁸. Particulièrement, c'est eux qui peuvent détecter les nouvelles pratiques des concurrents du secteur et apporter des actions.

✓ Motiver les employés de la force de vente : organiser des événements, par exemple, un concours où les meilleures suggestions seront récompensées.

✓ Faciliter la remontée d'information : Simplifiez au maximum le processus de remontée de l'information. Si le responsable doit compléter plusieurs pages d'un formulaire, il sera démotivé. La transmission d'information doit se faire au maximum en trois minutes. De ce fait, uniquement deux ou trois champs à remplir. Dans ce cas la mise en place d'une fiche produit en ligne sera plus pratique pour la force de vente.

✓ Assurer le suivi pour toute information transmise : nous pensons que, pour une meilleure collaboration entre les services de l'entreprise, une traçabilité doit y exister. Ainsi, pour toute information remontée par le responsable de la vente, la direction pourrait lui transmettre un accusé de réception. Cette démarche lui démontrerait que son travail est entre de bonnes mains. Ensuite, il faut Communiquer sur l'avancement du traitement de cette information, jusqu'au stade de son acceptation ou à son renoncement. Sans cela, la force de vente risque de ne plus donner d'intérêt à la veille concurrentielle et de se démotiver.

✓ Communiquer sur les nouveautés : informer la force de vente chaque mois sur les mises à jour et les nouveautés, ceci de manière claire, brève et compréhensible sur la fiche produit. L'ensemble de ces recommandations s'avère capital pour cette structure afin de concurrencer avec les autres établissements qui évoluent dans le même secteur d'activité ; toutefois, la matérialisation de ces recommandations exige une volonté réelle de la part de la direction. Car la réussite de toute structure réside dans sa volonté et sa capacité à investir particulièrement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

⁸Christian AGHROUM,(2014), *Protection de l'information "pourquoi et comment sensibiliser ?"*,Paris, L'Harmattan.

Conclusion

De nos jours, nous constatons que d'innombrables entreprises prospèrent, tandis que d'autres déposent le bilan. Ce destin est dû, certes, en grande partie à la question de l'offre et de la demande du marché; néanmoins, il existe d'autres facteurs qui font que certaines entreprises réussissent dans leurs activités commerciales, et que d'autres ferment leurs portes. Parmi ces facteurs, nous pensons que la question de la veille concurrentielle y joue un rôle important.

En effet, dans un contexte économique contemporain complexe et indécis où la concurrence fait rage entre les entreprises, il faut dire que tous les coups sont permis. Chaque entreprise s'active, voire s'acharne pour acquérir de nouveaux clients et aussi de fidéliser ceux qu'elle possède déjà. Dans cette guerre commerciale, la possession de l'information s'avère indispensable. Car celui qui détient l'information, il détient le pouvoir : le pouvoir de l'anticipation, de la décision et de la distinction.

Dans le cas de l'entreprise ESNAPHARM, les divers acteurs de cette dernière sont convaincus de la nécessité d'accorder beaucoup d'importance à la veille concurrentielle. De ce fait, après avoir découvert les causes qui handicapent l'existence d'une veille concurrentielle pertinente, la direction se dit prête de mettre les moyens afin de donner de l'importance à cette démarche.

Bibliographie et webographie

- AGHROUM Christian, (2014), *Protection de l'information 'pourquoi et comment sensibiliser ?'*, L'Harmattan, Paris.
- BRAUDO Serge, *Concurrence définition*, Dictionnaire juridique, <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/concurrence.php>
- COBUT Eric, DONJEAN Christine, (2015), *La communication interne*, 2ème édition EDIPRO, Paris.
- E-marketing, *Résistance au changement*, <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Resistance-changement-242953.htm>
- LAURENCE Marie, CARON Fasan -, *Veille et développement durable*, édition HERMES SCIENCE PUBLICATIONS, LAVOISIER, Paris, 2010
- MERCATOR-publicitor, *Lexique du marketing, Veille*, <https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-veille>
- SINGLY De François, (2001), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Nathan/VUEF, Paris,