



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAIN



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DU MASTER EN
SCIENCES DE GESTION**

OPTION MARKETING ET STRATEGIE

*Thème : Mise en place d'une stratégie de veille concurrentielle : cas
de NISSAN SENEGAL - SERA*

Elaboré par:

NANGORNA SARALTA STANISLAS

Sous la Direction de :

M. MOUKPE Essohouna Gildas

Professeur associé au CESAG

Bibliothèque du CESAG



110468

Année académique : 2009 - 2010

DEDICACES

A ma famille et à tous ceux qui m'ont soutenu durant mon parcours universitaire au Sénégal.

A tous ces professionnels de l'automobile et du marketing pour lesquels ce travail a sollicité leur savoir-faire.

Au CESAG et à son corps professoral du département marketing & stratégie qui m'ont transmis les connaissances théoriques et pratiques.

REMERCIEMENTS

A l'Eternel tout Puissant, pour sa grâce et sa bénédiction à mon égard

A Mme Rosette PETON, Directrice produit NISSAN SENEGAL

A Mme NZI ANZAN MARIAME, Chargée de cours en Marketing au CESAG

A la famille SARALTA, et à mes deux neveux KEN et PAUL

A mes collègues de la MS 2 et au réseau MS du CESAG

A tous ceux qui de loin ou de près m'ont soutenu moralement et spirituellement

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

Fig. 1 : Schéma récapitulatif du cycle de la cueillette de la veille concurrentielle

Fig.2 : Schéma récapitulatif du cycle de protection de la veille concurrentielle

Tableau 1 : Identification des sources

Tableau 2 : Outil de collecte d'informations

Tableau 3 : Evaluation de l'information

Tableau 4 : Fiche de comparaison concurrence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

F. BROUARD : François BROUARD

iPOD : information Portable Digital Media

J. CALOF : Jonothan CALOF

PDG : Président Directeur Général

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RNFI : Renault Net Full Internet

SERA : Société d'Equipements et de Représentation Automobile

SOSEDA : Société de Services Dakaroise

USB : Universal Serial Bus

SOMMAIRE

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTES DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Listes des sigles et abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1^{ER} : CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE

**SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE STRATEGIQUE ET
CONCURRENTIELLE**

**CHAPITRE 2^{EME} : CADRE ORGANISATIONNEL ET
METHODOLOGIQUE**

SECTION 1 : CADRE ORGANISATIONNEL DE LA SERA

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 3^{EME} : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENTRETIEN

SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES RECUEILLIES

SECTION 2 : ANALYSES DES DONNEES RECUEILLIES

CHAPITRE 4^{EME} : CONCEPTION DE LA STRATEGIE DE VEILLE CONCURRENTIELLE DE NISSAN – SERA ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : IMPLEMENTATION DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE CONÇUE

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE



1- Contexte de l'étude

Touché de plein fouet par la crise économique et par la faillite de Lehmann Brothers, le marché automobile a montré des signes de reprise (nouvel élan) depuis plus de deux ans. La crise financière liée à la faillite de la banque américaine a eu comme conséquence directe la baisse de la première source de financement des véhicules pour particuliers et professionnels.

En effet, environ deux voitures sur trois sont achetées à crédit dans les pays développés.

A ce resserrement du crédit s'ajoutent la forte modération du pouvoir d'achat et la hausse des prix à la pompe.

Dès octobre 2008, les chiffres ont reflété la réalité d'un secteur gravement touché : les volumes de ventes ont fortement chuté, particulièrement dans les pays où les ménages étaient très endettés (Espagne, Grande-Bretagne...). Les constructeurs ont alors réagi en revoyant leurs perspectives de résultats et de production et en annonçant de multiples fermetures d'usines.

Aux Etats-Unis, les trois grands constructeurs (General Motors, Chrysler et Ford) n'ont pas été sauvés par l'Etat. Deux d'entre eux ont dû se placer sous la loi des faillites (GM et Chrysler).

En Asie, la plupart des constructeurs sont en perte (Toyota, Nissan), d'autant que la hausse du yen n'a pas favorisé les échanges.

Enfin, les immatriculations en Europe ont baissé de 13 %¹ en moyenne annuelle, dans un contexte de chute de la demande et de déstockage massif. Après avoir atteint son point bas début 2009, la chute des ventes de voitures neuves a été stoppée aujourd'hui. Les constructeurs ont passé des alliances entre eux afin de mutualiser certains coûts et financer les nouvelles technologies hybride et électrique, qui constituent un marché encore balbutiant.

Au Sénégal, le marché de l'automobile a connu un boom extraordinaire depuis l'avènement de l'alternance. Malgré la crise automobile mondiale, les ventes ne décélèrent pas et les chiffres confirment une forte progression dans ce secteur aux enjeux financiers énormes.

En effet le paysage du carrousel sénégalais est devenu un véritable melting-pot où toutes les grandes marques internationales sont représentées. De la Hummer des nantis au taxi-sister, Dakar est devenue un vaste show-room où plus d'une trentaine de marques se croisent. A l'opposé du marché mondial, le marché sénégalais se porte comme un charme et certains

¹ Sources : comité des constructeurs français d'automobiles ; <http://www.ccfa.fr/>

professionnels du secteur sont même sur le point de conquérir l'intérieur du pays et la sous région.

Les achats automobiles sont programmés depuis plusieurs mois et le contexte de mondialisation n'y a encore rien changé. Le secteur évolue en autarcie au Sénégal et le crash du marché international ne se fait nullement sentir. Le secteur est en plein essor. Le Sénégal est en train de se positionner comme un nouveau marché émergent très dynamique avec d'énormes potentialités.

C'est dans ce contexte sénégalais houleux que nous nous intéressons à un sujet presque nouveau, celui de la veille concurrentielle dans le secteur automobile.

2- Problématique

Au Sénégal, les premiers concessionnaires à s'être installés étaient au nombre de deux dans les années 50, à savoir Berliet Sénégal et Soseda. A présent, nous dénombrons 12 concessions. Mais ce chiffre n'est qu'approximatif, car plusieurs marques ne sont pas représentées mais sont commercialisées par des revendeurs informels. Le secteur étant en pleine expansion, la concurrence se doit d'être rude.

Parmi ces concessionnaires, figure la Société d'Equipements et de Représentations Automobile (SERA). Ayant les cartes des huit marques automobiles suivantes dans le pays à savoir : RENAULT, RENAULT TRUCKS, NISSAN, DACIA, VOLVO, HONDA, CHEVROLET et ISUZU. Cette entreprise fut durant plus d'une décennie, leader du marché, mais actuellement, elle fait face à une baisse de son chiffre d'affaires au profit de la concurrence.

Notre travail de recherche se fera au sein de cette entreprise, et notre thème abordera les problèmes de la marque NISSAN sur le marché sénégalais.

Spécialisé sur le segment 4X4 que berline, NISSAN – SENEGAL, enregistre une baisse constante de ses ventes d'au moins 10% par an depuis 2008 au profit de TOYOTA, MITSUBISHI, FORD, KIA et HYUNDAI.

C'est à partir de ce constat que nous nous interrogeons sur les causes de cette baisse constante de part de marché. Afin de pouvoir connaître ces causes, nous comptons mettre en place une stratégie de veille concurrentielle pour en déceler les causes.

3- Objectifs généraux

La conception d'une stratégie de veille concurrentielle doit être précise et concise. Dans le secteur automobile, l'implémentation d'une telle démarche doit être rentable. C'est pour cette raison que nous avons tenu à nous fixer des objectifs afin de ne pas nous détourner de notre problématique. Dans le souci d'une clarté, nous nous sommes fixés un objectif général et des objectifs spécifiques.

a) Objectif principal

L'objectif de la mise en place de cette veille concurrentielle est d'améliorer la compétitivité de NISSAN par la conception d'un processus de collecte, de traitement et de diffusion d'informations afin de reconquérir la clientèle cible avec des produits adaptés à leurs besoins.

b) Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui découlent de notre objectif général sont les suivants :

- ✓ Identifier les différences majeures de NISSAN en terme de produit par rapport à la concurrence;
- ✓ Analyses comparatives des prix sur un segment donné;
- ✓ Anticiper les actions commerciales concurrentes;
- ✓ Prévoir et actualiser l'offre par rapport à la demande latente.

4- Hypothèses de travail

En énonçant notre sujet, à savoir : « *l'implémentation d'une stratégie de veille concurrentielle appliquée au cas de NISSAN Sénégal* », nous avons émis comme hypothèse principale que : la mévente des produits de NISSAN au Sénégal est dûe au prix de vente qui est relativement élevé.

Néanmoins, d'autres hypothèses de départ sont aussi à l'ordre du jour à savoir que:

- ✓ Certains véhicules proposés sont moins équipés, ce qui les rend rustiques;
- ✓ Le manque de certaines normes de sécurité sur certains véhicules est un frein à l'achat.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous allons nous doter de certains moyens de vérification afin d'affirmer ou d'infirmes nos hypothèses.

5- Méthodologie de l'étude

Du fait de la complexité du marché automobile toujours de plus en plus concurrentiel et du besoin de comprendre en profondeur le comportement du consommateur, nous avons opté pour une étude qualitative. L'approche qualitative est une méthodologie appropriée pour étudier un concept émergent et mal défini dans la pratique.

Le choix d'une telle étude pour cette recherche est dû à l'importance des recommandations que nous comptons faire tant sur le plan opérationnel que stratégique. Implémenter un nouveau processus dans cette structure, dans ce cas porte sur « des raisons » et non « des quantités ».

Afin de mener à bien cette étude, nous avons été très sélectifs en ce qui concerne l'outil de la collecte de nos informations. Pour avoir des informations qualitatives, nous avons choisi d'utiliser la technique semi-directive.

La justification du choix de cette méthode est due au fait que nous cherchons à approfondir et à vérifier nos hypothèses de départ. C'est ainsi que nous avons élaboré un guide d'entretien² qui fait apparaître les thèmes à aborder. Ces thèmes sont organisés en sujet allant de l'environnement externe à l'interne.

L'entretien semi-directif consiste à indiquer au participant le thème à traiter. Les intervenants sont amenés à s'exprimer librement, spontanément et aussi longtemps qu'ils le désirent. L'entretien a généralement une durée de 30 minutes à une heure. Nous ne posons pas de questions précises mais des reformulations afin d'obtenir des propos claires. Nous pouvons aussi faire des relances, des recentrages de la discussion et nous veillons à ce que l'ensemble des thèmes prédéfinis soit abordé par le répondant.

6- Intérêt de l'étude

La pertinence de l'implémentation d'une telle stratégie au sein de NISSAN SENEGAL est bénéfique du fait que :

- ✓ ce processus informationnel permettra à l'entreprise d'être à l'écoute de son environnement;
- ✓ cet outil sera sélectif en termes d'informations précises et authentiques;
- ✓ il permettra d'agir sur des leviers précis afin d'innover, d'anticiper ou de réagir face à la concurrence.

² Guide d'entretien à retrouver en Annexe

7- Plan de l'étude

Dans ce document, notre approche sera structurée en deux grandes parties. Dans l'ensemble, nous parlerons concrètement du cadre général de notre étude ainsi que des méthodes utilisées pour fournir les résultats. Puis nous appliquerons notre théorie à NISSAN- SERA. Enfin nous vous communiquerons nos analyses sur les résultats que nous avons recueillis sur le terrain ainsi que nos recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**1^{ERE} PARTIE : CADRE GENERAL ET
METHODOLOGIQUE**



CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Dans notre cadre théorique, nous allons étudier les ouvrages que nous avons utilisés pour appréhender le sujet de manière scientifique. Puis nous allons présenter la société à laquelle s'appliquera notre champ d'étude.

Dans cette partie, nous voudrions mettre l'accent sur l'apport de la revue critique de littérature qui a permis d'appuyer et de renforcer notre problématique de part la vision des auteurs de l'importance de la veille concurrentielle. Mais cette dernière nous a aussi permis de clarifier certains concepts. Cette nouvelle compréhension a éventuellement changé nos opinions sur la manière dont nous devons appliquer la veille concurrentielle à NISSAN – SERA.

Section 1 : Revue critique de la littérature

Notre revue critique de la littérature va se baser sur deux ouvrages canadiens, le premier intitulé « *Guide de la veille concurrentielle* » et le second « *Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME* ». Les points communs de ces deux ouvrages sont d'abord leur contexte géographique et intellectuel car ceux-ci ont été rédigés au Canada et dans un même contexte étudiantin pour soit des recherches ou pour une mise en place pratique de la veille concurrentielle.

I- REVUE CRITIQUE DE L'OUVRAGE DE JONOTHAN CALOF, INTITULE « *GUIDE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE* »

Conçu pour le bureau des aliments par **Jonathan CALOF**, professeur à l'université d'Ottawa, *Le guide de la veille concurrentielle* permet aux chefs et aux cadres supérieurs d'avoir une autre vision de la gestion de leurs entreprises. Ce guide composé de 45 pages est divisé en quatre grandes parties qui commencent par une introduction et finissent par une conclusion.

Les différentes parties du guide abordent les questions sur le concept de la veille concurrentielle (I) d'une manière générale afin de faire comprendre aux intéressés l'intérêt d'une telle démarche ; puis la question sur comment mener à bien un projet de veille concurrentielle (II). Jonathan CALOF (2006) démontre dans cette partie l'intérêt qu'il faut apporter aux ressources humaines qui doivent mener le projet de veille concurrentielle et la manière dont-il se déroule.

Ensuite vient la partie sur la gestion d'une unité de veille concurrentielle (III) où l'auteur dresse le portrait robot des compétences de l'équipe qui doit réaliser un tel projet.

Enfin dans la dernière partie, il parle de l'application du processus de la veille concurrentielle (IV) face aux réalités du terrain.

Dans son approche tout au long du document, J. CALOF (2006) ; après avoir mené un exercice avec le personnel du Bureau des Aliments d'Agriculture et Agroalimentaire du Canada, a révisé son manuel. Cela dans le but de refléter l'environnement des entreprises et de servir d'outil de référence aux dirigeants, ainsi qu'aux chefs et aux membres des équipes de veille concurrentielle lorsqu'ils auront à mener les futurs mandats dans ce domaine.

Deux grandes idées sont dégagées à travers l'approche de J. CALOF (2006).

La première idée part du principe que les cadres supérieurs sont quotidiennement appelés à prendre des décisions tactiques ou stratégiques critiques avec un minimum d'informations d'où l'intérêt d'un projet de veille concurrentielle. Pour J. CALOF (2006), la veille n'est plus une simple collecte d'informations mais elle consiste aussi à ajouter une valeur à l'information en veillant à ce que l'entreprise reçoive la meilleure information qui soit, et que cette information fournisse un aperçu ainsi que des recommandations utiles. Mais l'auteur ne s'arrête pas là, il décrit dans son manuel sa perception de la valeur ajoutée : « *la valeur ajoutée de l'information désigne le niveau de traitement subi par l'information fournie... La dimension « valeur ajoutée » est d'avantage un continuum de deux points distincts* »³. Pour étayer ses propos, le professeur affirme qu'on peut choisir d'ajouter une valeur minimale à l'information, par exemple en résumant les données ou en les regroupant adéquatement. Mais l'on ajoute également de la plus forte valeur à l'information lorsque l'on analyse celle-ci à l'aide des techniques éprouvées et que l'on fait un plaidoyer en faveur de la situation particulière de l'entreprise.

Dans sa dernière idée, l'auteur fait ressortir les aspects de la gestion des ressources chargées de diriger un tel projet. Selon le J. CALOF (2006), il faudrait respecter un processus systématique afin de mener le projet de la veille concurrentielle. A lui de nous faire ressortir une séquence d'étapes à suivre en commençant par : *le choix du gestionnaire de projet*, suivi de *la définition* ainsi que de *la programmation du projet* en soi, puis *la collecte d'informations*, *l'analyse des données*, *l'évaluation des résultats* et enfin *sa diffusion aux concernés*.

³ Propos recueilli dans le guide de veille, pages 6 – 1^{er} et 2^{ème} paragraphe

Mais dans cette même idée l'auteur met aussi l'accent sur le portrait des compétences du gestionnaire de projet ainsi que des membres de son équipe. Tout simplement selon lui, le profil des ressources humaines correspondrait au recours des compétences à faire au niveau de chaque étape du projet.

A J. CALOF (2006) de conclure que la veille concurrentielle est un processus qui peut ajouter une très grande valeur à l'entreprise. Pour que ces efforts portent des fruits, il faudrait mener à bonne fin toutes les étapes du processus et remplir adéquatement tous les rôles. Si l'une ou l'autre des exigences ne sont pas respectées, les renseignements qui découleront du processus en souffriront.

II- REVUE CRITIQUE DE L'OUVRAGE DE FRANCOIS BROUARD, INTITULE « *PERTINENCE D'UN OUTIL DIAGNOSTIQUE DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATEGIQUE POUR AIDER LES PME* »

Nous nous intéressons aussi à l'ouvrage de notre deuxième auteur, il s'agit de : La « *Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME* » écrit par **François BROUARD** de l'Université du Québec à Trois-Rivières à l'occasion du 6^{ème} congrès international francophone sur les PME en Octobre 2002 à HEC Montréal. A l'époque, F. BROUARD (2002) était candidat au doctorat en administration, aujourd'hui l'auteur est Professeur agrégé en comptabilité et fiscalité à Sprott School of Business Carleton University.

Face aux transformations engendrées par l'économie du savoir, F. BROUARD (2002) pense que les dirigeants de PME doivent reconnaître les mouvements de l'environnement afin de faire face aux actions qui s'imposent. Pour lui, l'un des leviers permettant d'améliorer l'apprentissage collectif d'une PME est la veille stratégique. Il définit la veille stratégique comme : « *un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs* »⁴.

L'objectif de son ouvrage est de souligner la pertinence d'étudier la veille stratégique et, en particulier, la pertinence de recourir à un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME. Contenu dans 67 pages, la première partie du livre définit la veille

⁴ 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal

stratégique et situe son développement historique. La deuxième partie quant à elle présente la pertinence sociale et scientifique de la veille stratégique et la troisième partie résume le problème managérial identifié. Enfin la quatrième partie justifie le recours à un diagnostic comme un axe d'étude afin d'améliorer les pratiques de veille stratégique des PME.

Après avoir ramené la veille stratégique dans son contexte historique ; qui selon lui ne date pas d'hier et tire son origine de l'espionnage militaire, l'auteur nous fait ressortir deux aspects de la pertinence de cet outil. Il s'agit de la pertinence sociale et scientifique.

La pertinence sociale de la veille stratégique s'établit, pour l'auteur, en montrant comment la veille apporte des réponses aux dirigeants à quatre tendances lourdes en gestion. Pour lui ces quatre tendances sont : l'orientation client (1), c'est-à-dire le passage de l'efficacité du système à la performance de l'organisation, l'orientation processus (2) au lieu de la division fonctionnelle dans l'entreprise, l'orientation vers des standards de performance (3), où la gestion est comparée plutôt que fermée et l'orientation feed-back (4), c'est-à-dire une gestion de remise en question plutôt qu'une gestion complaisante. F. BROUARD (2002) pense que si les entreprises veulent adopter des solutions en gestion pour répondre à ces tendances, elles doivent faire appel à la veille stratégique qui constitue l'une de ces pratiques en gestion. Dans ce volet, l'auteur met l'accent sur les performances d'une entreprise parce que selon les recherches qu'il a mené, les études antérieures indiquent que l'environnement externe, les avantages compétitifs, l'adaptation, les caractéristiques des entreprises, les caractéristiques de l'entrepreneur propriétaire dirigeant et les stratégies constituent des variables importantes au niveau de la performance des entreprises, en particulier les PME⁵.

Ainsi, à lui de déduire que dans ce cadre, la veille stratégique peut être vue comme un moyen pour améliorer les performances.

Mais la veille ne se limite pas qu'à sa pertinence sociale, elle a aussi une pertinence scientifique. Celle-ci consiste à montrer comment la veille stratégique s'inscrit dans la préoccupation des chercheurs par l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Ces leviers peuvent être jugés en fonction de leur lien étroit avec l'avenir de l'entreprise. Pour l'auteur, cette pertinence se justifie par la création d'un processus scientifique à suivre afin que l'entreprise puisse s'y référer pour les prochaines veilles. C'est ainsi que dans son ouvrage, F. BROUARD (2002) cite les scientifiques LESCA et ROUIBAH

⁵ Sources de F. BROUARD : (Cooper, 1993; Ma, 2000b; Stoica et Schindehutte, 1999)

qui ont en 1994, élaboré deux processus respectifs avec pour le premier, huit axes de recherche pour la veille stratégique, et neuf problèmes de recherche pour le second⁶.

Dans sa troisième partie, F. BROUARD (2002), après avoir identifié la veille stratégique comme un processus répondant à plusieurs besoins des entreprises pour affronter les défis de l'économie du savoir, pose la question suivante à un intervenant qu'il soit interne ou externe lors de l'implémentation du processus : comment aider les organisations en matière de veille stratégique? L'auteur s'attarde sur le contexte particulier dans lequel cette aide s'insère, afin de faire ressortir trois types de situation auxquelles se heurtent les PME.

Dans le premier type de situation, l'organisation prétend qu'elle est à l'écoute de son environnement, mais elle ne peut ni décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique, ni évaluer sa performance à cet égard. Dans le deuxième type de situation, l'organisation n'est tout simplement pas sensibilisée à la veille stratégique et à ses avantages. Le troisième type de situation pourrait être l'organisation qui est à l'écoute de son environnement et qui peut décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique et évaluer sa performance à cet égard. Cette situation pose peu de problème, sauf peut-être le secret les entourant, mais elle peut être riche d'enseignement pour la théorisation et être utile pour les autres entreprises.

Face à ces contextes particuliers selon l'auteur, il ressort que les entreprises doivent tout d'abord être sensibilisées à la veille stratégique et aux avantages que procurent ces activités. Cette sensibilisation est une condition nécessaire aux décisions d'investissement et d'implantation d'activités de veille stratégique. En effet, sans cette prise de conscience, les entreprises risquent de négliger ce type d'activités. Les chercheurs doivent aussi posséder des moyens pour les aider à progresser en leur permettant d'évaluer l'état actuel des pratiques qu'elles utilisent. Le problème managérial se formule ainsi : Comment un intervenant peut-il aider les dirigeants d'une organisation à se sensibiliser aux activités de veille stratégique et les aider à progresser?

Le problème managérial soulevé fait référence à deux types de difficultés, soit celles liées à la compréhension du phénomène et celles liées à l'action sur le réel. D'une part, les difficultés de compréhension du phénomène de la veille stratégique amènent un besoin pour décrire la réalité de la veille stratégique au niveau des entreprises. D'autre part, les difficultés d'action sur le terrain amènent un besoin pour des outils dans le but de diagnostiquer les pratiques de

⁶ Voir les 2 processus dans « Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille concurrentielle pour aider les PME » pages 26

veille stratégique dans les entreprises. En effet, un intervenant, qu'il soit externe ou interne à l'entreprise, doit pouvoir disposer d'outils lui permettant d'aider le pilotage de l'entreprise.

Pour terminer, dans sa quatrième partie, F. BROUARD justifie le recours à un diagnostic comme un axe d'étude afin d'améliorer les pratiques de veille stratégique des PME. Le diagnostic repose sur la notion de pilotage et correspond à un regard posé face à l'atteinte des objectifs visés. Il est un processus qui permet d'organiser l'attention sur un ou plusieurs sujets et varier notamment selon l'étendue de la couverture, selon les objectifs poursuivis et selon les contraintes de l'évaluation.

La réalisation d'un diagnostic se fait habituellement à l'aide d'outils. Le recours à des outils permet d'orienter les activités, de systématiser l'analyse et de gérer efficacement les étapes de l'intervention. Les outils se retrouvent autant quand il est question de gestion en général que de la veille stratégique. D'une manière générale, il semble exister peu d'outils dédiés à la veille stratégique pour aider les entreprises. Les outils développés pour établir un bilan de l'existant se classent selon deux grandes catégories, soit les outils courts et les outils plus élaborés.

Parmi les outils courts, notons les questionnaires et les techniques de sondage. Les outils plus élaborés concernent l'audit marketing, qui correspond à un bilan de l'existant pour vérifier la réalité et le cycle de l'information. Nous avons aussi dans cette catégorie, quelques outils informatisés développés pour la veille stratégique.

Compte tenu de la diversité des situations invoquées lors de l'énoncé du problème managérial, l'aide aux entreprises relativement à la veille stratégique doit pouvoir compter sur un outil flexible. F. BROUARD (2002) fait référence à LESCA et RAYMOND qui en 1993, ont proposé deux objectifs d'un tel outil.

Ainsi, pour répondre aux entreprises qui ne peuvent ni décrire, ni évaluer les pratiques qu'elles utilisent pour effectuer la veille stratégique, l'outil doit permettre l'évaluation et l'action.

Puisqu'il s'agit de faire ressortir les pratiques de veille stratégique d'une entreprise sur des points précis, il est essentiel de bien identifier ces points.

La détermination de l'information à recueillir constitue le problème majeur du diagnostic. L'identification des facteurs est importante car la veille stratégique est contingente, en ce sens qu'il n'existe pas une seule et bonne façon de l'exécuter. Ainsi, une différence selon l'incertitude de l'environnement perçue par les dirigeants se fait remarquer, selon les caractéristiques du secteur d'activités, selon la volonté stratégique, selon le style cognitif des

dirigeants, selon la taille des entreprises, selon le degré de formalisation de la structure et selon les sources d'information privilégiées.

L'absence de cadre conceptuel reconnu relativement à la veille stratégique requiert un effort particulier pour organiser l'ensemble des facteurs pertinents. Avec l'identification des facteurs, il sera possible de développer un outil d'intervention adapté afin de poser un diagnostic permettant de comprendre l'existant et de rendre explicite les processus de veille stratégique.

Avec un outil élaboré et dédié, il sera possible de fournir aux PME un diagnostic en matière de veille stratégique, de même que des recommandations appropriées.

Pour répondre aux PME qui ne sont pas sensibilisées à la veille stratégique et à ses avantages, l'outil doit permettre un dialogue afin de susciter l'intérêt et un apprentissage pour aider à la formation des dirigeants de PME à ce concept. S'appuyant sur les travaux antérieurs, l'utilisation d'un outil informatisé constitue une avenue à privilégier pour atteindre un tel objectif et accélérer la collecte et le traitement de données au niveau du diagnostic.

III- SYNTHÈSE DE LA REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE

Pour conclure, les deux différents ouvrages que nous avons étudiés abordent les aspects théoriques et pratiques de la veille stratégique ou concurrentielle.

Pour J. CALOF (2006), la veille concurrentielle est un processus qui peut ajouter une très grande valeur à une entreprise. Son guide a énoncé les formalités nécessaires à une veille concurrentielle. Il a présenté le processus en sept étapes mettant en cause six rôles distincts. Selon lui, pour que vos efforts de veille portent fruit, il vous faudra mener à bonne fin toutes les étapes du processus et remplir adéquatement tous les rôles. Si l'une ou l'autre des exigences (étapes ou rôles) n'est pas respectée, les renseignements qui découleront du processus en souffriront. Par exemple, même avec un plan de projet parfait, l'analyste ne disposera pas des données appropriées si l'agent de collecte spécialisé n'a pas eu recours à l'ensemble de ses compétences pour recueillir l'information. De la même façon, si le gestionnaire de projet élabore un plan de projet boiteux, le projet ne pourra réussir, même avec les agents de collecte et les analystes les plus compétents, parce que le plan précise la mauvaise information et une technique incorrecte.

Tandis que pour François BROUARD (2002), la veille stratégique représente un thème de recherche des plus pertinents pour les entreprises, en particulier les PME. Bien que notre thème ne s'applique pas à une PME, les pratiques et processus décrits dans son ouvrage sont aussi d'une pertinence dans les multinationales. Cette pertinence s'explique par une

complexité omniprésente de l'environnement, une prolifération de changements rapides, des incertitudes nombreuses et des risques à surveiller. La veille stratégique est une pratique de gestion permettant d'améliorer les performances organisationnelles et leur survie.

Malgré cette démonstration de la pertinence de la veille stratégique, les dirigeants sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique. Le développement d'un outil diagnostique offre un instrument privilégié pour faire ressortir les pratiques existantes de la veille stratégique qui sont aussi présentes dans les PME, mais qui collent davantage aux caractéristiques des PME. L'outil diagnostique offre également un instrument pour faciliter la sensibilisation au processus de veille stratégique en rendant les activités plus concrètes aux dirigeants de PME.

Les PME présentent des caractéristiques spécifiques, il importe de créer des outils propres au contexte des PME. L'étude de F. BROUARD (2002) s'inscrit dans une démarche d'études doctorales et constitue le fondement du développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME. Cet outil prend la forme d'un système expert pour décider des activités à privilégier et recommander un passage vers un état jugé préférable.

Section 2 : Cadre conceptuel de la veille stratégique et concurrentielle

La veille est une discipline récente datant du début des années 80 environ. Elle découle d'une prise de conscience au sein des entreprises et des « Unités d'Information », de la mise en place d'une nouvelle forme de gestion de l'information tournée avant tout sur des notions de qualité et non plus de quantité. Il n'y a pas de cadre conceptuel généralement reconnu de la veille stratégique et concurrentielle. Ce qui constitue une lacune, sera cependant pour nous l'occasion de créer un cadre conceptuel adapté au contexte du continent.

Submergées d'informations, les entreprises n'arrivent plus à dégager les données dont elles ont besoin pour anticiper les marchés, c'est à dire une information stratégique génératrice de décisions et d'actions sur son environnement socio-économique.

I- CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE STRATEGIQUE

La Veille Stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, ces signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- ✓ **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 : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché;
- ✓ **évaluer objectivement sa position compétitive** actuelle et future face à ses concurrents;
- ✓ **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.

Il faut donc bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

Il faut alors apporter une plus value à l'information : analyse, traitement intellectuel des informations en vue de l'élaboration de produits stratégiques (dossiers, synthèses, rapports..).

Parmi les nombreuses définitions de la veille, aussi appelé intelligence économique, qui ont été proposées, c'est celle donnée par **Bournois et Romani** qui a retenu notre attention : « *L'intelligence économique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes* »⁷.

Peu importe sous quel angle la veille stratégique est abordée, l'enjeu central demeure la survie de l'entreprise, qui est menacée par l'incertitude créée par son environnement. La prise de décision pour assurer cette survie est au cœur des activités de la veille. Quatre types de veille peuvent être soulignés, soit la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille sociétale.

Dans notre cas, nous allons articuler nos recherches vers une veille concurrentielle.

II- CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...). La veille concurrentielle s'intéresse à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication, et des coûts. Dans cette démarche l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise. Mettre en place une Veille Concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes :

⁷ Frank Bournois et Pierre-Jacquelin Romani, *L'Intelligence Economique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000, p. 19

- ✓ Quel est mon marché ?
- ✓ Qui sont mes concurrents ?
- ✓ Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- ✓ Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

A partir de celle-ci, nous pouvons dire que la veille concurrentielle porte essentiellement sur la connaissance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, à savoir aussi les politiques de prix, de produits, de distribution et de communication.

Les caractéristiques d'une veille concurrentielle permettent de remplir quatre grandes fonctions au sein de l'entreprise qui peuvent être résumées en quatre verbes : anticiper, découvrir, surveiller et apprendre. Ces actions constituent les piliers de la veille concurrentielle. Ainsi pour mieux comprendre l'action de ces verbes, nous avons formulé les questions suivantes :

✓ *Sur quoi devons nous anticiper ?*

Nous devons anticiper sur les actions des concurrents ou les changements de notre environnement.

✓ *Qui doit-on découvrir ?*

Nous devons chercher à découvrir les nouveaux concurrents ou les potentiels concurrents, les entreprises qui peuvent être rachetées voir avec lesquelles nouer des partenariats qui pourrait aboutir à des opportunités d'affaires.

✓ *Quoi ou qui devons nous surveiller ?*

Il s'agit ici de surveiller les différentes évolutions des concurrents sur le marché, notamment de l'offre des produits, des technologies, du processus d'acquisition des véhicules, de la production qui affecte le marché et des réglementations qui en modifient le contexte.

✓ *Quoi devons nous apprendre ?*

Dans la veille concurrentielle, l'apprentissage est un exercice continu. Il s'agit d'apprendre : les caractéristiques des nouveaux produits sur le marché, des erreurs et des succès des autres, ce qui permet de réévaluer ses projets, de mettre en place de nouvelles pratiques.

Dans une veille concurrentielle, nous avons plusieurs sources d'informations auxquelles nous devons nous attaquer. Nous avons pu recenser les sources suivantes :

✓ *Sources formelles ou informelles*

Les sources formelles prennent généralement la forme de documents écrits, quel que soit le support de ces documents : factures pro forma, notice descriptive de véhicule, catalogue de présentation, sites web, bases de données, informations financières, etc. les sources formelles sont ainsi de nature documentaire.

Les sources informelles prennent la forme d'observations ou sont de nature orale, résultant d'entretiens : salons, expositions, clients, prestataires de services, agents des ateliers mécaniques, etc.

✓ *Sources internes ou externes*

Les sources internes sont le fait d'informateurs internes à l'entreprise : réseau de vente, nouveaux embauchés, salariés divers, force de vente, etc.

Les sources externes viennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise et peuvent être soit formelles ou informelles. En externe, le responsable de la veille doit créer des réseaux de contact.

✓ *Sources ouvertes ou fermées*

Les sources d'informations ouvertes sont des sources librement accessibles, publiques ou semi-publiques.

Les sources d'informations fermées sont celles non publiques, soit qu'on a eu accès en payant un droit d'accès, soit qu'on crée l'information par des méthodes d'investigation.

Il faut noter que la collecte d'information se réalise en cherchant l'information disponible ou facilement accessible.

Dans notre veille concurrentielle, nous avons identifié trois types d'informations.

L'information blanche, est celle librement accessible : sources ouvertes, qu'elles soient formelles ou informelles. Cette liberté d'accès en réduit souvent la valeur mais le rôle du veilleur est de passer cette masse d'informations au tamis pour en tirer les pépites.

L'information noire est celle obtenue illégalement, par le biais de l'espionnage ou par des « dessous de table ».

L'information grise est intermédiaire et peut couvrir une partie de la veille active : les méthodes d'investigation peuvent être ou sont assez agressives sans relever de l'espionnage. Ce type d'information est précieux, mais difficile à obtenir.

En général, on considère que 80% des informations utiles à collecter sont blanches et 20% grises.

Parallèlement, on distingue trois grands types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise en ce qui concerne la concurrence, il s'agit de :

- ✓ Les décisions stratégiques qui engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise.

On cherche alors à répondre dans notre cas à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi proposer comme produit ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace à promouvoir ce produit ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

- ✓ Les décisions administratives qui doivent définir comment les ressources de l'entreprise seront utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la force de vente...).

Face à l'absence d'un cadre conceptuel généralement reconnu au niveau de la veille, il est approprié de recourir à une stratégie de recherche davantage qualitative et basée sur le terrain.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE

Après avoir présenté la structure de la SERA, nous allons dans ce deuxième chapitre développer les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des informations et dans quel contexte notre étude a été menée.

Section 1 : Cadre organisationnel de la SERA

La Société d'Equipements et de Représentation Automobile (*SERA*) est une filiale du groupe *NECOTRANS*, évoluant dans la distribution automobile. Fondé en 1985, Richard Talbot crée le Groupe *NCT NECOTRANS* et démarre une activité de Commission de Transport.

Les Opérations Portuaires sont amorcées en 1989 en Guinée. Ces dernières vont connaître un développement important dans les années 90 avec la constitution du réseau *GETMA* dans la région Ouest africaine.

Cette logique de diversification pousse le groupe à lancer l'activité de Distribution Automobile en 1992, en rachetant les activités de Renault en Afrique. La société *NECOSHIP* rejoint, quant à elle, le groupe en 1997 et lui apporte une nouvelle expertise dans le domaine du shipping (acheminement des produits en vue de leur expédition aux clients) et du transport de bois tropicaux.

En 1999, la Logistique Pétrolière devient un nouvel atout pour le groupe avec la création d'*AMT SA*. La commission de transport prend de l'ampleur avec l'acquisition de *TRANSAFRIC* et de la société *AATA*, tandis que le réseau automobile s'étoffe avec la création d'*IVAL* en Algérie. En 2005, le groupe rachète les activités de commission de transport de *VOPAK* en France.

Fort de ces 25 années de croissance, le groupe *NCT NECOTRANS* entend bien continuer son développement et consolider ses positions dans les quatre activités qui le caractérisent : *les Activités Portuaires, la Commission de Transport, la Logistique Pétrolière et la Distribution Automobile.*

Historiquement, la Société d'Equipement et de Représentation Automobile (*SERA*) a été ainsi baptisée en 1997 prenant de ce fait le relais de *RENAULT SENEGAL*, elle-même issue de la fusion des sociétés coloniales *Manutention Africaine, Berliet Sénégal* et *SOSEDA*.

Filiale du groupe français *NCT NECOTRANS* représentant 2500 collaborateurs, 50 filiales réparties sur 25 pays dans le monde entier, *SERA SENEGAL* s'appuie sur le professionnalisme de ses 200 collaborateurs pour assurer son rôle de représentation commerciale et technique.

Fort de cette expérience vieille de plusieurs décennies, elle capitalise la confiance de six grands constructeurs mondiaux : **RENAULT, RENAULT TRUCKS, NISSAN, DACIA, HONDA MOTORCYLCE** et récemment **VOLVO CE**.

Cette confiance se justifie par un professionnalisme établi, un cadre de travail conforme aux exigences des constructeurs et un service après-vente respectant les standards européens.

I- PRESENTATION DE LA SERA

La SERA a la carte exclusive de six marques internationales dont :

- ✓ NISSAN : Marque japonaise créée en 1932. Son slogan est: « shift_the way you move »;
- ✓ RENAULT : Marque française créée en 25 février 1899, ayant repris le contrôle de Nissan en 1999. Son slogan est : « changeons de vie, changeons l'automobile »;
- ✓ RENAULT TRUCKS : Marque française créée en 1894, faisant partie du groupe RENAULT;
- ✓ DACIA : Marque roumaine créée en 1966 et repris par RENAULT;
- ✓ VOLVO : Marque suédoise créée en 1927, la marque chinoise GEELY rachète le groupe en 2010. Son slogan est : « for live »;
- ✓ HONDA : Marque japonaise créée le 24 septembre 1948. Son slogan est : « the power of dreams », sauf au Québec où le slogan est: « la puissance des rêves ».

SERA à trois missions principales qui touchent tout le secteur automobile, il s'agit de :

a) *La Distribution Automobile*

La distribution automobile est ce que l'on appelle une distribution organisée. S'entend par là qu'elle est définie par le constructeur automobile (le fournisseur) qui impose un certain nombre de critères qualitatifs (dimension et agencement des locaux, formation du personnel, charte graphique,...) et quantitatifs (volumes de véhicules achetés, pièces et accessoires,...) à respecter afin de pouvoir afficher l'enseigne de la marque.

Ce qui fait la richesse et la véritable spécificité de la SERA, ce sont ses acteurs, aussi nombreux que différents, mais surtout complémentaires qui assurent la distribution automobile : constructeurs, filiales, concessionnaires ou distributeurs, agents, réparateurs agréés pour arriver en bout de chaîne au client.

b) L'entretien Et La Réparation Automobile

Composé de quatre ateliers, la société offre une parfaite maîtrise de ce métier avec des compétences qualifiées.

✓ Atelier Renault – Dacia

C'est un atelier de 5.000 m² de surface avec une moyenne de 150 entrées par mois.

Il est doté de :

- 13 Ponts élévateurs,
- 1 fosse pouvant recevoir 4 véhicules,
- 1 presse hydraulique,
- 1 palan⁸,
- 3 valises de diagnostic dont une dédiée au système RNFI (Renault Net Full Internet) qui est un outil de communication technique entre le Centre d'Assistance Technique de RENAULT et SERA via une Connexion Internet à haut débit,
- 6 "Postes Dialogys" de documentation pièces de rechange,
- 1 « Salle blanche » pour l'intervention sur certains véhicules à injection⁹ et véhicules common rail¹⁰.

Une équipe de 14 techniciens y travaillent. Ces personnes ont toutes bénéficié de formations techniques dispensées par les constructeurs et entièrement formé à l'outillage spécifique des constructeurs.

L'atelier scindé en 3 parties (dont 2 Ateliers Mécaniques et 1 Atelier Diagnostic) supervisés par un Chef d'équipe dans chaque atelier, ceux-ci supervisés par un Chef d'Atelier de niveau COTECH (niveau supérieur de formation technique chez RENAULT).

⁸ Un **palan** est un mécanisme pour soulever des objets lourds

⁹ Véhicule à injection : l'injection du carburant dans le cylindre à compression se fait de manière mécanique.

¹⁰ Le système **common rail** ou **injection directe à rampe commune** ou **injection directe à haute pression** est une version moderne du **moteur Diesel** à injection directe

✓ *Atelier Nissan*

Avec une moyenne de 120 entrées par mois, cet atelier a une surface de 2.500 m².

Il est doté de :

- 5 Ponts élévateurs,
- 1 outil diagnostic CONSULT III de dernière génération,
- 1 salle blanche climatisée aménagée pour des interventions en environnement « anti-dust ¹¹ » sur moteur diesel à injection et diesel common rail.

Constitué par une équipe d'une quinzaine de techniciens, ces derniers ont reçu les formations techniques dispensées par les constructeurs et entièrement formés à l'outillage spécifique des constructeurs.

Cette équipe est supervisée par un Chef d'équipe mécanique et un Chef d'équipe diagnostic, ceux-ci supervisés par un Chef d'Atelier de niveau HITECH (niveau supérieur de formation technique chez NISSAN).

✓ *Atelier Renault Trucks*

Ayant en moyenne 28 entrées par mois et 5.000 m² de surface couverte, c'est un atelier équipé de :

- 1 pont élévateur,
- 1 fosse pouvant recevoir 2 camions,
- 1 presse hydraulique,
- 1 palan,
- de valises de contrôle DIAG NG3 ¹² pour intervention sur certains véhicules d'une injection DCI et DXI (rampe commune d'injection).

Il est composé d'une équipe de 5 techniciens (mécaniciens, électroniciens, soudeurs etc.) ayant bénéficié de toutes les formations techniques dispensées par les constructeurs et entièrement formés à l'outillage spécifique des constructeurs.

Celle-ci est supervisée par un Chef d'équipe et des Chefs d'Ateliers de niveau SDR (niveau supérieur de formation technique chez RENAULT TRUCKS).

¹¹ Anti-dust signifie anti-poussière

¹² DIAG NG3 outil de diagnostic électronique spécifique à Renault

✓ *Atelier Carrosserie – Peinture*

L'atelier a une fréquentation moyenne de 55 entrées par mois et a 2.500 m² de surface couverte.

L'équipe est composée d'une quinzaine de techniciens (tôliers, peintres, etc.) ayant bénéficié de toutes les formations techniques dispensées par les constructeurs et entièrement formés à l'outillage spécifique des constructeurs.

Ces techniciens sont supervisés par un Chef d'équipe et un Chef d'Atelier de haut niveau.

c) Le magasin de pièces de rechange des marques représentées

Le magasin représente plus de 22 000 références en stock de pièces de rechange neuves et d'origine garantie par RENAULT, RENAULT TRUCKS, NISSAN et DACIA qui se chiffre à plus d'un milliard de nos francs.

En termes de gestion de stock, un système entièrement informatisé et performant, garanti un suivi précis, rigoureux et journalier. Grâce à une équipe de plus de 20 agents, vous pouvez être renseigné de manière technique sur vos besoins en pièces de rechange.

II- POLITIQUE DE LA SERA VIS-A-VIS DE LA MARQUE NISSAN

Dans cette partie, avant d'aborder la politique de SERA vis-à-vis de NISSAN, nous allons d'abord présenter **Nissan Motors Company, Limited** ou **Nissan**. NISSAN est un constructeur automobile japonais né sous le nom de **Datsun** (de DAT, initiales des trois associés fondateurs Kenjiro Den, Rokuro Aoyama et Meitaro Takeuchi et Sun, traduction en anglais de soleil, symbole du Japon)

Les origines de la société Nissan Motor remontent au 1^{er} juillet 1911, lorsqu'un technicien de 37 ans, Hashimoto Masujirō, fonda à Tōkyō la société Kaishinsha. Trois ans plus tard la première automobile sortit des ateliers : la DAT qui possédait un moteur V-2 d'une puissance de dix chevaux et qui pouvait atteindre la vitesse maximale de 32 km/h. En 1919, une autre entreprise, la Jitsuyo Jidosha d'Osaka, lança la Lila, une petite voiture traditionnelle de 1,2 litre de cylindrée. L'entreprise, formée par la fusion de ces deux constructeurs japonais en 1925, s'appelait initialement Dat Jidosha-Seizo dont le siège fut à Osaka, puis prit le nom de Jidosha-Seizo en 1933 et fut finalement rebaptisée Nissan en 1934, après une fusion avec l'entreprise *Nihon Sangyo* (littéralement Industrie du Japon, abrégé *Ni-San*). Les voitures

produites se sont d'abord appelées Datsun et Nissan, et le nom Datsun fut ensuite abandonné à la fin des années 1970.

Nissan connut sa plus forte expansion dans les années 1970, lorsque l'industrie automobile japonaise tout entière se déployait. Nissan devint le numéro deux japonais de l'automobile, derrière Toyota. Depuis, l'ambition de l'entreprise a toujours été de rattraper son concurrent, sans jamais y parvenir.

En 1989, Nissan lança une nouvelle marque aux États-Unis, Infiniti. Cette marque contribuera à augmenter sa présence sur le premier marché mondial.

Dans les années 1990, l'entreprise, qui prenait du retard au niveau du développement et du marketing et dont l'identité devenait floue, ne fit des bénéfices qu'une seule année dans la décennie, en 1996. Le 31 mars 1999, alors que Nissan est au bord de la faillite, une alliance avec le groupe Renault, second constructeur français, est conclue. Carlos Ghosn, le numéro deux de Renault à l'époque, prend la direction de Nissan, et devint le premier Français à la tête d'une entreprise automobile japonaise.

Devenu PDG de Nissan, Carlos Ghosn entreprit le redressement de l'entreprise, avec un plan devenu célèbre, le « N-R-P », pour « Nissan-Revival-Plan ». En pratiquant une politique de réduction des coûts (notamment par la suppression de 21 000 emplois) et en tirant parti de la synergie avec son nouvel actionnaire Renault, Nissan est redevenue une entreprise compétitive au niveau mondial. L'Alliance Renault-Nissan est actuellement le quatrième groupe automobile du monde.

Nissan dans sa stratégie de distribution, attaque les cinq continents du globe avec des produits adaptés et conçus spécialement pour ses continents. Il faudrait spécifier que cette stratégie est celle dite de niveau 1, car dans chaque continent, il y a encore une division des zones selon les critères monétiques, culturels ou climatiques.

En Afrique par exemple, Nissan produit pour l'Afrique du Nord, du Sud et Subsaharienne. Le Sénégal étant classé dans l'Afrique subsaharienne.

La politique commerciale de NISSAN au Sénégal désigne l'ensemble des décisions prises ou des pratiques relatives à la commercialisation des produits ou services proposés par la marque. Elle se définit en quatre grands aspects qui seront détaillés ci-dessous. Il s'agit notamment du produit, du prix, de la distribution et de la communication.

Le choix des produits s'est fait sur la demande du marché, ainsi la gamme de Nissan représentée à SERA est composée de la ligne de pickup, de station-wagon, de berlines et d'utilitaires. Ce qui représente une profondeur de gamme de 17 modèles de véhicules. D'une manière détaillée, nous avons :

- ✓ *Ligne pickup* : NISSAN HARDBODY (4X4 Double Cabine, 4X4 Simple Cabine, 4X2 Simple Cabine), NISSAN ZD30 (4X4 Double Cabine), NISSAN NAVARA
- ✓ *Ligne station-wagon* : NISSAN QASHQAI (TEKNA BVM6, TEKNA BVA, VISIA), NISSAN PATROL, NISSAN PATHFINDER (STANDAR et LUXE), NISSAN X-TRAIL (T31, T31 BVA, T30 classic)
- ✓ *Ligne véhicules particuliers* : NISSAN TEANA
- ✓ *Ligne car de plus de 22 places* : CIVILIAN
- ✓ *Ligne de fourgonnette* : NISSAN URVAN

La fixation des prix de vente de SERA se fait sur la méthode :

$$\text{PRIX DE VENTE} = \text{COUT DE REVIENT COMPLET} + \text{MARGE}$$

La marge ajoutée au coût de revient permet de dégager un bénéfice. Elle est fixée en fonction des objectifs et des contraintes. Cette marge est exprimée en pourcentage du coût de revient (taux de marge) ou du prix de vente (taux de marque). Avec cette méthode, les coûts doivent être parfaitement connus.

En ce qui concerne la distribution, SERA a donné la représentation territoriale exclusive de la marque NISSAN à des agents de distribution à Thiès, Saly et Saint Louis.

De part son interface à travers le Showroom, SERA (Sénégal) est aussi une plate forme de distribution pour SERA MALI et MAURITANIE. Il faudrait aussi noter la présence d'un agent de distribution de SERA en Guinée-Bissau.

La communication de NISSAN-SERA se fait à travers le média et le hors média.

Pour la communication média, une planification annuelle par produit pour des campagnes d'affichage est proposée et exécutée au cours de la période définie. La presse spécialisée est aussi utilisée à travers des insertions publicitaires, et des publireportages sur les nouveaux modèles proposés au marché. En ce qui concerne les spots télévisés, SERA bénéficie de la publicité internationale des marques qu'elle représente. Localement, aucune publicité TV n'est faite (du moins en 2010). Le site www.sera.sn est la première interface de

communication sur internet. Aujourd'hui sur internet, SERA a dédié un site web uniquement pour la marque NISSAN, il s'agit de www.nissansenegal.com

La communication hors média n'est pas laissée en reste, le sponsoring de certains évènements tels que « les 6 heures de Dakar », les courses du circuit de Bandia, la participation d'une équipe au Paris-Dakar, etc. permet aussi à SERA d'avoir une certaine visibilité. Il faudrait aussi noter les actions promotionnelles qui sont faites à travers les essais gratuits et les offres financières (réduction temporaire de prix).

a) Cible commerciale

Notre cible commerciale est composée de tous potentiels acheteurs de véhicules relatifs sur le segment de véhicules que SERA commercialise à travers la marque NISSAN. Il s'agit éventuellement *des entreprises, des organisations, des associations, de l'Etat (Ministères, mairies, préfectures, etc.), l'armée, des particuliers et de la diaspora sénégalaise.*

b) Objectifs commerciaux

Les objectifs commerciaux sont fixés par la direction générale et s'adressent spécifiquement aux responsables du département NISSAN notamment le Directeur du produit NISSAN, le chef de ventes, les responsables des ateliers, les conseillers commerciaux et techniques. Ces objectifs sont définis en volume et en chiffre d'affaires générés, par chaque commercial et par chaque technicien.

Il serait aussi nécessaire de rappeler que la gestion de NISSAN est autonome de celle de la SERA. Ce qui justifie la différence entre l'organigramme de NISSAN et l'organigramme de la SERA.

La SERA gère les ressources humaines et le département de comptabilité.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

L'étude que nous menons a lieu en Afrique de l'Ouest, plus précisément au Sénégal.

A l'image de l'Afrique subsaharienne, le Sénégal est un pays de basse consommation de véhicules neufs, mais il s'avère être une plaque tournante de l'Afrique de l'ouest. Le pays comprend 14 régions, avec une population de 12 millions d'habitants, dont plus d'un quart est concentré à Dakar ; et 55% de cette population est active.

Sur le plan économique, presque toutes les activités sont concentrées à Dakar. Ce qui hisse la capitale en tête des régions faisant le chiffre d'affaires des concessionnaires automobiles.

Plus de 60 000 voitures neuves sont immatriculées par an¹³ et cela uniquement pour la région de Dakar. Puis s'en suivent les régions de Saint-Louis et de Thiès de part leurs attraits touristiques.

En 2000, tout le Sénégal faisait à peine 8000 véhicules neufs par an. Par contre, les véhicules de seconde main en provenance d'Europe et des USA pouvaient dépasser ce seuil.

Grâce à la loi de 2005 sur l'importation des véhicules de plus de 5 ans, nous constatons une nette amélioration des chiffres et une tendance du consommateur sénégalais à s'orienter vers du neuf. Tout cela nous prouve que le marché de l'automobile dans ce pays est en expansion.

Le pays connaît ces dernières décennies un changement total de son parc automobile grâce au résidents sénégalais, mais aussi la diaspora vivant aux USA et en Europe.

Les concessionnaires indiquent que le marché connaît une croissance de 20% par an depuis cinq ans environ, tirant par la même occasion l'industrie automobile vers le haut. Mais pour le Ministère sénégalais chargé des transports terrestres, cette industrie naissante doit, pour se prémunir des importations massives, favoriser un certain protectionnisme en limitant le nombre de véhicules importés.

Le parc automobile sénégalais, jusqu'ici exclusivement constitué de véhicules importés, s'ouvre donc petit à petit aux voitures assemblées dans le pays. Le secteur contribue au développement de la sous-traitance, des entreprises locales fabriquant des composants tels que des marchepieds, les barres de toit, les hard-tops, les sièges etc. C'est dans ce contexte économique et industriel que nous allons trouver nos repères afin de traiter notre sujet sur la veille concurrentielle dans ce secteur.

¹³ Source : Simpex récapitulatif de l'activité de ventes des concessionnaires agréés et adhérents au réseau Simpex

I- DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE

Dans cette étude, nous allons nous limiter à la région de Dakar. Vu la multitude des concessions automobiles, nous allons nous intéresser à la Société d'Equipements et de Représentations Automobile (SERA). Filiale du groupe NECOTRANS, la SERA représente huit grandes marques de constructeurs automobiles, à savoir : NISSAN, RENAULT, RENAULT TRUCKS, DACIA, HONDA, VOLVO, CHEVROLET et ISUZU. Cependant pour des raisons de différenciations de marques et d'activités, les marques CHEVROLET et ISUZU sont représentées par SILCAR qui est une entité autonome de la SERA.

Nous allons nous pencher sur la marque NISSAN, afin de mettre en place une stratégie de veille concurrentielle, qui permettra de mieux cerner l'environnement concurrentiel et d'anticiper sur les actions commerciales.

II- INSTRUMENTS DE COLLECTE

Dans le cadre de notre recherche, nos instruments de collecte ont été axés sur trois outils à savoir : la revue documentaire, l'observation directe et le guide d'entretien.

✓ La revue documentaire est une étape préalable incontournable à toute recherche. Elle permet de savoir si notre thème a déjà fait l'objet d'une étude antérieure dans une autre entreprise ou par d'autres chercheurs. Il s'agit dans cette étape de collecter, d'analyser et de synthétiser les informations secondaires afin d'orienter notre étude et de ne pas répéter les données existantes, mais d'y apporter un plus.

La nôtre nous a permis de parcourir plusieurs ouvrages et revues écrits, pour la plupart, sur l'intelligence économique. Les ouvrages¹⁴ que nous avons lu nous ont permis de comprendre de manière pratique le processus d'une veille concurrentielle, le rôle et les interactions des participants.

Grâce à cette revue documentaire, nous nous sommes aussi rendu compte de la grande valeur ajoutée que ce processus peut apporter à une entreprise. Avant de nous lancer dans cette étude, nous avons eu une approche sur le premier cycle de la veille concurrentielle : le cycle de recueil d'information. Suite à cette revue documentaire, nous avons changé notre approche conceptuelle du processus et avons rajouté un deuxième cycle afin que le système de notre veille soit complet. Il s'agit du cycle de protection de l'information. La revue

¹⁴ Ouvrages : voire revue critique de la littérature en page 06

documentaire, nous été d'une grande utilité, car elle nous a permis de découvrir des zones d'ombres qui nous étaient presque inconnues et d'améliorer notre travail de recherche.

✓ Quant au principe d'observation directe, elle résulte de la présence physique en interne, le fait de voir la situation se dérouler en temps réel pour en rendre compte. Il s'agit de l'observation des pratiques réelles de l'entreprise dans le but de ne pas nous détourner de la réalité lors de notre étude.

Le fait d'avoir côtoyer l'équipe de la SERA durant plusieurs mois nous a aussi permis de recueillir des données due aux pratiques quotidiennes. Par là, nous avons observer une déconnexion entre le département marketing et commercial, ainsi qu'un manque d'interaction entre les agents.

Nous avons observé qu'en amont (au département marketing), les études sur la concurrence sont menées de manière aléatoire et sans tenir compte de la nécessité d'informations du département commercial. L'exemple le plus patent est celui de la recherche des prix chez les concurrents. Nous avons compris qu'il suffit que la concurrence lance un nouveau produit pour que le département marketing s'intéresse qu'à l'aspect prix et option du véhicule. Une fois ses données obtenues, aucune diffusion d'information n'est faite au département commercial qui selon nous est le concerné direct. Mais aussi, l'analyse des données recueillies se fait de manière superficielle et se contente que d'un classement par segment de prix ou de gamme de véhicule afin d'identifier le véhicule équivalent chez la SERA.

L'observation en aval (au département commercial) relève que l'information n'est pas remonté au département marketing pour analyse. Nous avons pu identifier certaines sources d'informations que possède le département commercial à savoir les conditions d'accompagnements de vente (crédit interne, facilité de paiement, pack offert, garantie, etc.), l'existence de nouveaux concurrents (informel) sur le marché, les affiches publicitaires, etc. qui ne sont pas divulgués au département marketing.

Grâce à l'observation directe, nous avons pu constater la barrière virtuelle entre les deux départements, ce qui n'est pas d'une grande importance pour notre processus de veille concurrentielle. D'où l'impact de l'implication des agents concernés dans le processus que nous comptons mettre en place.

✓ L'administration du guide d'entretien est due au faite que nous avons opté pour une étude qualitative. Afin de recueillir des informations utiles sur les concurrents de SERA et

précisément de la marque NISSAN, nous avons choisi de mener des entretiens qualitatifs semi-directifs par le biais d'un guide d'entretien¹⁵.

Les entretiens internes que nous avons eus à mener se sont passés sur la base du guide d'entretien (voir en annexe) qui a été élaboré d'après les recherches réalisées lors de la revue documentaire. Composé de cinq (5) thèmes, le guide d'entretien élaboré nous a permis de rentrer dans le sujet de manière graduelle et d'aborder concrètement nos différentes hypothèses en y apportant des réponses précises. Les thèmes étant ouverts, nous avons constaté que les participants donnaient toutes sortes de réponses, de la plus imprécise à la plus détaillée, centrées sur le sujet ou complètement déconnectées. C'est pourquoi nous avons joué un rôle de régulateur afin d'éclaircir certains propos ou de les recadrer dans le contexte de notre étude.

Les entretiens ont généralement été menés de manière assez libre, le but du guide étant d'orienter l'entretien et de s'assurer que l'essentiel a bien été abordé. Etant donné qu'il s'agit d'entretiens qualitatifs, certains thèmes sont approfondis pour obtenir plus de détails, aborder un sujet sur un autre point de vue et enfin étoffer les réponses. Sur ce point, on peut dire que le guide représente le "strict minimum" en termes de sujets à aborder, plutôt que la norme. Cependant, l'ordre des thèmes a été pensé en imaginant le déroulement du dialogue, afin qu'une question ne vienne pas "couper" la conversation. Cet ordre s'est révélé très adapté à cette démarche.

A chaque thème du guide d'entretien correspond une ou plusieurs hypothèses que les réponses peuvent permettre de valider ou d'invalides.

Le premier thème aborde l'environnement externe, il s'agit éventuellement des produits de la concurrence. Il nous permettra de cerner l'environnement concurrentiel auquel nous sommes confrontés.

Le deuxième thème nous ramène en interne avec notre offre de produit sur ce marché que nous avons débattu dans le thème précédent.

Le thème suivant aborde le nerf même de notre recherche à savoir le besoin d'information sur la concurrence.

Ensuite le quatrième thème porte sur la demande, l'attente des clients par rapport à notre offre.

¹⁵ Guide d'entretien : Voir l'Annexe

Et enfin, le dernier thème aborde les systèmes à pourvoir pour améliorer notre connaissance sur la concurrence.

Avant d'aborder les thèmes, nous avons défini les concepts qui pouvaient paraître à priori incompréhensible chez les participants. Il s'agit principalement du concept de « la concurrence », « le produit » et « la veille concurrentielle ». L'interlocuteur est ainsi informé des définitions spécifiques que nous adoptons à ces concepts dans le cadre de notre travail. Il est également plus à l'aise pour poser, si nécessaire, des questions à son tour.

Pour obtenir des propos fiables à la réalité de l'entreprise, nous avons choisi comme participant le Directeur Général, le Directeur de produit NISSAN Sénégal, la chargée des Normes NISSAN Sénégal, un Conseiller commercial avec 5 ans d'expérience et le Conseiller Technique NISSAN Sénégal chargé du service après vente. Pour des raisons professionnelles, ces derniers resteront anonymes et aucun propos ne sera assigné à l'une des personnes citées plus haut.

III- DIFFICULTES RENCONTREES

Lors de cette étude, nous nous sommes heurtés à certaines réalités du terrain qui ont été des freins pour nous. Même si nous avons mis du temps à faire face à ses difficultés, nous avons pu finalement les surmonter pour pouvoir réaliser cette étude. Il s'agit éventuellement de :

- ✓ L'accès à l'information : au début de notre étude, l'accès à l'information en interne nous a presque été refusé. Cela parce que les gens n'avaient pas compris le sujet. En interne quand on parle de concurrence, il y a un risque de fuite d'informations sensibles que les dirigeants craignent que la concurrence s'en saisisse. Il faudrait dire que c'est après un trimestre en interne que les portes commençaient à s'ouvrir à nous. Grâce à cette ouverture, nous avons pu recueillir les informations qui nous ont permis d'établir ce document.
- ✓ La documentation : la recherche de la documentation sur le sujet n'a pas été chose facile. Pour la partie revue critique de littérature, nous avons eu recours à des documents en provenance du Canada par le biais de la famille. Le délai d'attente a été de 6 mois. Grâce à ces documents universitaires, nous avons pu comprendre l'enjeu de la veille stratégique dans un autre contexte que celui de l'automobile. Mais ces

documents nous ont aussi permis de comprendre la base de la veille quelque soit le domaine.

- ✓ La nouveauté du sujet : la pratique de la veille concurrentielle se faisait de manière traditionnelle et son exploitation qu'à l'aide des graphiques. Le sujet en interne a été nouveau de part son approche et notre vision de la veille concurrentielle. Il a fallu faire adhérer les responsables à notre vision des choses et après plusieurs séances de travail leur faire comprendre les avantages d'une telle pratique au sein de l'entreprise.

Malgré ces difficultés majeures, nous avons aussi reçu après une intégration parfaite, la collaboration totale du personnel de l'entreprise SERA et celle de son Directeur Général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2^{EME} PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENTRETIEN

Dans cette dernière partie, nous allons vous présenter les résultats que nous avons obtenus de notre étude qualitative sur la base du guide d'entretien. Après cette restitution, nous procéderons à l'analyse des grands points qui sont les piliers même de notre implémentation.

Section 1 : Présentation des données recueillies

Sur la base des propos recueillis sur les cinq thèmes de notre guide d'entretien, voici les résultats de notre analyse.

I- LA CONCURRENCE ET CES PRODUITS

I-1. Analyse de la concurrence et de ses produits

En abordant le premier thème à savoir « *la concurrence et ses produits* », les principaux concurrents à être cités par les participants sont la Sénégalaise de l'Automobile, la CFAO, MATFORCE, Espace Automobile et EMG. Ceux-ci proposent des produits presque identiques à ceux de la gamme de NISSAN, éventuellement des PICKUP 4X4 et 4X2, des STATION WAGON 4X4 et 4X2. A part la CFAO, il se trouve que les autres produits sont relativement moins chers que ceux de NISSAN. Mais il serait aussi primordial de rappeler quelles sont les marques commercialisées par ces principaux concurrents.

La Sénégalaise de l'Automobile représente KIA MOTORS, CITROËN et MERCEDES.

La CFAO est le représentant exclusif de TOYOTA et de PEUGEOT.

MATFORCE est présent avec HYUNDAI et MAZDA.

Espace Automobile représente GREAT WALL et la CHERY.

Enfin EMG qui n'est pas encore reconnu comme un concessionnaire, vend toutes les marques confondues.

Les participants ont aussi soulevé les conditions commerciales accompagnant les règlements financiers. Par là, il faudrait comprendre les crédits accordés par les concessionnaires à leurs clients. Les tendances de crédit interne sont de six mois au maximum avec un apport d'au

moins 40%, tandis que d'autres concessionnaires accordent des crédits pouvant aller sur douze mois sans intérêts.

- En termes d'équipements internes, ils ont aussi relevé que les pickups proposés en moyenne par la concurrence étaient légèrement mieux équipés en termes de sécurité (ABS, EBS et Airbags) et en termes de confort (vitres électrique, fermeture centralisée, radio CD MP3, rétroviseur électrique, etc.).
- En termes de design et de gamme, ils constatent une innovation au niveau de KIA, HYUNDAI, RENAULT, PEUGEOT et GREAT WALL. Les design sont diverses mais les modèles restent les mêmes avec de nouveaux lifting ce qui donne une nouvelle allure aux véhicules. Cette innovation se fait aussi par le changement de nom du modèle ou l'ajout de la connotation anglaise « new ».
- En termes de caractéristiques techniques, les technologies se valent et suivant les différents segments les variantes sont au niveau de la motorisation, de la pneumatique et des accessoires.
- En termes de services après-vente, les avis sont partagés mais nous pouvons dire que c'est relatif à la marque et au service offert. Toutes les pièces de rechanges sont d'origines, et les premières révisions sont gratuites. En ce qui concerne les remises, elles sont comprises entre 25 et 30%.

1-2. Analyse des produits Nissan sur le marché

Le deuxième thème aborde *le produit NISSAN sur le marché* de l'automobile sénégalais. Aspirant à une position de leader, le produit NISSAN rencontre d'énormes difficultés, ce qui ne lui laisse pas la chance de s'affranchir des autres marques.

Lors de nos débats avec les différents participants, nous avons compris que la gamme des produits de NISSAN représentée au Sénégal n'était pas complète. En tant que représentant exclusif de cette marque, la SERA ne faisait venir que les 4X4 et 4X2 en station-wagon et en pickup. Malgré cette restriction dans le choix de la gamme, les modèles aussi étaient réduits. C'est pour cela qu'en station-wagon 4X4 et 4X2 nous notons l'absence de la NISSAN JUKE, ARMADA, CUBE, MURANO et PATROL. Et en pickup 4X4 et 4X2 l'absence de la NISSAN TITAN, FRONTIER ; cette liste n'étant pas exhaustive pour des raisons de confidentialité.

Sur le marché local, la marque jouit d'une très grande notoriété de part ses référencements au niveau de son moteur et de son habitacle en général. Mais les véhicules de marque NISSAN commercialisés en Afrique ne sont pas les mêmes que ceux d'Europe ou des Etats Unis, de part leurs dimensions, certains équipements et leurs motorisations. Les potentiels acheteurs en regardant les publicités sur les chaînes télévisées câblées désirent obtenir le véhicule qu'ils ont vu et non celui proposé sur place. La réalité est que ces véhicules ne sont pas autorisés à être commercialisés au Sénégal. Il faudrait noter aussi le niveau relativement faible des équipements par rapport aux autres marques commercialisées au Sénégal par les autres concessionnaires. Les participants ont aussi insisté sur le pickup 4X4 ZD30 de NISSAN qui depuis plus de 8 ans n'a pas changé en design, motorisation, équipements et qui n'intègre pas aussi les niveaux de sécurité requis par les normes tels que les airbags, ABS, EBS, etc.

La clientèle de NISSAN se veut être diversifiée mais à vrai dire elle ne concerne que les particuliers et certaines entités de l'Etat. Les achats au profit des entreprises se font mais difficilement, celles-ci se justifient par le prix des véhicules commercialisés, car étant en moyenne plus chers sur le marché. Les entreprises ont tendance à rechercher le moins disant afin de rentabiliser leurs investissements et de satisfaire en même temps leurs besoins.

Les participants ont également fait ressortir les modèles les mieux commercialisés à savoir la NISSAN QASHQAI, le X-TRAIL et le ZD30. Mais il serait noble de reconnaître que la NISSAN QASHQAI est le modèle le plus commercialisé et génère la plus grande marge du chiffre d'affaires. Ceci s'explique par l'innovation qu'intègre ce modèle et la prise en compte des normes de sécurité.

II- LES BESOINS D'INFORMATIONS INTERNE ET NOS CLIENTS

II-1. Besoins d'informations interne

Le troisième thème s'intitule : « *Besoin d'informations internes sur la concurrence* ». A ce sujet, les informations dont les participants ont besoin de connaître sur la concurrence se situent à trois niveaux, il s'agit du Marketing, de la Comptabilité et des Fournisseurs.

- Au niveau du marketing, il y a deux types d'informations recherchées par les participants : les informations blanches et les informations grises.

Les informations blanches qu'ils recherchent sont les caractéristiques des véhicules à travers les factures pro forma ou les sites web, les modèles commercialisés à travers le showroom ou

le site web, les offres promotionnelles en cours, les conditions de ventes et les approches commerciales.

Les informations grises recherchées sont liés aux documents internes à la concurrence, à savoir les plans de communication média, les accords de partenariat, les stratégies marketing de pénétration de marché et de fidélisation client, les campagnes et actions commerciales en prévision.

Certaines informations sont obtenues mais d'autres restent difficiles d'accès, éventuellement celles dites grises.

- Au niveau de la comptabilité, les participants veulent plus avoir accès aux flux financiers des concurrents, chose qui n'est pas du tout évidente. Mais à part ça, ils aimeraient aussi connaître les documents douaniers afin d'évaluer les prix et les coûts pour déterminer les marges. Cette demande est parfois satisfaite mais par des méthodes qui ne nous sont pas révélées.
- Au niveau des fournisseurs, il serait important pour eux d'entrer en possession des diverses factures fournisseurs, des sources de leur réseau d'approvisionnement, des prix d'achat d'usine et même des formules de transit employées.

II-2. Analyse des attentes des clients

Arrive l'avant dernier thème sur l'attente des clients, en un mot la demande du marché. Force est de constater que les clients sont de plus en plus exigeants et informés sur les avancées technologiques. En se présentant, ceux-ci savent déjà ce qu'ils veulent et parfois ils maîtrisent mieux le produit que le commercial qu'ils rencontrent. Le monde s'est ouvert à Internet et l'information n'est plus un secret.

En moyenne, les attentes des clients se trouvent à cinq niveaux : La motorisation, la version, la sécurité, le confort et le service après-ventes.

- En ce qui concerne la motorisation, ils aimeraient connaître le type du moteur (essence ou diesel), le nombre de puissance fiscale développée par le moteur et pour les connaisseurs le type d'injection (électronique ou mécanique). Grâce à ces informations sur le moteur, le client peut connaître sa consommation à 100 km et évaluer son coût mensuel en carburant. La puissance du moteur permet aussi de savoir en combien de

Section 2 : Analyse des données recueillies

Dans la présentation de nos résultats, nous avons eu à relater fidèlement les entretiens passés avec les agents de la SERA. Dans cette deuxième section, nous serons amenés à faire une analyse de ses résultats afin d'identifier les causes et de déterminer les aboutissants. L'étude étant qualitative, notre travail se doit de respecter les objectifs que nous nous sommes fixés.

SERA, en perdant ses parts de marché au profit de ses concurrents, n'arrive pas à déterminer de manière exacte les causes de la baisse de son chiffre d'affaire. A vrai dire, ces causes sont multiples et à travers cette analyse, nous tenterons de vous décrire une image réelle de la situation de cette entreprise.

I- ANALYSE DES DONNEES CONCERNANT LA SERA ET NISSAN

La représentation automobile étant un ensemble de règles et de processus à suivre, nous avons identifié lors de nos entretiens un manque considérable au niveau : du choix des véhicules, des conditions de vente.

I-1. Le choix des véhicules

Le constructeur NISSAN propose aux concessionnaires une gamme large. Cette proposition se fait sur différents critères, à savoir : géographique ou climatique et économique.

- Le critère géographique ou climatique fait référence aux continents. Prenons l'exemple de l'Afrique : NISSAN propose au continent africain des véhicules réparties en 03 zones, la zone maghrébine, la zone sub-saharienne et la zone sud africaine. Ces véhicules diffèrent (defois) par leurs appellations, leurs options mais ont le même design.
- Le critère économique fait référence au pouvoir d'achat et aux infrastructures routières. Chaque modèle est conçu en différentes versions adapté au pouvoir d'achat et/ou aux infrastructures.

Il ne faudrait pas sous-entendre que la qualité y prend un coup. Bien au contraire, ces produits sont adaptés aux conditions climatiques, aux infrastructures, aux normes des différents carburants, etc.

Libre choix au concessionnaire de choisir parmi la gamme proposée les modèles de véhicule qui correspondent à sa clientèle cible.

En ce qui concerne la SERA, malgré ces avantages, le choix des modèles cause un problème. La société a opté pour des modèles d'entrée de gamme, pas assez équipés alors que les clients apprécient les gadgets et les technologies liées aux systèmes de navigation, du tableau de bord voir même de l'audio et des connectivités à la communication.

La SERA devrait faire des études de marché afin d'identifier le besoin réel de ses clients et prospects dans le souci de leur proposer une large gamme dans la limite de l'autorisation du constructeur.

La réalité est telle que la société préfère commander des modèles accessibles à toutes cibles vu que les modèles optionnels seraient plus chers.

I-2. Les conditions de ventes

Par condition de vente il faudrait comprendre les facilités ou les modalités de paiement proposés par le concessionnaire ainsi que les avantages liés à l'acte d'achat.

A ce jour, la SERA propose comme condition de ventes trois modalités de paiement . Il s'agit du :

- paiement en cash qui consiste à verser l'intégralité du montant avant la livraison soit par un virement bancaire, un chèque ou en espèce.
- crédit bancaire avec un taux d'intérêt propre à la banque et des mensualités allant de 36 à 60 mois.
- crédit interne qui consiste à verser au moins 40% du montant du véhicule et à solder le reste sur 6 mois au maximum. C'est une solution intermédiaire pour les clients qui ne peuvent pas payer en cash ou ne veulent pas passer par un crédit bancaire. Elle est une solution proposée en interne.

En plus de ces conditions de ventes s'ajoute la prise en charge totale par la SERA des papiers administratifs à l'acquisition du véhicule. Néanmoins, le contrat d'assurance et l'achat de la vignette reviennent à la charge du client.

Bien que ces trois modalités soient intéressantes pour le client, l'évolution et les tendances du marché se veulent être encore plus favorables par la proposition des offres en packs.

Celle-ci consiste à inclure l'assurance et l'entretien du véhicule sur une période donnée, conclut avec le client sous des conditions bien définies.

Vu les réalités du marché sénégalais, la SERA doit être encore plus flexible en prenant en compte les risques financiers tout en essayant de rallonger la durée de son crédit interne.

II- ANALYSE DES DONNES CONCERNANT LE SERVICE APRES-VENTE

Notre dernière analyse concerne le service après-vente. Composé de deux démembrements à savoir les ateliers mécaniques et le magasin de pièces de rechange, ce service est la « poule pondeuse » des concessionnaires. Car il ne s'agit pas réellement que de vendre les véhicules mais d'assurer leur entretien mécanique.

Plus le service après-vente est fiable, plus le concessionnaire est performant, plus la marque conserve sa notoriété définie par le constructeur.

Or, fort est de constater que le service après-vente de la SERA, comme pour d'autres concessionnaires, reste à être nettement amélioré.

Les réels problèmes se trouvent au niveau de la facturation des services et l'authenticité du service en soi.

Heureusement que la SERA à anticiper sur notre étude pour pouvoir améliorer cet aspect en mettant en place des politiques de ristournes aux clients et de motivations aux techniciens à bien faire leur travail.

Mais il faudrait aussi dire que malgré ces failles, la SERA à un avantage considérable sur la notoriété des marques qu'elle représente, la formation et la collaboration attiré des constructeurs (centre de formation automobile en Afrique de l'ouest).

Chapitre 4 : CONCEPTION DE LA STRATEGIE DE VEILLE CONCURRENTIELLE DE NISSAN – SERA ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous allons définir le schéma stratégique de la veille concurrentielle que nous allons mettre sur pieds au niveau de NISSAN – SERA.

Ce processus comprendra deux cycles. Il s'agit du cycle de recueil de l'informations et du cycle de protection de l'informations.

- Le cycle de recueil de l'informations comporte quatre étapes principales, il s'agira d'analyser les besoins afin d'avoir les pistes de recherche et savoir quelles informations collecter, puis la traiter et la diffuser en interne avant de prendre des décisions stratégiques. Le schéma ci-dessous illustre parfaitement notre processus.

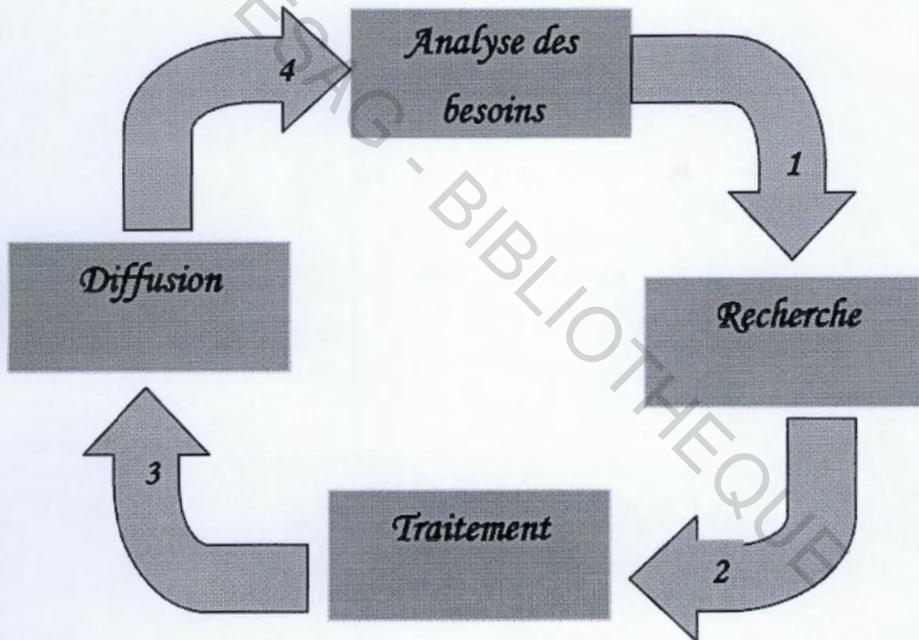


Fig. 1 : Schéma récapitulatif du cycle de recueil d'information de la veille concurrentielle

- Le cycle de la protection de l'informations comporte aussi quatre étapes principales, à savoir : l'analyse des vulnérabilités afin d'évaluer les risques et les menaces pour ensuite prendre des mesures de protection, puis s'en suit une planification afin que le cycle puisse être continu.

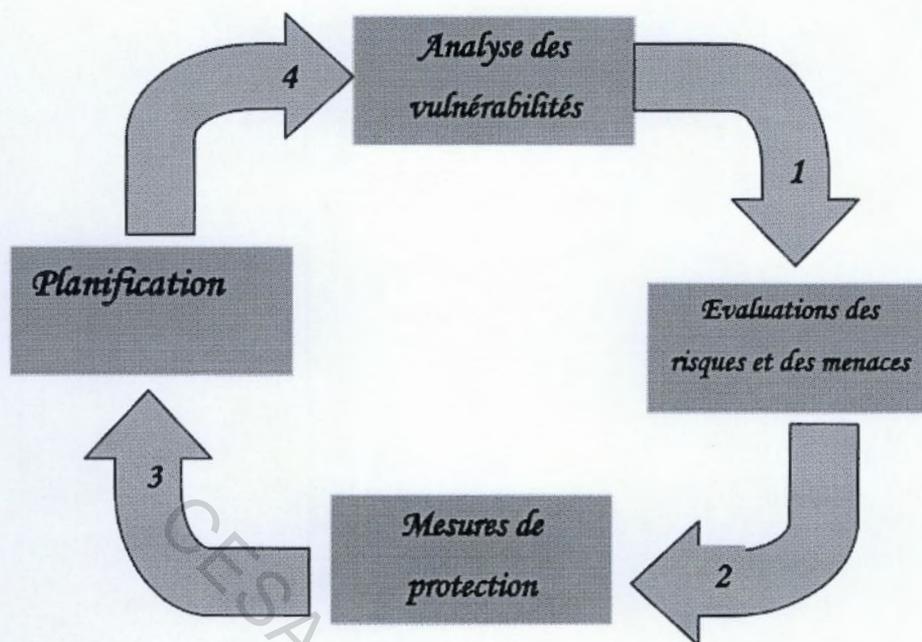


Fig.2 : Schéma récapitulatif du cycle de protection de l'informations de la veille concurrentielle

La complémentarité de ces deux cycles constitue notre processus de veille concurrentielle.

Section 1 : Implémentation de la veille concurrentielle conçue

Avant de mettre en place un système de veille concurrentielle, il faut s'interroger sur :

- ✓ Les enjeux d'un système de veille pour votre entreprise ? Son utilité ?
- ✓ Le type d'informations qu'il va falloir prendre en compte dans ce système ?
- ✓ Comment organiser votre système de surveillance ?
- ✓ Cibler le domaine d'activité à surveiller ?
- ✓ Sélectionner les outils permettant de rechercher, de collecter, de trier et de diffuser l'information ?
- ✓ Comment sélectionner l'information : fraîcheur, pertinence, exhaustivité...
- ✓ Choix d'une stratégie de diffusion rapide de ces informations ?
- ✓ A combien ce système de Veille vous reviendra : coût actuel, gains futurs ?

I- MISE EN PLACE DU CYCLE DE CUEILLETTE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE

I.1. Première étape : l'analyse des besoins de Nissan – SERA

On ne fait pas de la veille par intérêt intellectuel mais parce qu'elle est utile. La démarche de veille commence à partir des besoins des clients internes qui sont les seuls juges de l'utilité de l'information fournie. Un processus de veille passe donc par l'identification des utilisateurs et par un travail d'enquête auprès d'eux, qui a pris la forme d'un entretien en face à face avec sept cadres de la société.

Chez Nissan – SERA, grâce à l'entretien menée, nous nous sommes rendu compte que : pour identifier les besoins, il fallait connaître les acteurs impliqués. Il s'agit des acteurs internes à l'entreprise concernés par les informations qui seront diffusées par la veille concurrentielle. Pour qu'ils reçoivent cette information, il faudrait bien les identifier car c'est par eux que tout commence, il s'agit notamment : du Directeur Nissan, du chef de ventes, des conseillers commerciaux, de la direction commerciale, du Directeur financier, du Directeur d'exploitation et du Directeur général.

Nous avons eu à recenser certaines problématiques importantes concernant l'ensemble de ces acteurs. Nous pouvons les formuler en ces termes, *quelles stratégies mettre en place pour développer le portefeuille client ? Comment contre carrer la concurrence sur le rapport de la qualité du produit (caractéristiques et options) et le prix ? Comment proposer des produits adéquats à la demande du marché tout en sachant que les clients sont exigeants et informés régulièrement sur les produits à l'échelle mondiale ? Quelles conditions de vente avantageuses proposer à un client pour le fidéliser ?*

Tels sont les besoins récurrents en informations que nous devons satisfaire avec la veille concurrentielle.

I.2. Deuxième étape : la recherche ou collecte d'informations

La compréhension des besoins en termes de veille concurrentielle doit conduire les veilleurs dans une deuxième étape qui consiste à définir les informations qu'il faut collecter. Ces informations peuvent être précises et donc parfois difficiles à obtenir, comme, par exemple, se procurer tous les mois l'état des stocks d'un concurrent. Pour obtenir l'information recherchée, la démarche du veilleur consiste à déterminer les sources d'informations

pertinentes, puis, à l'intérieur de ces sources, le veilleur doit déterminer les supports fiables et complets qui vont être consultés régulièrement.

Afin de renforcer la recherche d'informations, nous avons mis sur pied un outil d'aide¹⁶ au choix de nos sources d'informations selon le problème auquel nous ferons face.

Pour mettre en place cette deuxième étape, nous avons pu créer un outil¹⁷ qui se compose des quatre (4) points suivants :

- ✓ Comprendre et connaître en détail notre propre fonctionnement et notre propre structure. Pour cela, nous devons cerner nos points forts et nos points faibles, nos ressources et nos contraintes.
- ✓ Cibler les entreprises que nous souhaitons surveiller. Il est nécessaire qu'elles puissent être comparables avec notre entreprise en termes de taille, de secteur d'activités, de clients ou d'organisation.
- ✓ Planifier l'étude : identifier les domaines internes à évaluer ; définir les objectifs et les critères à utiliser ; sélectionner les sources d'informations ; obtenir les moyens financiers et humains nécessaires à la collecte de l'information.
- ✓ Collecter les données : rassembler les données et les informations sur la performance de notre entreprise ; sélectionner les partenaires, développer avec eux une compréhension commune des procédures à mettre en œuvre, s'entendre sur les terminologies et sur les mesures de performances choisies ; définir les types d'informations à recueillir chez les concurrents et se déployer sur le terrain.
- ✓ Comparer les données recueillies entre les partenaires de la collecte. Pour cela : il faudrait identifier les points sur lesquels nous observons des écarts et où nous pouvons progresser ; repérer les écarts et chercher les raisons de ces écarts afin de trouver des explications crédibles ; évaluer les informations et procéder à leur analyse ; identifier les moyens d'amélioration de collectes possibles.

¹⁶ Annexe fiche d'action : Tab. 1 : identification des sources

¹⁷ Annexe fiche d'action : Tab. 2 : Outil de collecte d'information

I.3. Troisième étape : le traitement de l'information

Le savoir-faire de la veille concurrentielle ne consiste pas seulement à accumuler les données, mais plutôt à transformer l'information en « intelligence », c'est-à-dire en données intelligibles.

Une veille mal conçue peut facilement produire du bruit : ce sont par exemple les photocopiés, diffusés tous les mois, qui recensent et reproduisent tous les articles qui mentionnent les entreprises concurrentes ciblées. Cette masse d'informations non traitée, qui mélange l'essentiel et l'anecdotique, conduit généralement à un « classement vertical », c'est-à-dire à la poubelle.

L'information est une donnée brute, parfois trompeuse et souvent peu utilisable. Notre travail consiste à apporter de la valeur ajoutée aux informations et à leur donner du sens en les interprétant afin qu'elles soient exploitables par un autre acteur.

Ainsi, pour obtenir ce résultat, il faut faire un premier classement des informations collectées en les rassemblant par thèmes pertinents et opérer un premier filtrage en rejetant les informations redondantes ou peu pertinentes.

Ensuite, il faut faire un travail de validation de ces informations en cherchant à les recouper et en évaluant leur degré de vraisemblance.

Puis, il faudrait interpréter ces informations pour leur donner du sens et un caractère prospectif. Cette troisième étape est plus importante car elle doit garantir le lien entre les informations collectées et la satisfaction des attentes des utilisateurs de l'étude.

Nous devons donc rechercher dans la masse d'informations, les indices qui permettent de comprendre une situation ou des évolutions.

Enfin, il faut faire une synthèse cohérente de cette analyse et en expliciter les zones d'incertitudes.

Le traitement de l'information nécessite une évaluation des sources et de l'information, grâce à un outil d'évaluation de l'information.¹⁸

¹⁸ Annexe : Fiche d'action : Tab. 3 : Evaluation de l'information

1.4. Quatrième étape : la diffusion de l'information en interne

Les informations n'ont de valeur que si elles parviennent au bon moment, sous la forme voulue et aux bonnes personnes. Aussi les résultats de la veille concurrentielle peuvent :

- ✓ Etre mis à disposition des interlocuteurs intéressés en leur permettant d'accéder à une base de données ou à des documents sur l'intranet de SERA par exemple ;
- ✓ Etre transmis aux destinataires sous forme écrite ou orale par des exposés de façon périodique ;
- ✓ Prendre la forme d'un échange ou d'un conseil ponctuel, lorsque nous sommes sollicités pour une prise de décision spécifique et sommes interrogés sur une entreprise concurrente, un marché, ou une problématique particulière. La veille étant conçue, vient maintenant la partie pratique à savoir comment la mettre en œuvre et l'insérer dans le système de la gestion quotidienne de SERA.

En diffusant l'information, il serait aussi nécessaire de la capitaliser. Ce qui signifie lui donner une valeur supplémentaire. Pour cela, il est nécessaire de :

- ✓ préciser le lien, la date et la source de l'information. En effet, la modestie intellectuelle voudrait que nous indiquions d'où nous tirons nos informations pour que le contexte de sa publication ne soit pas léser.
- ✓ réaliser une synthèse pour une première lecture, c'est à dire mettre ce qu'il faut savoir, ce qu'il faut retenir, bref le nécessaire

La capitalisation de l'information est inutile si elle n'est pas accessible. "Trop d'informations tue l'information", nous devons donc veiller à ne diffuser les résultats de notre veille concurrentielle qu'aux personnes qui en ont besoin et qui sont concernées, dans le souci de ne pas submerger d'informations les autres.

Dans ce cas, nous avons définie plusieurs possibilités pour orienter nos résultats à la bonne personne et au bon moment.

Ainsi, pour une information ponctuelle, nous avons choisi le mail ou le fax pour des articles de presse par exemple.

Nous allons aussi créer une liste de groupe préalable à certains types d'informations demandés afin de faciliter la diffusion par groupe.

II- MISE EN PLACE DU CYCLE DE PROTECTION DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE

II.1. Première étape : analyse des vulnérabilités

L'analyse des vulnérabilités revient à identifier les faiblesses et les défauts des mesures de sécurité des données de la SERA. En pratique, il s'agit d'une évaluation quantitative de la qualité de mesures de sécurité. Les mesures de sécurité évaluées sont, en fait, des méthodes de sécurité, décrites et documentées dans une base de données développée et maintenue par la SERA, tenue confidentielle.

Afin de vous faire comprendre l'importance de cette étape d'analyse, nous allons prendre l'exemple d'une serrure pour illustrer nos propos. Ainsi, cette analyse couvre :

- ✓ l'efficacité de sécurisation de l'information :

De même que certaines serrures sont plus faciles à violer que d'autres, la sécurité de l'information doit être conçue pour résister à des niveaux d'attaque variables, selon les mécanismes mis en œuvre par les concurrents pour se les procurer, ce qui les rend plus ou moins efficaces.

- ✓ leur fiabilité :

De même qu'avoir une serrure 5 points d'excellente qualité est une sécurité illusoire, si le chambranle n'est pas solide ou si l'on peut aisément passer par la fenêtre, la sécurité doit être étudiée pour résister à des tentatives de contournement ou d'inhibition, par des mécanismes complémentaires, ce qui les rend plus ou moins robustes. De même que certaines protections actives peuvent devenir défaillantes sans que cela ne provoque une réaction, la sécurisation de l'information doit permettre de détecter toute anomalie, par des mécanismes complémentaires, ce qui les rend plus ou moins fiables.

- ✓ leur mise sous contrôle :

De même qu'un responsable ne sera véritablement sûr de la protection apportée par la serrure de son coffre fort, il doit s'assurer que ses collaborateurs ferment effectivement à clé l'issue menant au coffre, la sécurité peut être accompagnée de mesure de contrôle destinés à garantir

la pérennité des mesures pratiques mises en place, ce qui les rend plus ou moins " sous contrôle ".

Mise à part ces capacités sécuritaires, cette analyse des vulnérabilités vise, le plus souvent, à :

- ✓ vérifier l'absence de points faibles inacceptables : elle peut alors donner lieu à des plans d'action immédiats;
- ✓ évaluer l'efficacité des mesures mises en place et garantir leur efficience : il est alors nécessaire de disposer d'une base de données bien fournie;
- ✓ se comparer à l'état de l'art ou aux normes en usage : l'aspect " normatif " est alors plus important que l'expertise de la base de données support.

L'apport de cette analyse des vulnérabilités, dans le cycle de protection concerne la couverture complète des différents départements de l'entreprise. Car elle prend en compte le système d'information au sens large, donc de tous les types d'information et de l'ensemble de l'environnement de travail.

II.2. Deuxième étape : évaluations des risques et des menaces

Prendre le risque de mener une action engendre une menace tant pour les concurrents que pour l'entreprise. Ainsi, évaluer les risques à prendre revient aussi à anticiper sur les menaces. Dans notre étude, l'évaluation du risque s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel.

Cette étape consistera à identifier et à caractériser les conséquences possibles liés aux actions que la SERA devra entreprendre par rapport à la concurrence, afin de mener des actions correctives pour ne pas se retrouver piéger par ses propres initiatives.

Dans ce cas, il va falloir fournir les informations nécessaires au développement des stratégies de prévention et d'atténuation d'une possibilité de fuite d'informations. Ceci dans le but d'atteindre un niveau de risque acceptable.

La démarche que nous proposons à la SERA pour être efficace est la suivante :

- ✓ identifier les sources probables de risques;
- ✓ estimer les probabilités d'occurrences;
- ✓ procéder à l'inventaire et à la caractérisation des conséquences;
- ✓ évaluer les capacités de réponses actuelles;
- ✓ déterminer la vulnérabilité;

- ✓ élaborer une stratégie globale de gestion de risques et de menaces. Elle consiste à identifier les mesures de prévention et d'atténuation. Parallèlement, il faudrait préparer les mesures d'interventions, de rétablissements et les activités de communications.

Comme source probable de risques et de menaces, nous pouvons énumérer :

Les sources d'informations, les sources liées aux applications, liées au développement de l'entreprise, liées à la maintenance, liées aux équipements informatiques, etc.

II.3. Troisième étape : les mesures de protection de l'information

L'information est aujourd'hui unanimement considérée comme un actif stratégique pour l'entreprise. En même temps, il s'agit d'un actif intangible, dont la valeur est difficilement mesurable et dont la prise de conscience pourrait être amplifiée chez les dirigeants.

On se retrouve donc face à un paradoxe dans lequel l'accès à l'information est jugé stratégique alors que sa protection est jugée non prioritaire.

L'information est le nerf de la veille concurrentielle, si l'équipe de la SERA arrive à recueillir des informations chez la concurrence, il faudrait qu'elle mette en place à son niveau des mesures de protections de ces données précieuses.

Les mesures de protection à prendre consistent à créer des niveaux d'accès à l'information en interne afin que la gestion de l'information soit stratégique pour éviter toutes fuites d'informations. Grâce aux différents niveaux d'accès, nous pouvons définir, qui a réellement besoin d'un type quelconque d'informations. Puis, il faudrait vérifier les sources des flux d'informations afin qu'elles soient authentiques, utiles et fiables. Cela dans le but d'avoir une traçabilité de l'information entrante et sortante de l'entreprise. L'utilisation et le transfert de ces données doivent être contrôlés afin de connaître l'objectif de son utilisation ou de son transfert dans le souci de réduire les fuites d'informations.

Enfin, l'objectif global d'une telle manœuvre est la suivante :

- ✓ de protéger les actifs immatériels de l'entreprise;
- ✓ de définir les priorités et les orientations générales;
- ✓ de développer, mettre en œuvre et maintenir un référentiel de protection de l'information (politique, rôles et responsabilités, processus et normes);
- ✓ de sensibiliser et éduquer le management, les employés à tous les niveaux;
- ✓ identifier et traiter les faiblesses prioritaires;
- ✓ d'assurer la conformité et le contrôle.

II.4. Quatrième étape : la planification du cycle suivant

Cette étape consiste à passer en revue les étapes précédentes ainsi que le cycle de recueil afin de planifier le prochain processus.

C'est à ce niveau que l'équipe chargée de l'application de la veille concurrentielle relève les imperfections afin de pouvoir les améliorer dans les prochains cycles. La planification permet de définir les circonférences et les prochains champs d'actions du prochain cycle de la veille concurrentielle.

En résumé, après la conception du système de la veille concurrentielle, nous devons établir un climat de confiance en interne, le chargé de la veille devra établir un programme de briefing avec les différents départements afin de connaître les besoins réels et faire des remontées d'informations dans les deux sens.

Puis, ce dernier, suivant des critères de priorités devra définir les besoins d'informations à recueillir.

En ce qui concerne la collecte d'informations, on ne peut raisonnablement pas tout collecter, tout analyser pour tout le monde. Il est souvent plus efficace de commencer tout doucement, se faire de l'expérience et élargir ensuite son périmètre d'action.

L'important est de savoir où trouver les bonnes informations. Donc, il faudra cibler les bonnes sources et les types d'informations à collecter. Le veilleur devra se mettre chaque jour à épiler la presse, les sites web et connaître tous les panneaux publicitaires de la ville et ses régisseurs. Il serait aussi préférable que le veilleur tisse des liens avec des journalistes spécialisés sur les articles automobiles afin d'être rassuré des sources de certaines informations.

Le chargé de veille devra aussi de manière officielle connaître les principaux décideurs de la concurrence et les commerciaux de la concurrence. Ceci lui permettra d'avoir un contact direct et de permettre des échanges d'informations des deux sens.

Pour le traitement de l'information, le chargé de veille segmentera les informations recueillies selon leurs impacts, doit les analyser et les interpréter de manière concrète afin de les rendre exploitables par les différents utilisateurs.

Cela nécessite une certaine expérience du terrain afin d'anticiper sur les actions de la concurrence en cas de nécessité. Car il faudrait noter que ce n'est pas à toutes les actions de la concurrence qu'il faudrait répliquer ou anticiper.

Vient enfin la dernière étape où l'on doit mettre à la disposition des acteurs internes concernés le résultat de notre travail pour qu'ils puissent avoir un outil d'aide à la décision, et être réactif sur le marché. La diffusion de ces résultats peut se faire sous forme d'entretien avec les

commerciaux, les chefs de départements ou les chefs de produits. Tout cela dans le but d'avoir une interactivité entre les concernés et le veilleur. Cela pourrait soulever d'autres angles obscurs qui feront l'objet de la prochaine recherche d'information.

En ce qui concerne le cycle de protection, il va falloir de manière pratique concevoir un guide de mise en œuvre et des bases de données (questionnaires types et manuel de références) complètes. Il faudrait dans ce même cadre entreprendre une démarche adaptée aux interlocuteurs concernés et aux usages envisagés de l'analyse des vulnérabilités. Pour rendre plus efficient le cycle, il serait judicieux de faire ressortir les liens directs vers l'analyse des risques induits par les faiblesses à mettre en évidence. L'analyse des vulnérabilités permettra de fournir une évaluation quantitative de la qualité de mesures de sécurité. Le manuel de référence des mesures de sécurité doit être structuré par domaines et par services ayant des finalités précises de réduction de potentialité ou d'impact des situations de risques.

Cela permettra aussi de corriger les points faibles inacceptables par des plans d'action immédiats, d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place et garantir leur efficacité, de préparer l'analyse des risques induits par les faiblesses à mettre en évidence.

Section 2 : Recommandations

Après la conception du système de la veille concurrentielle, nous conseillons aux dirigeants de recruter ou de confier cette tâche à un chargé de veille qui maîtrise le marché et connaît parfaitement la SERA en terme de marketing.

Ainsi le veilleur devra prendre contact avec les responsables de chaque département afin de leur expliquer l'objectif de sa mission et la participation de chacun dans le processus.

Ainsi, en faisant cette étude, nous nous sommes permis de faire quelques recommandations que nous avons jugées importantes. Il s'agit éventuellement de :

- ✓ recruter un veilleur ayant pour profil :
 - Master ou DESS en Marketing, Commerce ou Gestion
 - Expérience de 2 ans dans un poste similaire ou dans le secteur de l'automobile
 - Maîtrise de l'outil informatique : Word, Excel, PowerPoint
 - Missions : effectuer la veille concurrentielle, publier et mettre à jour les informations sur la veille sur l'intranet, participer aux études de marché et animer la base de données concurrentielle de l'entreprise.
 - Etre rigoureux, curieux, organisé, être mobile et aimer le travail de terrain.
- ✓ associer les commerciaux et le personnel à la veille concurrentielle car ceux-ci vivent la concurrence tous les jours et maîtrisent les besoins des clients;
- ✓ mettre les moyens de bases à la disposition du veilleur : véhicule de service, ordinateur portable, documentation nécessaire, fichier de ventes par marque, données financières, etc.;
- ✓ considérer la veille comme étant une fonction transversale, donc importante à toute l'entreprise;
- ✓ prendre en compte les recommandations du veilleur lors des analyses des données par rapport à un problème et veiller à une certaine réactivité de la part des agents concernés.

Pour que la mise en œuvre d'une veille soit un succès, elle doit être clairement perçue comme une démarche stratégique par l'équipe de direction, et bénéficier de son soutien total. S'il peut être difficile d'en évaluer le retour sur investissements, la mise en œuvre d'une veille stratégique nécessite l'allocation de ressources financières et humaines pour être efficace.

Ainsi, pour réaliser ce projet de veille concurrentielle, nous nous sommes fixés des facteurs clés de réussite, à savoir :

- ✓ assurer la compétence et la crédibilité dans son exécution;
- ✓ identifier les pistes d'améliorations;
- ✓ partager et élargir les perceptions du système;
- ✓ décloisonner l'approche, favoriser le dialogue et le travail multidisciplinaire.

Réaliser une veille concurrentielle ne se borne pas à recueillir des informations. Le traitement et le plan d'ensemble des données à recueillir sont aussi nécessaires.

Notre dernière recommandation porte sur l'établissement d'une fiche¹⁹ générale de comparaison avec nos deux principaux concurrents. Elle nous sera utile pour :

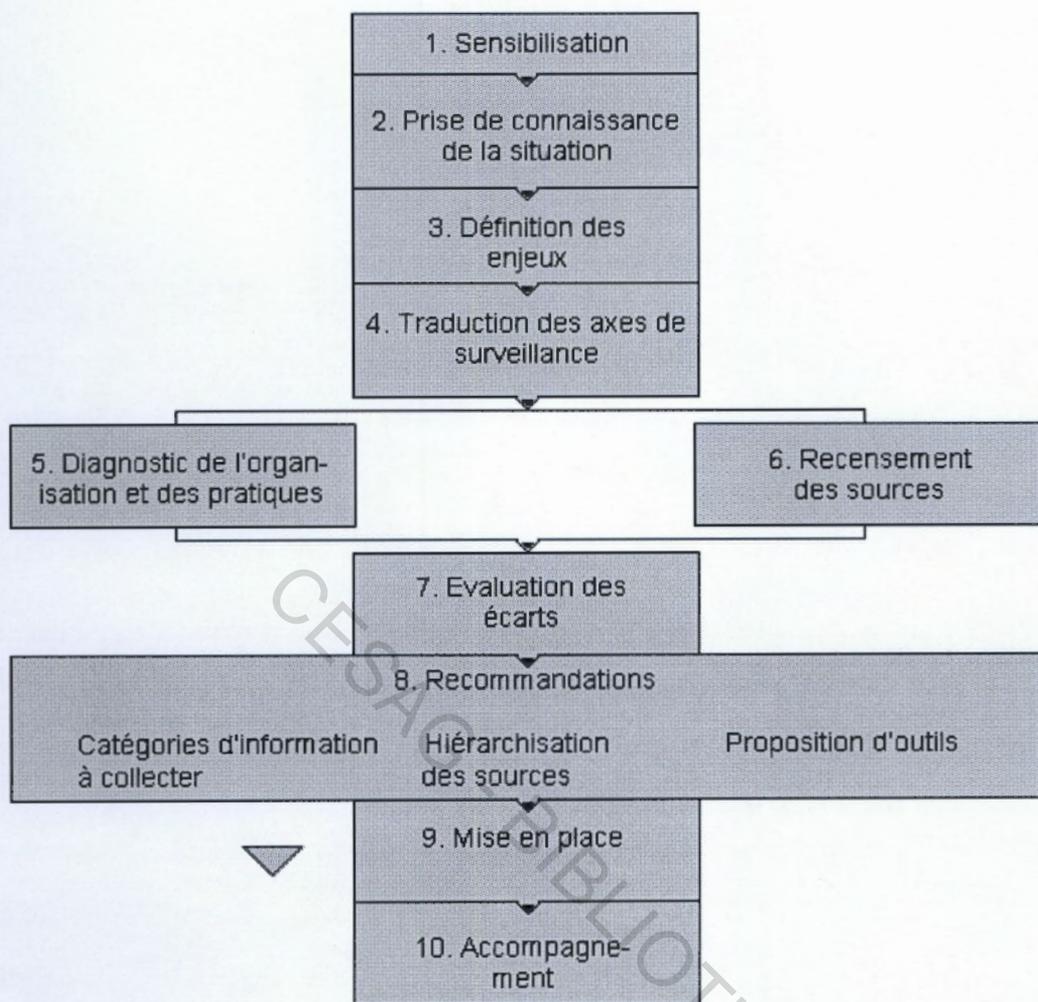
- ✓ lister les informations nécessaires pour comparer nos offres et celles de nos principaux concurrents;
- ✓ évaluer nos offres et celle des concurrents;
- ✓ demander à nos agents de rechercher continuellement les données manquantes sur nos principaux concurrents;
- ✓ détenir les informations comparables pour travailler sur les différents axes stratégiques, tel que le positionnement de notre entreprise.

L'objectif de cette fiche est de se comparer aux deux principaux concurrents par gamme de produits ou par marque ou bien, dans certains cas, par produit.

Cette fiche permet de suivre l'évolution de la concurrence dans tous les aspects du mix marketings et d'en deviner la stratégie.

Afin de mener à bien ce projet nous recommandons aussi de suivre le schéma élaboré par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) pour pouvoir aussi impliquer le personnel dans le processus.

¹⁹ ANNEXE : Fiche d'action : Tab. 4 : Fiche de comparaison concurrence



Source : Schéma d'après la norme AFNOR X50-053
sur la « Mise en place d'une cellule de veille »

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

De grands groupes industriels ont été les premiers à mettre en œuvre des démarches de veille, concernant notamment leurs opérations à l'international, afin d'être tenus informés des mouvements de leurs concurrents, de l'évolution des innovations technologiques ou encore de la solvabilité de leurs fournisseurs.

Ces opérations étaient organisées autour d'un responsable de la veille, mais leur portée, en termes de nombre de destinataires, était limitée puisque le seul format de diffusion était le papier. L'émergence de l'Internet et l'appropriation par les entreprises des systèmes d'informations a permis de rendre les produits de veille accessibles au plus grand nombre. Le plus souvent, la démarche de veille a été adoptée en premier lieu par les personnels techniques de l'entreprise, notamment au travers de la veille sur les brevets, favorisant ainsi l'émergence d'une veille technologique, avant de toucher l'ensemble des fonctions de l'entreprise (commercial, juridique...).

De nouvelles possibilités sont ainsi apparues, permettant de rendre la démarche plus efficace : un plus grand nombre de destinataires, une meilleure mise à jour des informations, un plus grand volume d'informations traitées.

La présente recherche s'articule autour de la veille concurrentielle qui peut se définir comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. L'objectif de la recherche vise à aider les dirigeants de la SERA à se sensibiliser aux activités de veille stratégique et ainsi contribuer à les faire progresser. Pour atteindre cet objectif, un outil diagnostique des pratiques de la veille stratégique a été conçu.

Concevoir le processus de la veille concurrentielle et le mettre en place dans une entreprise n'est pas chose fortuite. Arrivé au terme de notre étude, nous pouvons retenir que la connaissance de la concurrence et de ses produits est une chose primordiale et capitale pour une entreprise qui aspire à être la meilleure sur son marché.

Tout au long de notre recherche, NISSAN – SERA a fait l'objet de notre attention particulière et a été pour nous un terrain d'application scientifique. Mettre un tel processus au sein de cette entreprise lui permettra de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, voir même administratives ou tactiques afin de résoudre les problèmes rencontrés dans son environnement et de satisfaire sa clientèle.

Avoir un système de veille concurrentielle performant, c'est se donner les moyens de rester à la pointe de l'information et ainsi de capter en premier les évolutions du marché.

Cette veille concurrentielle va agir à deux niveaux de l'entreprise. Au sein même de la structure, elle pourra de manière pragmatique répondre aux besoins d'informations des acteurs internes, afin de leur faciliter l'accès à l'information et rentabiliser de manière optimale leur temps de travail. En rapport avec ses relations extérieures, la veille permettra à l'entreprise d'anticiper sur les actions des concurrents afin de proposer des stratégies meilleures et de faire une offre correspondant aux attentes du marché.

En plus de cela, elle permettra aussi de découvrir les nouveaux ou potentiels produits concurrents pour pouvoir prendre les précautions nécessaires afin de faire face à leur présence sur le marché.

En énonçant notre sujet, à savoir : « *l'implémentation d'une stratégie de veille concurrentielle appliquée au cas de NISSAN Sénégal* », nous avons émis comme hypothèse principale que : la mévente des produits de NISSAN au Sénégal est dû au prix de vente qui est relativement élevé.

Néanmoins, d'autres hypothèses de départ ont aussi été à l'ordre du jour à savoir que:

- ✓ Certains produits proposés sont moins équipés, ce qui les rend rustiques;
- ✓ Le manque de certaines normes de sécurités sur certains produits est un frein à l'achat.

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que l'hypothèse principale se justifie du fait que le prix des véhicules chez NISSAN au Sénégal est la cause principale des méventes. Mais aussi d'affirmer que les autres hypothèses sont tout à fait justifiées car c'est l'ensemble de ces hypothèses qui engendre la non justification du prix de vente des véhicules. Car étant moins équipés et moins exigeants en termes de normes de sécurité, le prix de vente ne justifiait pas la qualité du produit.

Enfin, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre d'une telle démarche organisée au sein du management stratégique de la SERA, lui permettra d'améliorer sa compétitivité dans son environnement et, sera un outil stratégique d'aide à la décision.

BIBLIOGRAPHIE

1. DAYAN Armand & Al. (2004), *Manuel de gestion volume 2*, 2^e édition, Ellipses, Paris, 975 p
2. DAYAN Armand & Al. (2004), *Manuel de gestion volume 1*, 2^e édition, Ellipses, Paris, 1088 p
3. KOTLER & DUBOIS (2006), *Marketing - Management*, 12^e édition, Nouveaux horizons, Paris, 879 p
4. LADWEIN Richard (2003), *Le comportement du consommateur*, 2^e édition, Economica, Paris, 440 p
5. LENDREVIE-LEVI-LINDON (2006), *Mercator*, 8^e édition, Dunod, 1142 p
6. MARTINET Alain & SILEM Ahmed (2000), *Lexique de gestion*, 5^e édition, Dalloz, Paris, 297 p
7. VAN LAETHEN Nathalie (2007), *Toute la fonction marketing*, 1^{ère} édition corrigée, Dunod, Paris, 489 p
8. CALOF Jonothan (2006), *Le guide de la veille concurrentielle*, université d'Ottawa, 45 p
9. BROUARD François (2002), *Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME*, 6^{ème} congrès international francophone sur les PME, 67 p

ANNEXES

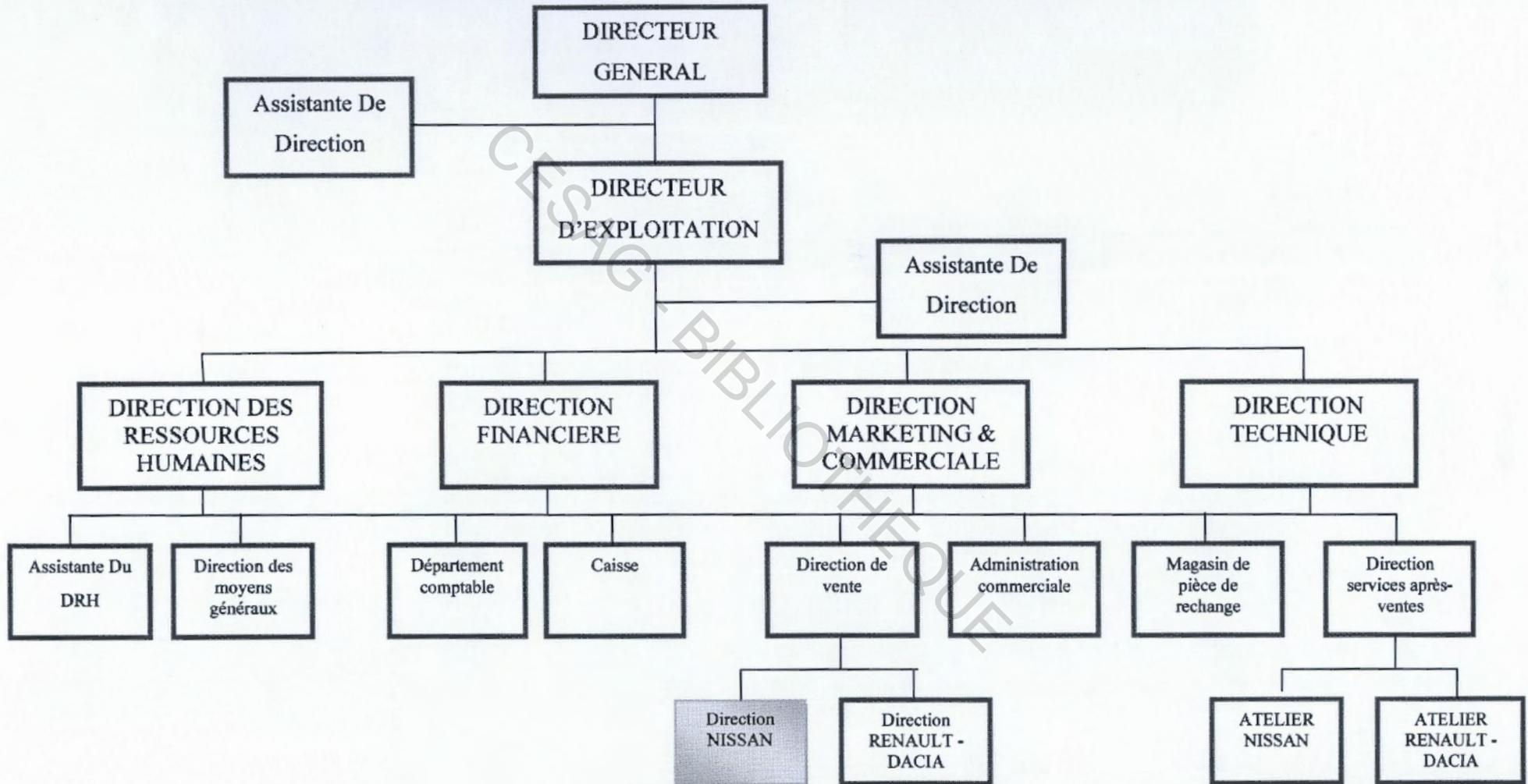
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

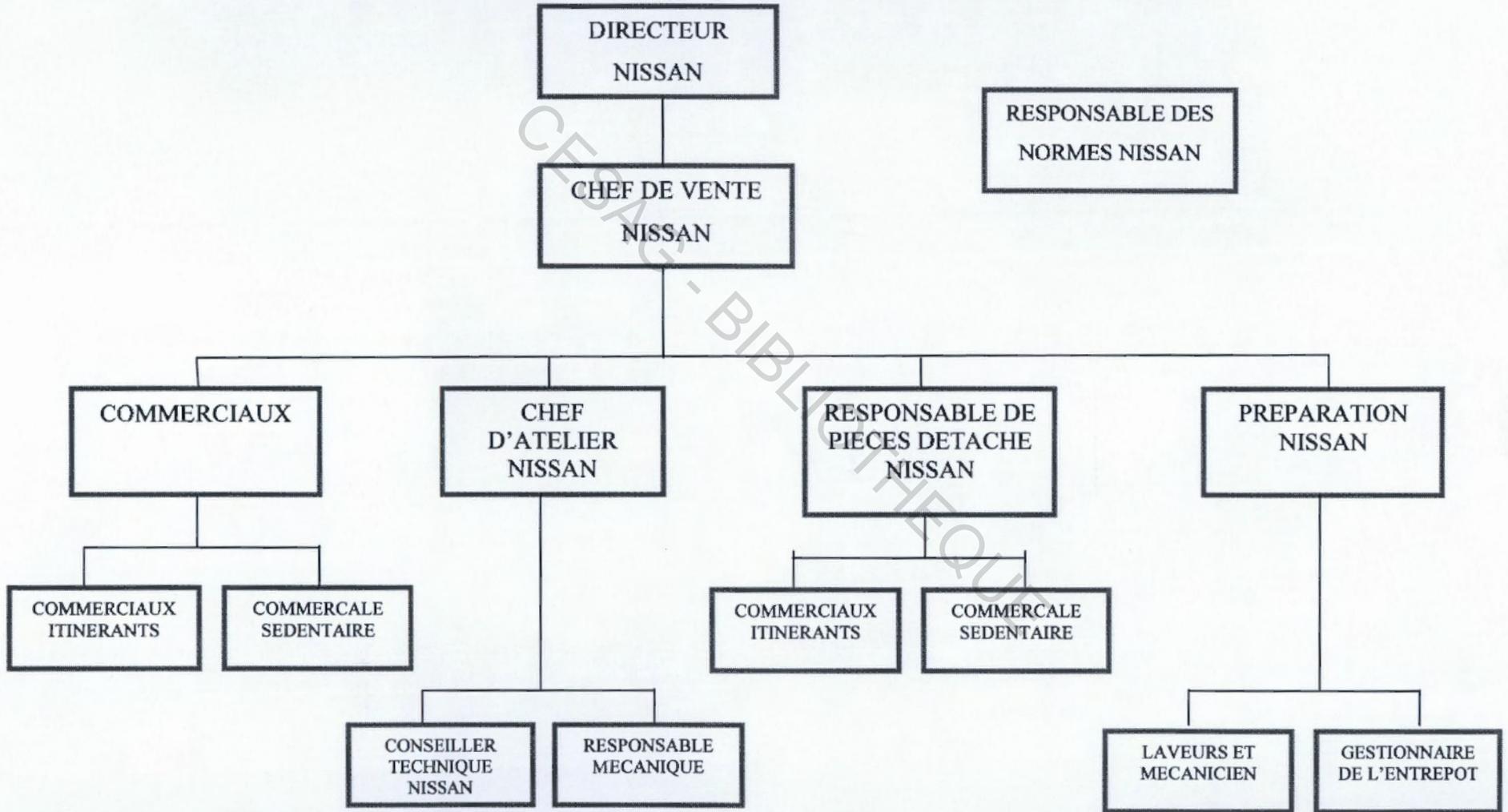
ANNEXE I- PRESENCE DE NECOTRANS SUR LE CONTINENT AFRICAIN



ANNEXE II : ORGRANIGRAMME SERA SENEGAL



ANNEXE III : ORGANIGRAME NISSAN



ANNEXE IV- GUIDE D'ENTRETIEN

PREAMBULE

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche en master de Marketing et Stratégie au CESAG, portant sur le thème de : « L'implémentation d'une stratégie de veille concurrentielle : Cas de NISSAN SENEGAL - SERA ».

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre votre environnement concurrentiel afin de pouvoir concevoir un outil de collecte d'informations primordiales.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes. Si vous le désirez, nous vous remettons la bande numérique une fois que nous aurons transcrit les informations qui sont nécessaires à notre recherche.

La durée de l'entretien ne devrait pas en principe excéder une heure. Je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que nous cherchons à savoir, c'est bien comment vous définiriez votre environnement concurrentiel.

Département :

Poste occupé :

Ancienneté à la SERA :

I- LA CONCURRENCE ET VOS PRODUITS

THEME 1 : LA CONCURRENCE ET SES PRODUITS

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

THEME 2 : VOTRE PRODUIT SUR LE MARCHÉ

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

II- LES BESOINS D'INFORMATIONS INTERNE ET VOS CLIENTS

THEME 3 : BESOIN D'INFORMATIONS INTERNE SUR LA CONCURRENCE

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

THEME 4 : ATTENTES DE VOS CLIENTS

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

THEME 5 : AMELIORATION DE LA CONNAISSANCE DE LA CONCURRENCE

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

CESIG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE V : FICHE D'ACTION

SOURCES	VOS CHOIX
Les sources formalisées	
Institutions professionnelles	
Presse professionnelle	
Presse grand public	
Ouvrages	
Informations légales	
Banques de données	
Institut d'études	
Les sources informelles	
Concurrences	
Fournisseurs et sous traitant	
Missions et voyages d'études	
Exposition et salons	
Etudiants et stagiaires	
Prestataires extérieurs	
Réseau relationnel	

Tableau 1 : Identification des sources

ETAPES	ACTIONS	DELAIS	ACTEURS
Comprendre			
Cibler			
Planifier			
Collecter			
Comparer			

Tableau 2 : Outil de collecte d'informations

Critères	1	2	3
Valeur de la source			
Fiabilité			
Richesse			
Fraîcheur			
Accessibilité			
Confidentialité			
Valeur de l'information			
Utilité			
Importance			
Finesse			

Tableau 3 : Evaluation de l'information

		Disponibilité																			
		Délai de la reponse																			
		Logistique																			
	PROMOTION	Moyens																			
		Support																			
		Manifestation																			
		Notoriété																			
		Image																			

Tableau 4 : Fiche de comparaison concurrence

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERAL

1- Contexte de l'étude.....	1
2- Problématique.....	2
3- Objectifs généraux.....	3
a. Objectif principal.....	3
b. Objectifs spécifiques.....	3
4- Hypothèses de travail.....	3
5- Méthodologie de l'étude.....	4
6- Intérêt de l'étude.....	4
7- Plan de l'étude.....	5

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE 6

- I- REVUE CRITIQUE DE L'OUVRAGE DE JONOTHAN CALOF, INTITULE « GUIDE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE »..... 6*
- II- REVUE CRITIQUE DE L'OUVRAGE DE FRANCOIS BROUARD, INTITULE « PERTINENCE D'UN OUTIL DIAGNOSTIQUE DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATEGIQUE POUR AIDER LES PME »..... 8*
- III- SYNTHESE DE LA REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE..... 12*

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE STRATEGIQUE ET CONCURRENTIELLE 14

- I- CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE STRATEGIQUE.....14*
- II- CADRE CONCEPTUEL DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE.....15*

CHAPITRE 2^{EME} : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : CADRE ORGANISATIONNEL DE LA SERA 19

- I- PRESENTATION DE LA SERA 20*
 - a. LA DISTRIBUTION AUTOMOBILE..... 20*
 - b. L'ENTRETIEN ET LA REPARATION AUTOMOBILE..... 21*
 - c. LE MAGASIN DE PIECES DE RECHANGE..... 23*
- II- POLITIQUE DE L'ENTREPRISE VIS-A-VIS DE LA MARQUE NISSAN 23*
 - a. CIBLE COMMERCIALE..... 26*

b. OBJECTIFS COMMERCIAUX..... 26

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 27

I- DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE 28
II- INSTRUMENT DE COLLECTE 28
III- DIFFICULTES RENCONTREES..... 31

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 3^{EME} : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENTRETIEN

SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES RECUEILLIES 33

I- LA CONCURRENCE ET CES PRODUITS..... 33
I-1. ANALYSES DE LA CONCURRENCE ET DE SES PRODUITS..... 33
I-2. ANALYSES DES PRODUITS NISSAN SUR LE MARCHE..... 34
II- LES BESOINS D'INFORMATIONS INTERNE ET NOS CLIENTS..... 35
II-1. BESOINS D'INFORMATIONS INTERNE..... 35
II-2. ANALYSES DES ATTENTES DES CLIENTS..... 36

SECTION 2 : ANALYSES DES DONNEES RECUEILLIES 32

I- ANALYSES DES DONNEES CONCERNANT LA SERA ET NISSAN..... 38
I-1. LE CHOIX DES VEHICULES..... 38
I-2. LES CONDITIONS DE VENTES..... 39
II- ANALYSES DES DONNEES CONCERNANT LE SERVICE APRES-VENTE..... 40

CHAPITRE 4^{EME} : CONCEPTION DE LA STRATEGIE DE VEILLE CONCURRENTIELLE DE NISSAN – SERA ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : IMPLEMENTATION DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE CONCUE 42

I- MISE EN PLACE DU CYCLE DE CUEILLETTE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE

- I.1. PREMIERE ETAPE : L'ANALYSE DES BESOINS DE NISSAN – SERA 43
- I.2. DEUXIEME ETAPE : LA RECHERCHE OU COLLECTE
D'INFORMATIONS.....43
- I.3. TROISIEME ETAPE : LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION 45
- I.4. QUATRIEME ETAPE : LA DIFFUSION DE L'INFORMATION EN
INTERNE.....46

II- MISE EN PLACE DU CYCLE DE PROTECTION DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE

- II.1. PREMIERE ETAPE : ANALYSE DES VULNARIBILITES 47
- II.2. DEUXIEME ETAPE : EVALUATIONS DES RISQUES ET DES MENACES... 48
- II.3. TROISIEME ETAPE : LES MESURES DE PROTECTION DE
L'INFORMATION 49
- II.4. QUATRIEME ETAPE : LA PLANIFICATION DU CYCLE SUIVANT 50

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS..... 52

CONCLUSION..... 55

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE