



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

Master 2 Professionnel en Sciences de Gestion Option Marketing Stratégique

3ème promotion, année académique 2009-2010

Thème :

**DEVELOPPEMENT ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE VEILLE
CONCURRENTIELLE DANS UNE COMPAGNIE DE TELEPHONIE MOBILE :
CAS D'AIRTEL BURKINA FASO S.A.**

Présenté par :

**OUERMI Kongnabgnandé Sophie
Leïlatou**

Dirigé par:

Ibrahima MBOW
Expert en Marketing et Management
des Organisations
Professeur au CESAG

Novembre 2011

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- *mes parents : YOUMA Cathérine et OUERMI Lassané ;*
- *mes frères et sœurs : Adama, Ouafyou, Farida, Faïza ;*
- *mes ami(e)s : Raïssa (yellow), Félicité (pin-pin), Fatou (pigeon), Youssef (copine), Stanislas (hercule) Laetitia (tichou), Christel, Fatoumata, Aude et Yves.*

J'ai eu le privilège d'être entourée de personnes brillantes, vraies, patientes et aimantes.

Merci pour l'amour inconditionnel, le soutien physique, moral et matériel tout au long de ces années d'apprentissage.

REMERCIEMENTS

Pour leur patience et leur disponibilité dans notre encadrement, je tiens à remercier :

- *Mr Sico Yao maître de stage ;*
- *Mr Ibrahima Mbow directeur de mémoire ;*
- *Mr Léonce Korahiré Marketing Coordinator Postpaid Usage à Airtel Burkina.*

Je tiens aussi à remercier tout le corps professoral du CESAG et toute l'équipe marketing d'Airtel Burkina qui n'a ménagé aucun effort pour faciliter le bon déroulement de mon stage.

Merci enfin à tous ceux qui, de près ou de loin ont participé à l'élaboration de ce document.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATION

A.R.C.E.P. :	Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes
CEDEAO :	Communauté Economique Des Etats d'Afrique de l'Ouest
CPT :	C'est Pour Toi.
CTQ :	C'était Qui
INSD :	Institut National de la Statistiques et de la Démographie
MTC :	Mobile Télécommunications Compagnie
ONATEL :	Office National des Télécommunications
PLV :	Promotion sur le Lieu de Vente
RTB :	Radio Télévision du Burkina
RTB2:	Radio Télévision du Burkina 2
SA :	Société Anonyme
SMS :	Short Message Service
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAS :	Value Added Services
TTC	Toutes Taxes Comprises

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	49
ANNEXE 2	50
ANNEXE 3	50
ANNEXE 4	51
ANNEXE 5	52
ANNEXE 6	52
ANNEXE 7	53
ANNEXE 8	54
ANNEXE 9	55
ANNEXE 10	56
ANNEXE 11	57
ANNEXE 12	58
ANNEXE 13	59

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRES

DEDICACES -----	II
REMERCIEMENTS-----	III
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATION -----	IV
LISTE DES ANNEXES -----	V
SOMMAIRES -----	VI
INTRODUCTION -----	1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE -----	4
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE -----	5
1. LA DÉFINITION DES NOTIONS DE BASE -----	5
2. LA DÉMARCHE DE L'ETUDE -----	7
CHAPITRE II : LE CONTEXTE DE L'ETUDE -----	8
1. LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE AU BURKINA -----	8
2. LA PRÉSENTATION D'AIRTEL BURKINA FASO S.A. -----	15
3. LE DIAGNOSTIC DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE A AIRTEL BURKINA S.A. -----	20
DEUXIEME PARTIE : LE DEVELOPPEMENT ET L'IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE VEILLE CONCURRENTIELLE -----	23
CHAPITRE I : LE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME DE VEILLE CONCURRENTIELLE -----	24
1. L'INFORMATION -----	24
2. L'ANALYSE, LA VALIDATION ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION -----	33
CHAPITRE II : LA MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE -----	38
1. LA CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE -----	38
2. LES TACHES -----	42
CONCLUSION GÉNÉRALE -----	47
ANNEXES -----	49
BIBLIOGRAPHIE -----	60
COLLOQUE -----	60
ARTICLES ET PUBLICATIONS -----	61
WEBOGRAPHIE -----	61
TABLE DES MATIERES -----	63

INTRODUCTION

Au Burkina Faso, la libéralisation du marché des télécommunications a permis l'émergence de plusieurs opérateurs. Ceux-ci mènent une concurrence acharnée pour s'assurer la plus grande part de marché. L'évolution rapide des technologies de l'information a fait de la créativité et de l'innovation des atouts fondamentaux dans cette compétition. Ainsi donc, se tenir constamment à l'affût de la nouveauté est une question de survie. De plus, la pression concurrentielle oblige les entreprises à se protéger du mieux qu'elles peuvent des assauts de la compétition en essayant d'anticiper ou de prévoir leur comportement sur le marché.

Dans ce contexte, les systèmes d'informations apparaissent comme un facteur décisif. En effet, l'information est l'un des piliers du développement d'une entreprise. En ayant accès aux informations relatives à la concurrence les entreprises peuvent améliorer leurs stratégies et anticiper les changements à venir. Il devient alors urgent de mettre en place un système permettant de surveiller la concurrence. C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés au système mis en place par l'un des opérateurs de téléphonie mobile du Burkina pour surveiller la concurrence.

1. L'objet de l'étude

Cette étude porte sur le **Développement et l'implantation d'un système de veille concurrentielle dans une compagnie de téléphonie mobile : cas d'Airtel Burkina S.A.** ». Elle s'inscrit dans mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion, option Marketing Stratégique.

2. La problématique

Airtel Burkina Faso S.A est l'un des opérateurs de téléphonie mobile qui évolue sur le marché burkinabé. Leader du marché de 2006 à 2008, Airtel Burkina Faso s'est vu ravir sa place à partir de 2009. Selon l'opérateur, de nombreux facteurs dont l'agressivité de la concurrence

sont à l'origine de ce changement. Dans le cadre de notre stage, nous avons été amenés à nous poser les questions suivantes :

- pourquoi AirtelBurkina S.A. n'a pas su anticiper les actions de la concurrence ?
- existe-t-il à Airtel Burkina S.A. un système de veille concurrentielle ?
- comment pourrions-nous améliorer et rendre plus fonctionnel ce système ?

Nous essayerons tout au long de cette étude d'apporter des réponses à ces questions.

3. L'objectif de l'étude

L'objectif général de cette étude est de proposer un système de veille concurrentielle adapté au marché de la téléphonie mobile au Burkina.

Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- réussir à proposer le système de veille concurrentielle adapté à Airtel Burkina Faso S.A.;
- réussir à déterminer les moyens humains, matériels et financiers nécessaires au fonctionnement de ce système ;
- permettre à Airtel Burkina S.A. d'anticiper les actions de la concurrence.

4. L'intérêt de l'étude

L'intérêt général de cette étude est de doter Airtel Burkina Faso S.A. d'un avantage concurrentiel considérable, lui permettant de connaître et anticiper les actions de la concurrence.

A titre personnel, cette étude nous permettra de mettre en application les notions apprises tout au long de notre formation.

5. Annonce du plan

Pour ce faire, nous proposerons dans une première partie de définir le cadre théorique et le contexte de l'étude.

Dans une deuxième et dernière partie, nous essaierons de développer et implémenter un système de veille concurrentielle au sein d'Airtel Burkina.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET LE
CONTEXTE DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE

1. LA DÉFINITION DES NOTIONS DE BASE

1.1. La veille concurrentielle

Le concept de veille est traditionnellement présenté comme un outil efficace permettant de comprendre son environnement pour agir. La compréhension commence par la recherche et l'analyse des informations, afin de retenir une description de l'environnement.

La veille concurrentielle est définie comme la recherche, le traitement et la diffusion (envue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la concurrence de l'entreprise. Il s'agit de surveiller et étudier les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels de l'entreprise. Elle permet de connaître leurs processus de décision, leurs modes de pensée, leur culture, leurs intentions, ainsi que leurs actions marketing.

Selon David Rouach¹ : « Elle permet de pister les démarches actives, déploiements vers d'autres secteurs d'activités, fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, intrusions diverses, dépôts de brevets, travaux de recherche et ce de la part de **concurrents directs et indirects** ».

Les entreprises font de la veille concurrentielle dans le but de :

- connaître les évolutions et les choix stratégiques de leurs concurrents afin de ne pas être prises au dépourvu ;
- se positionner par rapport à leurs concurrents.

C'est une pratique légale contrairement à l'espionnage industriel. La frontière entre ces deux notions se distingue difficilement car, elles ont toutes deux pour objectifs de trouver les informations relatives à la concurrence. Cependant, l'espionnage industriel sort des limites de

¹Cité par Wikipedia

la morale et de la légalité en utilisant un ensemble de moyen répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents...) pour obtenir les informations souhaitées.

Au Burkina Faso, le concept et la pratique de la veille concurrentielle est encore méconnue par de nombreuses d'entreprises².

1.2. Le marché de la téléphonie

Le marché défini selon l'approche par la demande est « *l'ensemble des clients actuels et potentiels capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir à travers un produit* »³.

Ainsi, le marché de la téléphonie défini par l'approche de la demande est « *l'ensemble des clients actuels et potentiels capables et désireux de procéder à un échange leur permettant d'utiliser un téléphone pour satisfaire un besoin ou un désir.* »

On distingue deux (2) types de téléphonie :

- **la téléphonie fixe** : elle désigne toute l'infrastructure de télécommunication permettant l'utilisation des téléphones fixes ;
- **la téléphonie mobile** : elle désigne toute l'infrastructure de télécommunication permettant l'utilisation des téléphones portables ;

La téléphonie fixe est fondée sur la transmission de la voix par ondes radio : la radiotéléphonie. Les systèmes mobiles fonctionnent en mode numérique (la voix est échantillonnée, numérisée et transmise sous forme de bits).

²Colloque International du RIC à Ouagadougou septembre 2011

³Marketing Management 10e édition Kotler & Dubois.

2. LA DÉMARCHE DE L'ETUDE

Pour cette étude, nous adopterons une démarche descriptive qui consistera dans un premier temps à dépeindre la situation existante. Il s'agira de faire un état des lieux :

- la description du marché de la téléphonie mobile et des acteurs en présence ;
- la description de l'organisation de veille existante et l'évaluation des forces et des faiblesses.

Dans un deuxième temps nous nous attellerons à proposer une démarche à adopter pour la réalisation des objectifs :

- de développement du système de veille adapté au contexte de la téléphonie au Burkina en nous appuyant sur les modèles expliqués dans les ouvrages spécialisés ;
- d'implantation de la cellule de veille concurrentielle au sein d'Airtel Burkina.

Pour recueillir les informations, nous aurons recours à :

- la recherche documentaire dans des ouvrages spécialisés, les archives d'Airtel et sur internet ;
- les entretiens avec le personnel d'Airtel directement impliqué;
- l'analyse des informations récoltées.

CHAPITRE II : LE CONTEXTE DE L'ETUDE

1. LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE AU BURKINA

Au Burkina, le marché de la téléphonie est régulé par de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (A.R.C.E.P.).

1.1. La réglementation

L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (A.R.C.E.P.) est une institution administrative indépendante dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Elle est placée sous la tutelle technique du Premier Ministère et a entre autres pour missions principales:

- le renforcement du cadre juridique ;
- la gestion des fréquences ;
- la gestion des numéros et des noms de domaine ;
- l'interconnexion ;
- le suivi des opérateurs et des fournisseurs de services ;
- le règlement des litiges et plaintes ;
- le service universel.

1.2. Le marché de la téléphonie fixe

Un seul opérateur évolue sur le marché de la téléphonie fixe : l'ONATEL S.A. qui est l'opérateur historique du pays. Il propose:

- des lignes fixes professionnelles ou personnelles ;
- des télécentres fixes ;
- des publiphones fixes

Selon l'A.R.C.E.P. le marché de la téléphonie fixe est en baisse à cause de l'extension de la couverture réseau des compagnies de téléphonie mobile.

	2006	2007	2008	2009	2010
Parc total	94 758	116 756	148 157	152 461	143 963
Taux de Croissance	3.91%	23.20%	26.90%	2.90%	-5.57%
Télécentres fixes privés	12 491	14 183	15 444	14 651	12 647
Taux de croissance		13.54%	8.89%	-5.13%	-13.68%

Source A.R.C.E.P.

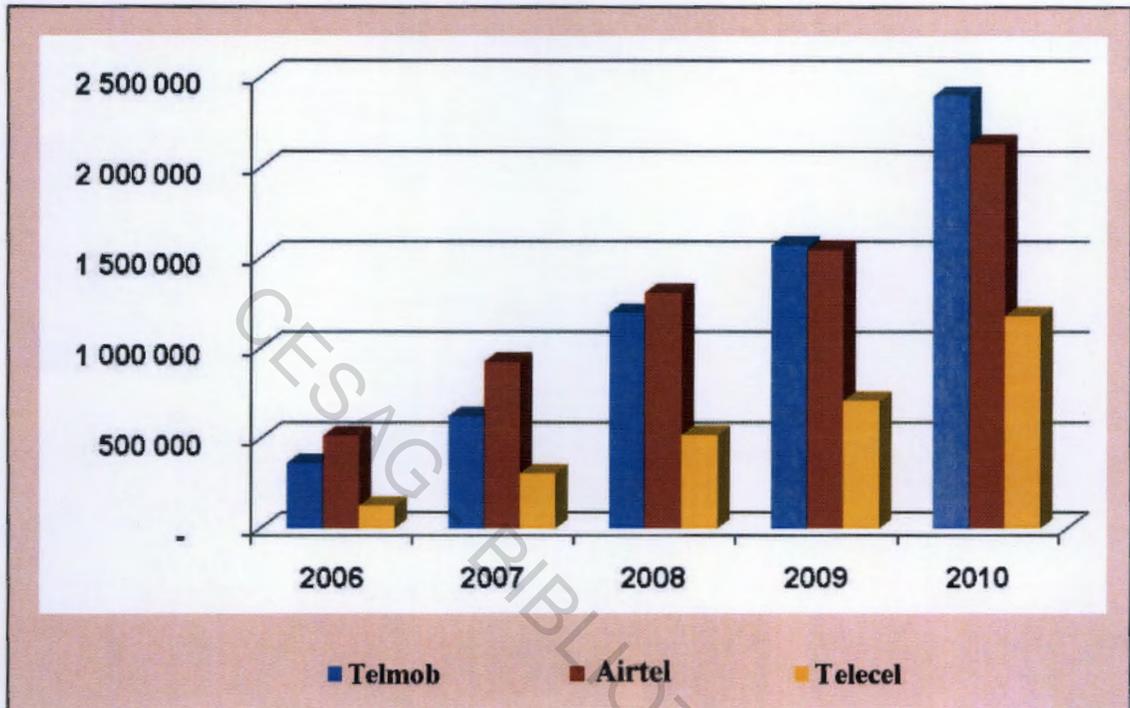
1.3. Le marché de la téléphonie mobile

Le marché de la téléphonie mobile est partagé entre 3 opérateurs : Airtel Burkina Faso S.A., Telecel Faso et Telmob S.A.

Pour avoir une meilleure lecture du marché de la téléphonie mobile, nous procéderons à une analyse selon le modèle de Michael Porter.

1.3.1. L'intensité de la concurrence

Les trois (3) opérateurs mènent une concurrence acharnée sur le marché. Ces cinq (5) dernières années, les parts de marché ont évolué selon le schéma suivant :



Source A.R.C.E.P.

1.3.1.1. Airtel Burkina Faso S.A.

Confère chapitre 2, 2.

1.3.1.2. Telecel Burkina

1.3.1.2.1. La présentation

Telecel Faso est une Société Anonyme (SA) avec un capital de deux milliards et demi (2 500 000 000) de francs CFA dont le siège social est à Ouagadougou, Burkina Faso, sis 396 avenue de la nation. Elle a été créée en 2000 et exerce dans le secteur de la télécommunication. Sa

stratégie commerciale est entièrement orientée vers la «satisfactionclient », d'où son slogan « offrir plus ».Telecel Burkina propose des offres de services diversifiées.

1.3.1.2.2. Les offresde services

Telecel propose quatre (4) offres principales : offre « prepaid », offre « postpaid », offre internationale et l'internet.

Ces offres donnent accès à différents services et produits tels que :

- le service tam-tam
- le SMS
- la mise en attente
- l'anonymat
- la conférence
- la messagerie vocale
- le double appel
- les numéros complices
- le transfert de crédit
- Les recharges à distance
- Le bip Telecel
- Le bonus d'appel
- les recharges privilèges,
- les forfaits classiques,
- l'offre postpaid pro,
- la flotte
- le web to SMS entreprise
- la connexion internet

Pour tous renseignements, les clients peuvent contacter le service clientèle au 888 ou 78 80 80 80

Le système actuel de tarification au niveau local est à la seconde avec :

- 1,4f ttc/sec vers les abonnés Telecel soit 84f ttc/min ;
- 1,5f ttc/sec vers les autres opérateurs soit 90f ttc/min ;
- 10f/SMS vers Telecel, 20f/SMS vers les opérateurs locaux

Les appels vers l'international sont facturés à 150f ttc/min et les SMS à 50f/SMSvers plus de cinq-cents (500) destinations dans le monde.

1.3.1.2.3. La place sur le marché de la Téléphonie mobile au Burkina

Selon l'A.R.C.E.P., l'opérateur disposerait au 31 décembre 2010 d'un parc d'abonnés d'un million cent soixante-dix-neuf mille trois centssoixante six (1 179 366), soit une télédensité de 7,49 téléphones pour cent (100) habitants. Avec une part de marché égale à **20,66 %**, l'opérateur se place en 3^eet dernière position sur le marché de la téléphonie mobile au Burkina.

1.3.1.3. Telmob S.A.

1.3.1.3.1. La présentation

TELMOB S.A. est une filiale de l'opérateur historique ONATEL (Office National des Télécommunications) qui fut racheté par Groupe Maroc télécom en 2009. Telmob a pour slogan : « *Progressons ensemble* ».

1.3.1.3.2. L'offre de Telmob

Telmob S.A. propose 2 types d'offres : l'offre prepaid et l'offre postpaid. Les différents services associés sont :

- le fax sur mobile ;
- les recharges physiques et électroniques;
- le SMS vocal ;
- la mise en attente ;
- l'anonymat ;
- la messagerie vocale ;
- le double appel ;
- le SMS ;
- le chat ;
- les forfaits classiques ;
- l'offre postpaid pro ;
- la flotte ;
- la copie de carte SIM ;
- le numéro complice
- la connexion internet.

- le transfert de crédit ;

Le système actuel de tarification au niveau local est à la seconde avec :

- 1,5f ttc/sec vers tous les réseaux mobiles soit 90f ttc/min ;
- 10f/SMS vers Telmob, 20f/SMS vers les opérateurs locaux.

Les appels vers l'international sont facturés à 150f ttc/min et les SMS à 50f/SMS.

1.3.1.3.3. La place sur le marché

Selon l'A.R.C.E.P., l'opérateur disposerait au 31 décembre 2010 d'un parc d'abonné de deux millions trois cents quatre-vingt-seize mille huit cents soixante-treize (2 396 873), soit une télédensité de 15,23 lignes pour cent (100) habitants. Avec une part de marché de **41,99 %**, Telmob S.A. occupe la première place du classement : c'est le leader des télécommunications au Burkina Faso.

1.3.2. La menace des nouveaux entrants

Le gouvernement Burkinabé a lancé un appel d'offre pour l'attribution d'une licence à un quatrième opérateur. A ce jour, les résultats de cet appel d'offre ne sont pas encore connus.

1.3.3. La menace des produits de substitution

Le téléphone fixe est le produit de substitution le plus répandu au Burkina. Avec la plus grande couverture de réseau sur le territoire national, la téléphonie fixe possède un parc de 143.963 abonnés au fixe, 503 publiphones fixes, 12.647 télécentres. Cependant, depuis 5 ans, une constante diminution de la taille de ce parc a été constatée.

Avec la rapidité des avancées technologiques, les opérateurs sont confrontés à d'autres produits de substitution comme :

- l'internet : avec des sites permettant d'émettre des appels et des SMS. Ces services généralement plus compétitifs au niveau du prix attirent de plus en plus de clients initiés à l'outil informatique(Ex : Skype, Gmail, Yahoo Messenger, MSN....),
- les nouvelles technologies : l'apparition de nouveaux systèmes de communication fonctionnant grâce à des logiciels libres comme « Asterisk »⁴ ;
- les opérateurs mobiles furtifs qui se développent en Europe ;
- les fournisseurs d'application mobile.

Les produits de substitution constituent donc une grande menace.

1.3.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs dans le domaine de la télécommunication sont nombreux et se livrent une concurrence acharnée (HUAWEI, Alcatel, Ericsson, Nortel, Siemens, ZTE...). Leurs équipements (tels que les centraux téléphoniques, les plateformes, serveurs de télécommunication, etc.) trouvent essentiellement acquéreurs auprès des opérateurs de téléphonie mobile. Ils ne disposent donc pas d'un pouvoir de négociation élevé.

1.3.5. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients disposent ici d'un fort pouvoir de négociation. Généralement propriétaires de plusieurs SIM, ils mettent les offreurs en compétition. Ainsi, les opérateurs mènent sans relâche une guerre dans les offres de services et les promotions, multipliant les avantages au profit des clients.

Voir en **annexe n° 1** le schéma des cinq (5) forces de Michael Porter.

⁴[http://en.wikipedia.org/wiki/Asterisk_\(PBX\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Asterisk_(PBX))

2. LA PRÉSENTATION D'AIRTEL BURKINA FASO S.A.

2.1. L'historique

C'est la 3^e fois que l'opérateur change de nom et de marque. En effet, on se rappelle de Celtel avec son slogan « la vie en mieux » qui est devenu Zain « un monde merveilleux ». Et maintenant Airtel « être libre ».

Celtel au Burkina Faso, société anonyme avec un capital de deux milliards et demi (2.5 milliards) de francs CFA a officiellement débuté ses activités commerciales le 1^{er} janvier 2001. Celtel Burkina était auparavant filiale de Celtel International qui exploite depuis 1998 des réseaux de téléphonie mobile dans quinze (15) pays africains (Burkina Faso, Gabon, Kenya, Madagascar, Malawi, Niger, Nigéria, Ouganda, République Démocratique du Congo, République du Congo, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad et Zambie).

En avril 2005, Celtel International est racheté par Mobile Télécommunications Compagnie (MTC), fondée en 1983 pour offrir des services de téléphonie mobile au Koweït. Le 1^{er} août 2008, la marque Celtel devient Zain. MTC a en effet décidé d'uniformiser ses marques au moyen Orient (Arabie saoudite, Bahreïn Irak Jordanie Koweït, Liban) et en Afrique sous la marque « Zain » et le slogan « un monde merveilleux ». Depuis son implantation, Zain Burkina Faso a investi environ 31 milliards de francs CFA et a créé près de deux cents (200) emplois directs et 3500 indirects.

Enfin l'opérateur indien Barhi Airtel Limited, a racheté quinze (15) filiales africaines du groupe Zain pour une valeur de dix milliards sept-cent millions (10.7 milliards) de dollars. Celtel Burkina qui opère sous la marque commerciale de Zain passe donc, comme les autres, dans le giron de Barhi le 8 juin 2010. Zain est leader du marché dans 10 de ces quinze 15 pays africains et second dans 14 à travers le monde.⁵

⁵www.lefaso.net/spip.php?

2.2. La structure et le fonctionnement

L'équipe d'Airtel Burkina Faso S.A. comprend :

- Une direction générale à laquelle sont rattachées toutes les autres directions ;
- Une direction de gestion des ressources humaines ;
- Une direction financière ;
- Une direction marketing ;
- Une direction des ventes ;
- Une direction Informatique ;
- Une direction d'approvisionnement.

Nous nous intéresserons au département marketing où nous avons effectué notre stage. Il comprend six (6) services :

- **International & Roaming** chargé entre autres de l'établissement de partenariat afin de permettre aux abonnés d'Airtel Burkina de disposer du roaming pendant leur déplacement à l'étranger ;
- **Revenue and Market Planning** chargé des prévisions sur le revenu et des études de marché et l'analyse des informations géomarketing ;
- **Usage and Retention** chargé de mener des actions pour retenir les clients sur le réseau Airtel et les inciter à consommer ;
- **Brand and communication** chargé de la communication de la marque et des produits de l'entreprise ;
- **Acquisition** chargé de recruter de nouveaux clients
- **VAS & Data**, chargé des services à valeur ajoutée et de l'Internet.

Chaque service comprend une équipe chaperonnée par un manager qui rend compte au directeur marketing.

2.3. L'offre commerciale

Airtel Burkina Faso S.A. propose une offre variée comprenant des produits, des services de base autour du téléphone, des services spécifiques au client de type particulier et des services spécifiques au client de type professionnel.

2.3.1. Les produits

Airtel Burkina Faso S.A. met à la disposition de ses clients :

- une large gamme de téléphones avec des solutions de communication adaptées (BlackBerry, Smartphones) ;
- des cartes SIM individuelles ;
- des kits de dual SIM ;
- des payphones.

2.3.2. Les services de base autour du téléphone

Ce sont :

- l'appel à l'international
- l'appel en attente
- l'appel en conférence
- l'option famille et amis
- le CTQUI
- le fun mobile
- le Cpourtoi
- l'identification d'appel
- la boîte vocale
- Double appel

2.3.3. Les services pour particuliers

Les « particuliers » sont les clients qui ne veulent pas être redevables envers l'entreprise d'une facture à la fin du mois. Ils utilisent généralement leur ligne moins comme un outil de travail qu'un outil de communication social. Leur offre comporte différents services.

Service	Description
Télécentres	Ce sont des téléphones mobiles munis d'un combiné et d'une petite antenne et exploités dans des kiosques par des particuliers comme cabine téléphonique.
Post-payé limité : « Airtel FlexiPro »	Associant un compte Pro Post payé avec un montant (fixé par l'entreprise) rechargé tous les 1er du mois et un compte Perso rechargeable au cas où le compte Pro serait épuisé.
Prépayé	Le service prépayé permet de gérer soi-même sa consommation grâce à des cartes de recharge de différents montants, valides pendant quatre-vingt-dix (90) jours. Le service prépayé offre aussi la possibilité de profiter du service « famille et amis ». Ce service accessible gratuitement à tous les clients prépayés permet de bénéficier d'une tarification préférentielle sur les appels vers cinq (5)numéros favoris airtel incluant deux (2) numéros vers la Côte d' Ivoire.
REWARDZ	Programme de remerciement et de récompense de la fidélité des clients d'Airtel pour l'utilisation de ses produits et services.

2.3.4. Les services pour professionnels

Service	Description
Ya bizness	Cette offre permet à tous ceux qui y ont souscrit de communiquer entre eux à un tarif préférentiel et vers le On net.
Flotte	C'est une offre de communication de groupe destinée initialement aux entreprises. Elle permet aux clients de bénéficier d'une communication gratuite à l'intérieur de la flotte de l'entreprise moyennant une redevance mensuelle par ligne.
Post payé limité « Airtel FlexiPro personnalisé »	Il s'agit du même service offert aux prépayés à la différence près qu'il est personnalisé en fonction des désirs des clients pour les professionnels. Une redevance mensuelle de mille neuf cent (1 900) francsCFA TTC s'ajoute aux frais totaux.
Post payé	Le service postpayé est surtout destiné aux clients qui utilisent très souvent leur téléphone. Une gamme de produits à valeur ajoutée leur est réservée: forfaits post payé, internet, fax, email, abonnement au roaming international sortant. Une redevance mensuelle est due à chaque fin de mois.

Voir les conditions et les tarifs en **annexe n°6**.

2.4. La place sur le marché

Airtel s'est donné pour objectif d'être la marque la plus aimée du continent Africain à l'horizon 2015. L'opérateur propose une offre sans cesse innovante afin d'apporter plus de liberté aux clients dans leurs choix, conformément à son slogan « Airtel, être libre ».

Selon l'A.R.C.E.P., Airtel Burkina Faso S.A. disposait au 31 décembre 2010 d'un parc d'abonné de 2 131 611 soit une télé densité de 13,55 téléphones pour 100 habitants. Avec une part de marché de 37.35%, l'opérateur occupe une place de challenger.

Voir en **annexe n°8** la part de marché des différents opérateurs en 2010.

3. LE DIAGNOSTIC DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE A AIRTEL BURKINA S.A.

Airtel Burkina Faso S.A., conscient de son évolution sur un marché très concurrentiel met en place une organisation permettant d'avoir des informations sur les activités de la concurrence.

3.1. La description de l'organisation

L'organisation repose sur un agent de la **cellule Revenue and Market Planning**. Il a entre autres pour tâches d'exploiter quotidiennement les différentes sources d'informations et d'organiser les informations collectées dans un rapport périodique (hebdomadaire, puis mensuel, puis trimestriel).

3.1.1. Le type d'information récoltée

Il s'agit de toutes les informations relatives aux offres commerciales : nouveaux produits, offres promotionnelles.

3.1.2. Les sources de l'information

Les différentes informations sont obtenues par observation et revue des médias :

- la presse écrite nationale et internationale: les quotidiens et les numéros périodiques ;
- la presse audio-visuelle nationale et internationale ;

- l'internet : site web des concurrents, alertes Google, sites spécialisés (veille publicitaire)... ;
- les cartes SIM des opérateurs concurrents ainsi que leur service client : permettant de d'avoir des informations sur les offres courantes et les évènements prévus pour les clients.

3.1.3. La collecte de l'information

L'information est collectée principalement par l'agent de cellule Revenu and Market Planning (RMP) de la direction marketing d'Airtel Burkina Faso S.A. Cet agent est aidé dans sa tâche par une agence de veille publicitaire qui capture les publications médias des différents opérateurs. De manière générale, lorsqu'une information sur les actions de la concurrence est connue d'un agent d'Airtel, celui-ci le communique au service/département directement concerné.

3.1.4. La validation, l'analyse et la diffusion

Les informations collectées sont vérifiées auprès des sites internet et des services clients des concurrents.

Elles sont analysées en comparaison avec les activités menées le long du trimestre pour dégager la stratégie de la concurrence.

Les résultats obtenus sont notés dans un rapport qui est lui aussi inclus dans un rapport global d'activités. Le rapport global est envoyé aux directeurs et à l'équipe managériale.

Voir en annexe n°9 l'organisation actuelle de la veille.

3.2. Les forces et faiblesses de l'organisation actuelle de la veille concurrentielle

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Centralisation des informations garantissant le contrôle sur la diffusion, la traçabilité et l'exactitude de l'information ;• Suivi journalier, mise à jour hebdomadaire des informations ;	<ul style="list-style-type: none">• Pas de véritable système organisé de veille concurrentielle ;• Seules les promotions et les nouvelles offres concurrentes sont prises en compte ;• Un seul acteur indiqué pour la collecte des informations ;• Pas de plateforme de partage des informations collectées ;• Pas de suivi sur les activités découlant des informations récoltées ;• Manque d'informations permettant d'anticiper réellement les actions de la concurrence ;

L'organisation actuelle de la veille présente des avantages et aussi des lacunes que nous allons tenter de combler à travers un nouveau système de veille que nous allons proposer de mettre en place.

**Deuxième partie :Le développement et
l'implantation d'un système de veille
concurrentielle**

CHAPITRE I : LE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME DE VEILLE CONCURRENTIELLE

Pour mettre en place un système de veille efficace, l'entreprise doit chercher à répondre à trois (3) principales préoccupations :

- **les informations à collecter** : les axes de recherche de l'information, le type d'informations à récolter, les sources et le coût de l'information;
- **les acteurs à surveiller** : les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels, leurs forces et faiblesses;
- **les acteurs de la veille** : le responsable de l'activité de veille, de l'analyse et du stockage des informations.

Répondre à ces préoccupations permettrait de mettre en place un système de veille adapté et performant.

1. L'INFORMATION

Il existe plusieurs types d'informations dont les natures et les formes ne visent pas les mêmes objectifs. Selon la classification établie par René Mayer⁶, il est possible de distinguer trois familles :

- les informations dites générales : elles sont destinées au grand public par l'intermédiaire des quotidiens et autres « bulletins d'informations »,
- celles à finalité pédagogique : elles sont intégrées dans les formations humaines,

⁶ René Mayer. COMMISSARIAT GENERAL AU PLAN. Information et compétitivité. Rapport du groupe présidé par R.Mayer. Paris : La Documentation Française, 1990. p 14.

- celles qui servent à travailler : l'information juridique, médicale, financière ; l'information sur les marchés, les innovations ; l'information scientifique et technique, industrielle, commerciale, sociale.

C'est cette dernière catégorie que nous retiendrons dans notre étude. La détermination des informations dites professionnelles, commence par la surveillance des axes d'information.

1.1. Les axes de surveillance

Dans la veille concurrentielle, la surveillance est orientée vers les différentes formes de concurrence dans le but de :

- détecter les sources de compétitivité ;
- faciliter la rapidité et l'efficacité de la prise de décision stratégique ;
- bénéficier d'un effet d'expérience permettant d'anticiper la présence de concurrents sur un nouveau marché.

Grâce à l'analyse des cinq (5) forces de Michael Porter, les différents axes d'observation dégagés sont :

- La concurrence directe actuelle : Telecel Burkina et Telmob S.A. ;
- Le risque de nouveaux entrants : le quatrième (4^e) opérateur ;
- Le développement de produits de substitutions : les fournisseurs d'accès internet, les fournisseurs d'application mobile, les appels via internet ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : les contraintes liées aux fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients : la volatilité des clients, l'évolution rapide de la demande du marché.

A ces axes s'ajoute un sixième (6^e) axe, celui de la réglementation avec l'A.R.C.E.P.

1.2. Le type d'information

Il s'agit d'identifier pour les six (6) axes mentionnés plus haut, les informations qui peuvent se révéler importantes pour le suivi et l'analyse des activités de la concurrence.

En fonction du niveau de disponibilité, il existe trois (3) types d'informations :

- Les informations dites « **blanches** » : elles sont publiques et disponibles sur le marché (communication sur les produits, couverture d'évènements sponsorisés,..);
- Les informations dites « **grises** » : elles sont en partie connues du marché mais disponibles sous réserve d'investigation (difficultés financières ou commerciales, recrutement,...).
- Les informations dites « **noires** » très secrètes : elles ne peuvent être obtenues que par espionnage industriel (plan stratégique, projet de lancement,...).

Dans le domaine de la téléphonie mobile, les informations à recueillir sont :

1.2.1. Les offres commerciales

Toutes les offres au niveau national et international de la concurrence doivent être recensées:

- les nouvelles offres de produits ou de services ;
- les promotions.

1.2.2. Les animations / sponsoring / mécénat / partenariats / manifestations

Il s'agit de suivre les activités de terrain, les activités sponsorisées, les partenariats stratégiques, etc.

1.2.3. Les performances

Il est important d'avoir une bonne évaluation de ses concurrents. Aussi, l'entreprise s'intéressera :

- aux performances commerciales et financières (part de marché, chiffre d'affaires, volume des ventes, taux de notoriété,...) ;
- aux prix gagnés (reconnaissance internationale,...);
- aux ambitions stratégiques (vision à long et court terme).

1.2.4. L'environnement de l'entreprise

Il s'agit de l'activité interne des entreprises concurrentes :

- les recrutements et les nominations ;
- l'organigramme pour comprendre l'organisation, le fonctionnement et le processus de prise de décision de l'entreprise concurrente;
- les difficultés commerciales et techniques ;
- la culture d'entreprise.

La classification des informations selon leur degré de confidentialité est faite en **annexe n°10**.

1.3. Les sources d'information

Il s'agit d'identifier tous les points d'origine des informations collectées et de les classer selon le niveau de fiabilité. Les sources d'information sont très variées.

1.3.1. Les sources internes

1.3.1.1. Le service client de l'entreprise

Le service client de l'entreprise constitue pour elle une source importante d'information à travers ses clients. Dans le domaine de la téléphonie mobile au Burkina Faso, les clients sont rarement abonnés à un seul opérateur : c'est le phénomène du « multi-siming ». Ainsi donc, ils sont au courant en temps réel des offres de la concurrence et n'hésitent pas à mettre les différents opérateurs en compétition. A travers les plaintes, les confusions ou même les informations récoltées au call center, dans les show-rooms, en visite clientèle, l'entreprise peut avoir une idée des activités de la concurrence.

1.3.1.2. L'évolution de certains indicateurs de performance

En analysant l'évolution d'indicateurs tels que le chiffre d'affaires, les ventes/marges par produit/service spécifique, l'entreprise peut en fonction d'une baisse de l'activité, soupçonner la responsabilité d'une action de la concurrence. Il s'en suit une investigation plus poussée afin de décrire les actions en cause.

1.3.2. Les sources externes

1.3.2.1. La presse

Il s'agit de :

- La presse écrite nationale et internationale : journaux, articles et revues spécialisées (quotidien, hebdomadaire, mensuel ou bimensuel) ;
- La presse audio et audiovisuelle, nationale et internationale.

1.3.2.2. L'Internet

Sur Internet, l'entreprise peut récolter des informations sur :

- le site web des opérateurs ;
- les autres sites de télécoms ;
- les sites spécialisés ;
- les forums ;
- les alertes des moteurs de recherche, etc.

1.3.2.3. Les partenaires et les distributeurs, (fournisseur de services de substitution)

Les partenaires en amont ou en aval de l'activité sont des sources d'informations importantes :

- les agences de communication ;
- les agences de recrutement ;
- les agences de conseil en marketing management ;
- les imprimeries et les fournisseurs de support de communication ;
- les radios ;
- les maisons d'édition.

De même, grâce à leurs positions d'intermédiaires, les distributeurs (grossistes, détaillants, revendeurs ambulant, télé centres) sont des informateurs précieux sur :

- les nouveaux produits ;
- les promotions en cours ;
- les PLV ;
- les circuits de distributions ;
- les tarifs ;etc.

1.3.2.4. Les contacts humains et les observations terrain

Par « contact humain » nous nommons les relations professionnelles ou sociales. De manière générale, les employés pris hors du cadre professionnel (les locaux/bureaux) partagent plus facilement les informations. Pour cela il faut mettre à profit le portefeuille relationnel et faire en sorte que toutes les informations soient traitées avec la même importance quel que soit sa source (manager ou vendeur, directeur ou chargé de clientèle, etc.). L'entreprise peut récolter d'importantes informations à travers :

- la famille (des employés de l'entreprise) ;
- les amis (des employés de l'entreprise) ;
- les clients mystères ;
- le service de nettoyage de la concurrence ;
- l'agence de gardiennage de la concurrence.

Les observations terrains sont les visites sur les lieux hors entreprises des concurrents au niveau national et international, les observations des affiches, visites des stands dans les salons, les foires et expositions, les PLV, etc.

1.3.2.5. L'Etat, les organismes/agences spécialisées, les agences de régulation des télécoms

Il s'agit des structures qui fournissent des informations fiables sur :

- les rapports et chiffres clés des concurrents nationaux et internationaux (les parts de marché, les chiffres d'affaires, etc.) ;
- le marché de la téléphonie ;
- les rapports de l'autorité de régulation des télécommunications et du Conseil supérieur de la communication ;
- le règlement des formes de commerce.

1.4. La collecte de l'information

Après avoir identifié le type d'information et les différentes sources, il faut collecter les informations de manière ordonnée afin d'éviter les doublons ou d'omettre certaines informations.

1.4.1. Les acteurs de la collecte

Les acteurs de la collecte sont :

1.4.1.1. La cellule de veille concurrentielle et les employés de l'entreprise

Ce sont les premiers et principaux collecteurs :

- ils évoluent déjà dans ledit environnement ;
- ils travaillent déjà pour l'entreprise : cela n'engendre donc pas de coûts supplémentaires significatifs ;
- ils sont en contacts avec tous les acteurs concernés (clients, distributeurs, partenaires, etc.).

A travers chaque département, l'entreprise peut scruter le marché selon les activités spécifiques se rapportant au département en question, et les rapporter à la cellule en charge de l'analyse des informations.

Aussi, un responsable par localité peut être nommé dans les différentes agences sur toute l'étendue du territoire afin de collecter et transmettre les informations spécifiques à sa localité.

1.4.1.2. Les institutions internationales, les organismes/agences spécialisées

Ce sont des structures nationales ou internationales qui fournissent des informations fiables à travers des services gratuits ou rémunérés. Ce sont :

- les autorités locales (ministère du commerce, mairies ; préfectures) ;
- la Chambre de Commerce;
- l'institut de statistique et de démographie;
- les institutions internationales.

Ces différentes informations peuvent ensuite être centralisées pour permettre d'avoir un aperçu global sur le marché et son environnement.

1.4.2. L'outil et la fréquence de collecte

Afin que l'information soit facilement exploitable, elle devrait être présentée selon un modèle prédéfini en fonction des besoins de l'entreprise. Une fiche standard (physique ou en fichier électronique) à remplir peut être élaborée. Elle devra mentionner les indications nécessaires à l'analyse de l'information :

- la nature de l'information ;
- la source ;
- le niveau de fiabilité ;
- le délai d'exécution, etc.

L'information devra être collectée quotidiennement.

Un tableau récapitulatif des types d'informations, des sources et des acteurs de la collecte est présenté en **annexe n°11**.

Après avoir collecté l'information, identifié la source et jugé de sa fiabilité de l'information, il faut passer à l'analyse afin d'en ressortir l'essence même.

En effet, les différentes informations prises séparément ne permettent pas d'avoir un aperçu des objectifs de la concurrence. Mais, une fois analysées, elles permettent de déduire la stratégie de l'adversaire.

2. L'ANALYSE, LA VALIDATION ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION

La validation, l'analyse, la diffusion et le stockage de l'information sont des étapes très délicates qui conditionnent l'efficacité du système de veille concurrentielle.

L'intérêt du système est de pouvoir anticiper les actions de la concurrence en ayant une vision nette de ses orientations stratégiques. Cette anticipation est rendue possible par les résultats obtenus par l'analyse des informations collectées, d'où l'importance de la fiabilité de l'analyse. Elle doit être rigoureusement menée par des personnes qualifiées et compétentes pour cette tâche.

2.1. Les acteurs

Les acteurs de la validation, de l'analyse, de la diffusion et du stockage de l'information sont les membres de la **cellule de veille concurrentielle**.

Ils ont pour missions de consolider les informations collectées, et d'en donner une meilleure compréhension à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cette cellule doit être constituée de personnes capables de comprendre et de faire ressortir la stratégie de la concurrence à travers les différentes informations qui leurs sont envoyées.

Ces membres devront rester très discrets sur leurs activités afin d'éviter :

- la diffusion incontrôlée (prématurée, incomplète,) des informations confidentielles collectées ;
- la rétention d'information de la part des contacts sociaux et des relations avec les partenaires.

2.2. La validation et l'analyse

Une fois les informations collectées, elles doivent être validées et traitées pour fournir *l'information marketing* recherchée, c'est-à-dire la traduction de la stratégie de la concurrence et cela de façon régulière.

2.2.1. La validation de l'information

S'agissant de la validation, elle peut être faite auprès:

- du service client de la concurrence ;
- de l'Internet ;
- de la presse (écrite, audio, audiovisuelle) ;
- des agences spécialisées ;
- des observations terrain ;
- des distributeurs et Partenaires ;
- des différentes sources d'informations.

Elle devra tenir en compte certains critères tels que :

- la date : il est important que les informations soient aussi récentes que possibles afin d'accroître la réactivité de l'entreprise ;
- la pertinence des informations (type d'information : nouvelle offre, promotion, etc.) ;
- la crédibilité et la fiabilité des informations (dépendant de la crédibilité des sources);
- les informations doivent être exhaustives.

Cependant, lorsqu'il s'agit d'une information dite « noire », les moyens de validation sont quasi inexistant, du moins sur un plan légal. L'entreprise devra assumer de prendre en compte certaines informations sans possibilité de vérifier leur validité, à ses risques et périls.

2.2.2. L'analyse de l'information

L'analyse se base sur la relecture des données cumulées sur la concurrence, l'évolution du marché et de l'activité propre à l'entreprise pour connaître les informations telles que :

- les cibles privilégiées des concurrents ;
- l'objectif visé à travers les différents types d'offres proposées (fidélisation, consommation, acquisition de nouveaux clients,...) ;
- les offres auxquelles les clients sont le plus sensibles (en mesurant sur l'entreprise l'impact de ces offres sur le revenu, le chiffre d'affaires, les ventes, etc.).

Les résultats obtenus de cette analyse doivent être diffusés afin que l'entreprise puisse en tenir compte dans ses décisions. Mais la diffusion doit être contrôlée afin d'éviter la fuite d'information et de permettre une utilisation optimale.

2.3. La diffusion de l'information

La diffusion est une étape non moins importante du système de veille concurrentielle.

En effet, pour que le système fonctionne correctement, la règle des **quatre (4)B** doit être appliquée: « *la Bonne information doit être transmise entièrement au Bon moment, à la Bonne personne et par le Bon canal* »⁷.

Ainsi donc, après avoir trouvé la bonne information, il faut la transmettre à la bonne personne.

2.3.1. La bonne personne

En fonction du niveau d'importance de l'information collectée, la diffusion des résultats d'analyses sera orientée vers les personnes ressources, pour qui les résultats servent d'appui dans la prise de décisions stratégiques. Pour les informations les plus sensibles dites « noires », les personnes ressources sont :

- le directeur de l'entreprise ;

⁷Kotler et Dubois, 12ème édition

- le directeur marketing et commercial ;
- les directeurs de départements (en fonction du contenu de l'information).

Les informations moins sensibles doivent être partagées avec l'ensemble du personnel afin de favoriser la créativité des employés en réponse aux offres concurrentes.

2.3.2. Le bon moment

Il est difficile de déterminer « un bon moment » pour la diffusion des informations sur la concurrence.

De manière générale, nous retiendrons que : l'entreprise a besoin d'être informée à l'avance ou au moins en temps réel sur les activités de la concurrence. La communication ne doit pas être interrompue entre le responsable de la cellule de veille et les personnes ressources à qui il doit rendre compte.

2.3.3. Le bon canal

Pour diffuser l'information, le responsable de la cellule peut utiliser :

- **un support physique** : rapports périodiques ;
- **un support électronique** : mail groupe, plateforme de partage, l'intranet de la société ;
- **le téléphone** : pour les informations plus importantes, confidentielles ou à courte échéance.

2.4. Le stockage de l'information

L'information analysée doit être stockée. Comme précédemment mentionné, l'analyse des informations collectées ne se fait pas de façon partielle; elle nécessite une vision globale de l'historique des actions déjà menées par la concurrence. Cette vision globale permet de deviner la stratégie de la concurrence et ainsi d'anticiper les actions susceptibles d'en découler (types d'offres probables, périodicité des promotions, etc.).

Le stockage devra être fait sur un serveur de l'entreprise, protégé par le système de sécurité informatique de l'entreprise. L'accès à ces données doit être réduit en fonction du niveau de sensibilité des données :

- pour les **informations « noires »**, seuls les membres de la cellule de veille et les différents directeurs de départements concernés devront avoir accès aux fichiers.
- pour les **informations « grises »** et **« blanches »**, l'**historique des activités de la concurrence** et les **résultats d'analyse des informations récoltées**, chaque membre du personnel employé par l'entreprise et muni de son mot de passe devrait pouvoir y accéder. Cette action favorisera le benchmarking permettant au personnel de réfléchir sur des offres susceptibles de répondre à celles de la concurrence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : LA MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DEVEILLE CONCURRENTIELLE

Airtel Burkina Faso S.A. surveille la concurrence à travers une organisation : un agent du service **Revenue and Market Planning** avait entre autres pour tâches de reporter périodiquement les actions de la concurrence.

Cette organisation présentait des faiblesses notamment :

- le manque de système réellement organisé,
- la faiblesse des ressources mobilisées pour la veille,
- le manque d'information permettant une réelle anticipation des actions de la concurrence.

Nous proposons de mettre en place un système plus pertinent permettant de combler les lacunes du système existant. La pièce maîtresse de ce système est la cellule de veille concurrentielle. Elle aura pour avantage :

- d'être spécifiquement dédiée à la veille concurrentielle ;
- de disposer d'une organisation plus structurée et plus forte pour fournir un travail plus élaboré ;
- de disposer d'un matériel et d'un budget spécifique pour la réalisation de ses tâches.

1. LA CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

Une cellule de veille est définie comme étant un centre de documentation et d'analyse. Elle représente la sonnette d'alarme qui permet à l'entreprise d'anticiper les activités de la concurrence et de proposer des solutions palliatives.

1.1. L'équipe et sa place dans l'organigramme

L'équipe devra être composée d'agents qualifiés dans le domaine de l'analyse marketing, de la vente et des systèmes d'information. La cellule comprendra :

- trois (3) agents responsabilisés en fonction des principales tâches de la cellule qui travailleront à plein temps à la construction, la mise à jour et l'exploitation du système de veille concurrentielle.
- des relais par département au siège (Ouagadougou) et un relais dans toutes les autres localités couvertes par le réseau Airtel. Ces relais sont des agents appartenant déjà au personnel d'Airtel Burkina, mais qui auront en plus de leur tâche principale, la surveillance de la concurrence par rapport aux activités qui se rapportent à leur localité, leur département, leur service ou leur poste. Ainsi, la cellule sera informée en temps réel sur toutes les activités de la concurrence sur toute l'étendue du territoire.

1.1.1. Le manager

Il est le responsable de la cellule et a pour mission :

- la production de rapports périodiques sur les activités de la concurrence ;
- la restitution des analyses des différentes informations collectées ;
- la proposition de plan d'action en réponse aux activités de la concurrence.

1.1.2. Le coordinateur

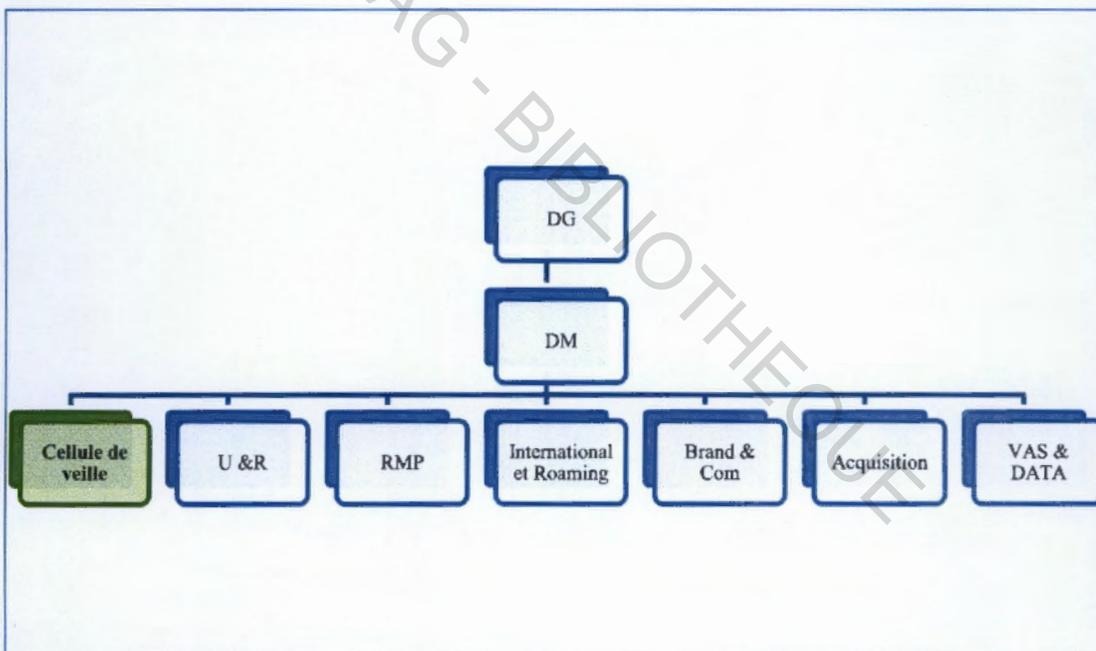
Il est chargé de collecter et regrouper les informations. Il a aussi pour charge d'entretenir le portefeuille relationnel de l'entreprise.

1.1.3. L'analyste

Il est chargé de l'analyse des informations récoltées et de leur incorporation dans la stratégie supposée utilisée par la concurrence. Il est aidé dans cette tâche par les autres membres de la cellule.

1.2. La place de la cellule de veille dans l'organigramme

Cette cellule sera un service à part entière dans le département marketing sous le management du directeur marketing. Elle travaillera en collaboration avec tous les services en fonction des actions de la concurrence.



Place de la cellule de veille dans l'organigramme

1.3. Les moyens matériels et financiers

Pour être en mesure de fournir de bons résultats, l'équipe doit disposer de moyens matériels adaptés :

- des bureaux entièrement équipés (meubles, ordinateurs...);
- des fournitures de bureau ;
- des téléphones portables, des numéros de service et des adresses électroniques ;
- une radio ;
- des cartes SIM concurrentes ;
- une autre adresse électronique et une « info line » gratuite mises à la disposition du personnel afin qu'il puisse envoyer les informations dès qu'il les reçoit;
- des gratuits téléchargés sur internet.

Ex : **VigilusSmart** qui permet de surveiller les changements sur les sites des entreprises concurrentes.

- un « war room » : atelier de travail où peuvent se réunir les membres de la cellule pour l'analyse des informations collectées.

Un budget doit être alloué afin de :

- permettre l'entretien des relations (extra)professionnelles avec les partenaires (agences, distributeurs, etc.) et des réseaux personnels à travers des dîners, déjeuners, soirées, etc. ;
- atteindre un niveau élevé de consommation mensuelle auprès de la concurrence : certaines offres des concurrents sont ciblées à un segment particulier de la clientèle, et la communication sur ces offres ne se fait pas en dehors du segment concerné. (ex : envoi de SMS aux clients du segment cible, appels, envoi d'invitations...).

2. LES TACHES

La cellule a pour tâche :

- La collecte et le regroupement des informations ;
- La validation, l'analyse, le stockage et la diffusion des informations ;
- L'entretien du portefeuille relationnel afin de favoriser la circulation de l'information ;
- La proposition de plan d'attaque en réponse aux actions de la concurrence.

2.1. La collecte de l'information

Airtel Burkina collecte aujourd'hui les informations sur la concurrence à travers l'internet, la presse et une agence de surveillance publicitaire. Nous proposons d'ajouter à ces outils :

- **un numéro de téléphone gratuit** mis à la disposition de tout le personnel : toutes les informations jugées utiles par le personnel sur la concurrence pourront y être envoyées par SMS ou appels (anonymes);
- **une adresse électronique** mise à la disposition du personnel : toutes les informations jugées utiles par le personnel pourront être envoyées par mail;
- **un gratuiciel (VigilusSmart)** permettant la surveillance des sites concurrents.

La cellule en la personne du coordonateur devra gérer :

- **le numéro gratuit d'information** : elle devra collecter les SMS reçus à travers ce numéro ;
- **la boîte mail destinée à la veille** : elle devra collecter toutes les informations envoyées par mail ;
- **les rapports périodiques** envoyés par les différents représentants ;

- **les rapports de l'agence de veille publicitaire** : elle recevra les alertes de l'agence sur les publicités de la concurrence ;
- **les alertes Google** : elle recevra les alertes instantanées envoyées par Google;
- **la surveillance de la presse écrite** : revue journalière de la presse locale (l'Observateur Paalga, Sidwaya, L'Indépendant, Le Pays, JJ, Bendré, l'Evenènement) les revues spécialisées (RESAU TELECOM NETWORK,)
- **la surveillance de la presse audiovisuelle** aux heures des annonces et des publiereportages : les chaines de télé locales (RTB, BF1, Canal 3, RTB2) les stations radios (Ouaga FM, Pulsar FM, Nostalgie, Savane FM,);
- **la surveillance des sites d'information et l'abonnement aux newsletters des sites spécialisés**: <http://www.veillemag.com/>; www.lefaso.net ;
www.burkinapmepmi.com; www.agencececofin.com/telecom; www.africaburkina.com;
www.cipaco.org; www.africanti.org; www.cipaco.org; www.balancingact-africa.com;
www.csdptt.org; www.researchietafrica.net; www.atu-uat.org/UAT/;
www.jeuneafrique.com;
- **la surveillance des sites internet et des pages/profils sur les réseaux sociaux** de la concurrence et de l'autorité de régulation : www.telmob.fr ; www.telecelfaso.fr ;
www.arce.bf ; www.facebook.com , www.hi5.com.
- **l'exploitation du portefeuille relationnel** ;
- **le traitement des informations récoltées** : la centralisation et la suppression des doublons.

2.2. La validation et l'analyse de l'information

Toutes les informations collectées une fois épurées devront être vérifiées auprès des sources suivantes :

Sources	Acteurs
Le service client de la concurrence	ONATEL/TelmobS.A.: 1102 ; Telecel Faso: 78 80 80 80/888 ;
Les partenaires et les distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> • IMCG ; • TOTEM ; • AG Partners ;
Les autorités locales, les organismes/agences spécialisées, les agences de régulation des télécoms	<ul style="list-style-type: none"> • l'A.R.C.E.P. ; • la Chambre de Commerce et de l'Industrie ; • le ministère des transports et des TIC ; • l'INSD ; • la Mairie ; • la CEDEAO ; • l'UEMOA
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • www.lefaso.net • www.burkinapmepmi.com; • www.agenceecofin.com/telecom; • www.africaburkina.com; • www.cipaco.org; • www.africanti.org; • www.balancingact-africa.com; • www.csdptt.org; • www.researchictafrica.net; • www.atu-uat.org/UAT/; • www.jeuneafrique.com .

Elles seront ensuite analysées. Pour effectuer l'analyse, la cellule doit mettre en place des modèles d'analyse dans lesquels les informations seront traitées. Ces modèles doivent pouvoir faire ressortir :

- la cible ;
- la description et le calendrier de l'activité \ évènement \ offre \ etc.... ;
- l'alignement stratégique ;
- les avantages concurrentiels les facteurs clés de succès et d'échec ;
- le service qui est directement concerné à Airtel;
- les résultats attendus par la concurrence.

Une fois ces éléments déterminés, la cellule doit pouvoir les inscrire dans la logique de stratégie de la concurrence, afin d'avoir une vision plus globale.

Voir la fiche d'analyse en **annexe n°12**.

2.3. La diffusion et stockage de l'information

Dans l'organisation actuelle de la veille, les rapports sur la veille concurrentielle sont intégrés à des rapports globaux périodiques dans lesquels sont décrites les activités, l'évolution du revenu et la part de marché de l'entreprise. Ces rapports sont envoyés aux directeurs de département, au directeur général et au Groupe Barthi.

Nous proposons pour le nouveau système de diffuser les rapports sur la veille concurrentielle en réseau, avec des niveaux d'accès pour les informations les plus importantes. Tout le personnel employé par l'entreprise ayant accès aux données partagées en réseau devrait pouvoir y accéder. Les informations seront disponibles en « lecture seule » ; le droit de modification étant réservé au responsable de la cellule de veille.

Les différents rapports sont donc stockés dans l'unité centrale de l'entreprise et aussi dans des CD et disques durs scellés (par mesure de sécurité) et restent disponibles en réseau.

2.4. L'utilisation de l'information

Les informations obtenues doivent permettre de :

- stimuler les performances de l'organisation ;
- définir et ajuster une stratégie ;
- fixer des objectifs, élaborer une planification ;
- observer, apprendre des autres à travers le benchmarking.

Lorsqu'un service du département aura été identifié comme directement concerné par les informations obtenues, la cellule doit travailler en étroite collaboration avec ce dernier dans le « war-room », afin de mettre sur pied le plan d'action adapté pour contre attaquer efficacement. Ce plan est ensuite soumis pour validation au directeur marketing, avant d'être mis en place.

La traduction de la stratégie de la concurrence doit permettre à l'entreprise de déterminer les offres susceptibles d'être proposées sur le marché. L'anticipation devient alors possible.

Voir en **annexe n°13** le système de veille que nous proposons.

Conclusion partielle

La cellule de veille concurrentielle devra directement être rattachée au directeur marketing au même titre que les autres services de ce département. Elle disposera du matériel et du budget nécessaires à la réalisation de ses missions et travaillera en collaboration avec tous les services en fonction des actions de la concurrence, afin de proposer un plan de contre-attaque.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La téléphonie mobile au Burkina Faso est un marché en constante évolution où s'affrontent de nombreux opérateurs. Airtel Burkina Faso S.A. fait parti des opérateurs qui ont pris conscience de cet état de fait et qui ont mis en place une organisation dans le but d'anticiper les changements.

Nous avons tenté, tout au long de ce document, d'améliorer l'organisation existante. En nous basant sur des modèles préétablis dans des ouvrages spécialisés, nous avons pu déterminer les étapes suivantes :

- la recherche et la collecte d'information ;
- la validation et l'analyse de l'information ;
- la diffusion et le stockage de l'information.

Après avoir défini le modèle qui s'adapterait le mieux au contexte d'Airtel Burkina S.A., nous avons essayé d'installer ce système. Les innovations majeures que présente ce système par rapport à l'ancienne organisation sont :

- l'utilisation de logiciel gratuit renseignant sur les changements survenus sur les sites des concurrents;
- l'implication de tout le personnel dans les actions de collecte grâce à une ligne gratuite et une adresse électronique ;
- la mise en place d'une cellule spécifique dédiée à l'action de veille concurrentielle ;
- la constitution d'un historique des activités de la concurrence ;
- le partage des informations avec tout le personnel avec des niveaux d'accès sécurisés en fonction de l'importance de l'information ;
- le travail de recherche grâce aux efforts conjugués de la cellule et des services marketing pour la mise en place de plan d'action.

Ces apports devraient permettre :

- à tous les employés d'être constamment informés sur les activités de la concurrence afin de réfléchir sur des offres similaires à expérimenter.

- à l'entreprise d'anticiper effectivement sur les actions de la concurrence grâce à l'exploitation du portefeuille relationnel.

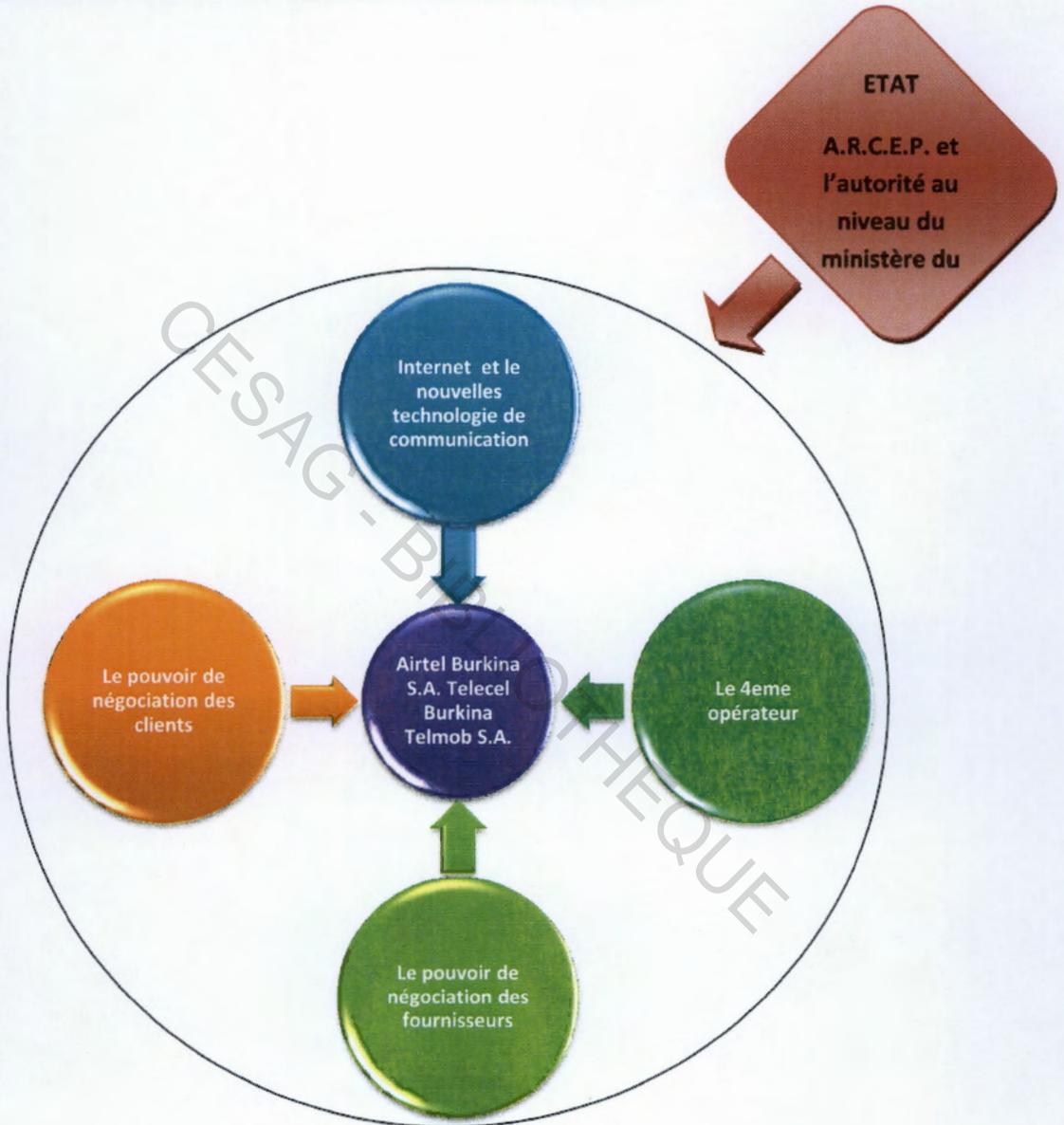
Au terme de cette étude cependant, nous sommes forcés de reconnaître certaines limites. En effet, la sensibilité du sujet traité a rendu difficile la collecte d'informations relatives aux pratiques de la concurrence dans le domaine de la veille concurrentielle. Une comparaison des systèmes de veille concurrentielle aurait permis de perfectionner le système proposé.

De plus, les perturbations peuvent survenir d'autres sources notamment de l'environnement économique, de l'environnement juridique, légal ou réglementaire, de l'environnement technologique, de l'environnement politique, de l'environnement écologique, social et sociétal. Cela indique la nécessité d'organiser un système de veille plus global, prenant en compte en plus de la concurrence, les différents facteurs cités : un **système d'intelligence économique**.

Dans le but d'approfondir et d'améliorer notre étude, nous recommandons à Airtel Burkina S.A. la réflexion sur la mise en place d'un **système d'intelligence économique**.

ANNEXES

ANNEXE N°1 : FORCES DE MICHAEL PORTER



ANNEXE N° 2 : TARIF TELE CENTRE

	Prix par seconde en FCFA
Destinations	Tarifs uniques, valables 24h/24
Famille et Amis	1 F CFA/sec
Airtel à Airtel	1.5 F CFA/sec
Airtel à autres réseaux	1.5 F CFA/sec
SMS	10 F CFA/SMS

ANNEXE 3 : TARIF PREPAYE

-	Prix par seconde en FCFA
Destinations	Tarifs uniques, valables 24h/24
Famille et Amis	1 F CFA/sec
Airtel à Airtel	1.5 F CFA/sec
Airtel à autres réseaux	1.5 F CFA/sec
SMS	10 F CFA/SMS

ANNEXE 4 : TARIF INTERNATIONAL

Zone	Pays	Tarifs*
Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale	Côte d'ivoire, Mali, Togo, Niger, Sénégal, Bénin, Ghana, Nigeria, Guinée Mauritanie, Gabon, Cameroun, Tchad, Guinée Bissau, Congo, RD Congo Sierra Leone, Libéria, Gambie, Kenya, Soudan	75 F CFA/30 sec
Europe, Am. nord, MO	France Monaco, Italie, USA, Canada, Maroc, Libye, Centrafrique, etc.	75 F CFA/30 sec
Reste de l'Afrique	Ouganda, Burundi, Maurice, Malawi, Rwanda, Éthiopie, Zambie, etc.	75 F CFA/30 sec
Europe de l'Est	Ukraine, Slovénie, République. Tchèque, Moldavie, Croatie Chypre, Macédoine,	75 F CFA/30 sec
Reste du monde	Taiwan, Haïti, Équateur, Hong-Kong, Surinam, Azerbaïdjan, Fidji, etc.	75 F CFA/30 sec
SMS	Partout dans le monde	50 F CFA/SMS

ANNEXE N°5 : POINTS DU REWARDZ

Statut	Montant consommé en F CFA	Cadeaux		Niveaux	
		Points	Niveau	Points	Niveau
Bronze	100	1		1	
Silver	100	1		1.2	
Gold	100	1		1.5	

**ANNEXE N°6 : CONDITIONS D'ABONNEMENT POUR
PROFESSIONNELS EN POST PAYE**

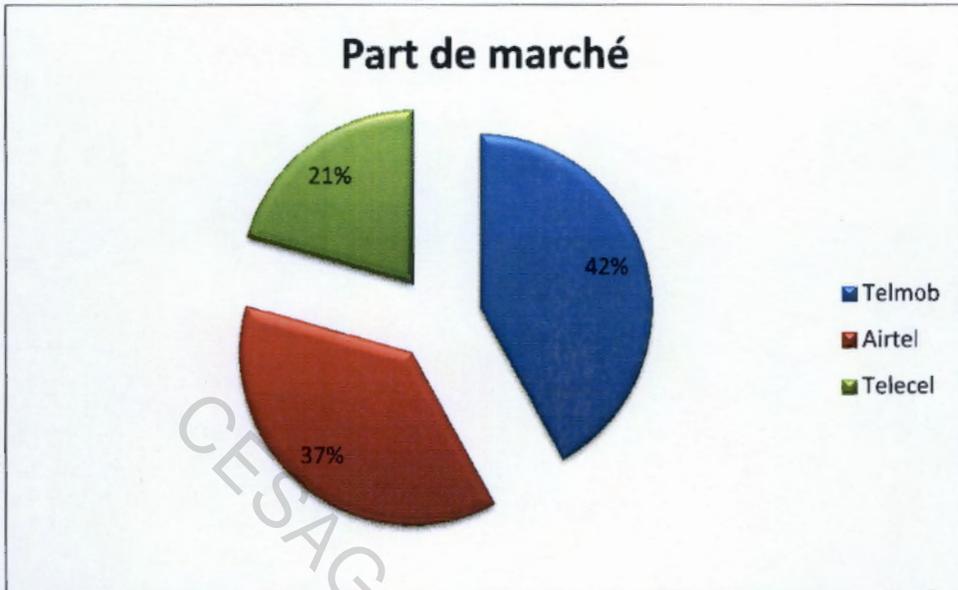
Catégorie	Caution payé	post	Caution roaming	Redevance mensuelle
A : Ambassades; Organismes internationaux; Institutions financières; Compagnies pétrolières	Exonéré		Exonéré	5.900 FCFA
B : Grandes Entreprises	100.000 FCFA		250.000 FCFA	5.900 FCFA
C : Petites et Moyennes Entreprises Particuliers, commerçants	100.000 FCFA		250.000 FCFA	5.900 FCFA

**ANNEXE N°7 : SERVICES INCLUS DANS LE SERVICE
PROFESSIONNEL**

Service	Coût
Masquage du numéro d'appel	10.000 FCFA* (service accessible aux prépayés au même tarif)
Messages texte SMS	- Airtel à Airtel, 10 FCFA / message - Airtel à TELECEL et TELMOB 20 FCFA / message - Airtel à autres destinations 50 FCFA / message
Appel en roaming	Tarif local plus les taxes de roaming
Etablissement de la facture	-

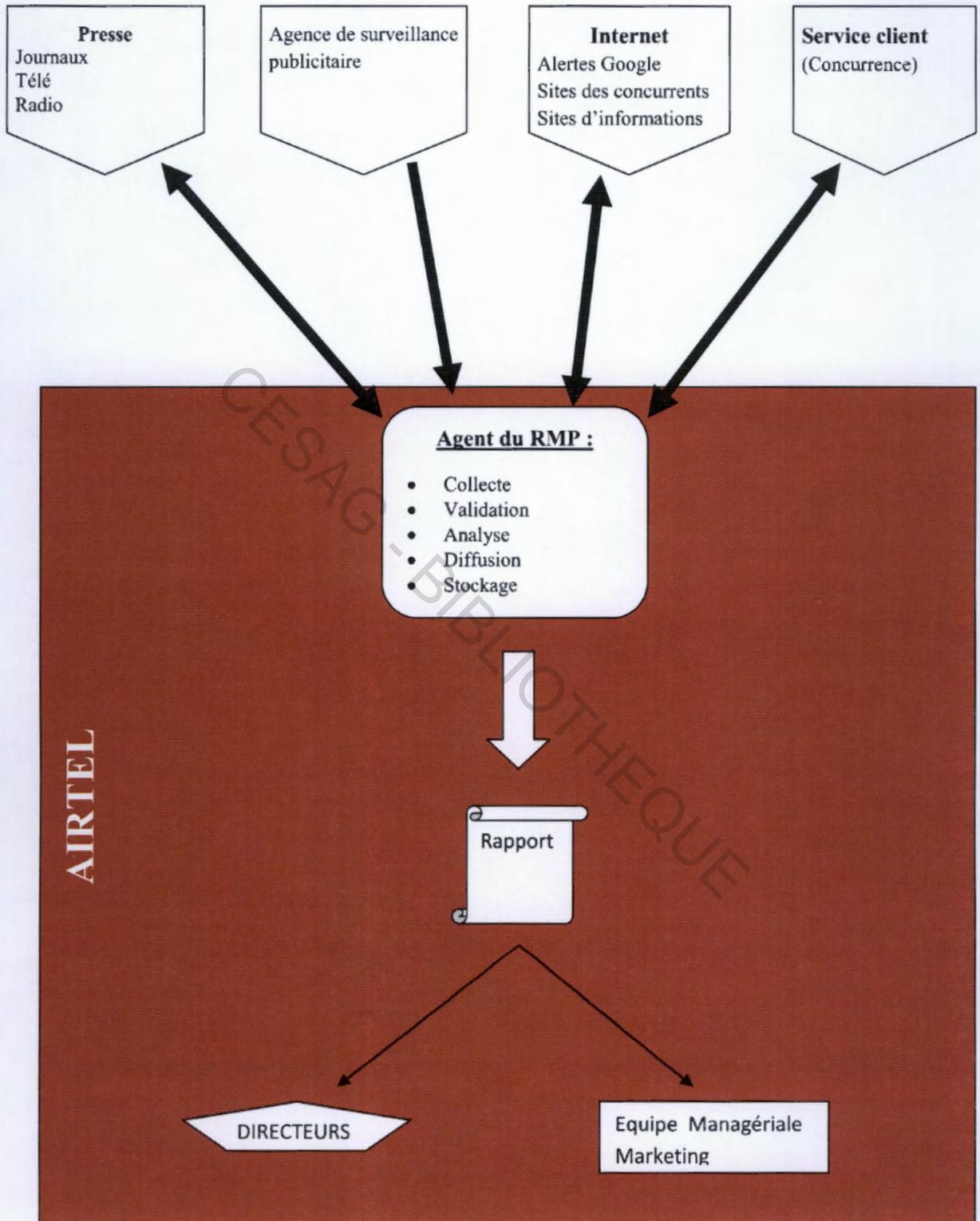
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE N°8 : RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE
MOBILE EN DECEMBRE 2010**



Source A.R.C.E.P.

ANNEXE N°9 : ANCIENNE ORGANISATION DE LA VEILLE



**ANNEXE N°10 : CLASSIFICATION DES INFORMATIONS SELON LE
DEGRE D'IMPORTANCE ET DE CONFIDENTIALITE**

INFORMATIONS NOIRES	INFORMATIONS GRISES	INFORMATIONS BLANCHES
<ul style="list-style-type: none">• Chiffre d'affaires• Volume des ventes• Offres commerciales en projet• Offres promotionnelles en projet	<ul style="list-style-type: none">• Part de marché• Recrutement• Nominations• Organigramme• Taux de notoriété	<ul style="list-style-type: none">• Offres commerciales,• Offres promotionnelles• Animation et PLV• Sponsoring• Mécénat• Grèves

CESAG - BIBLIOTHEQUE

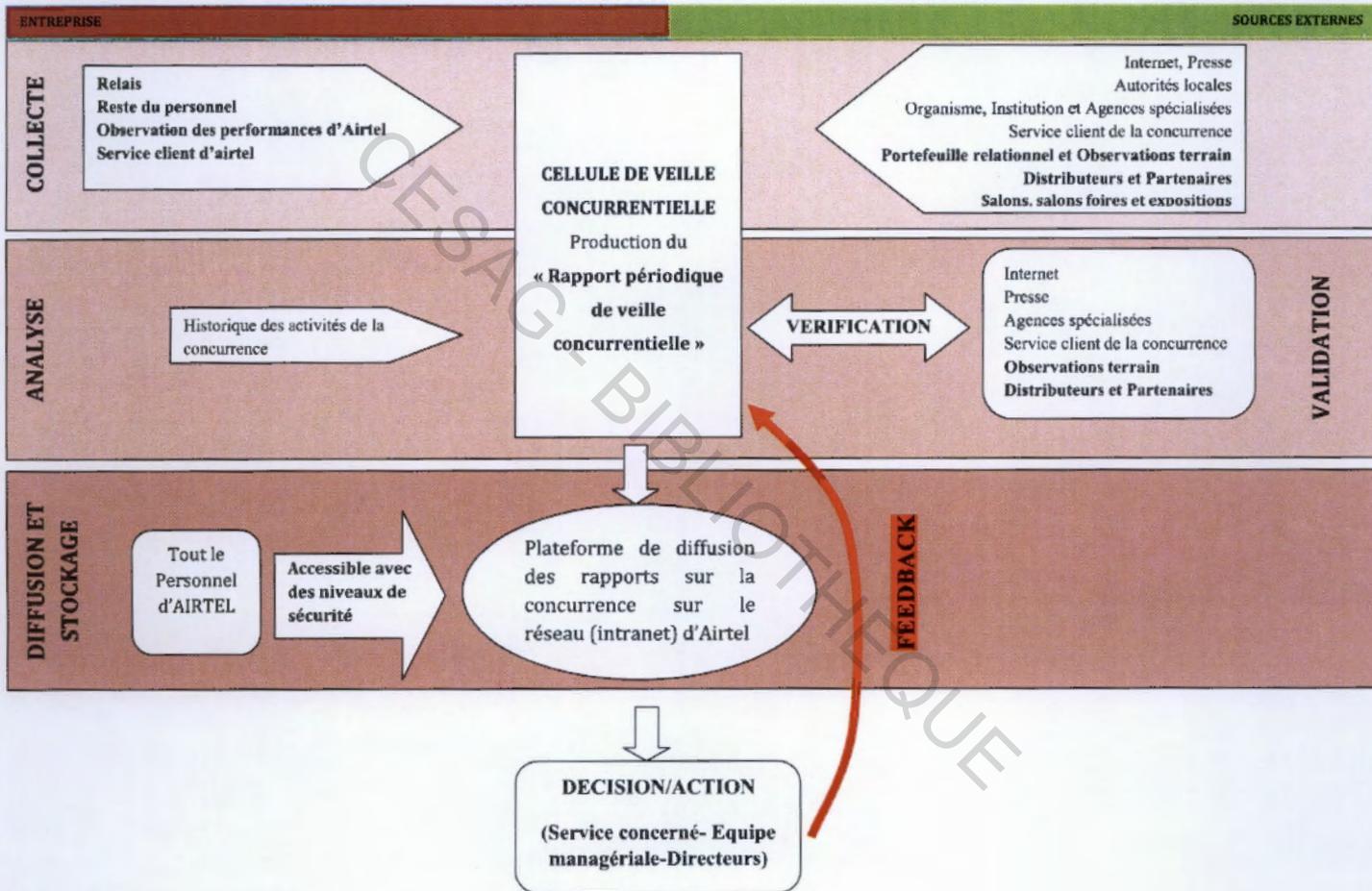
ANNEXE N°11 : TABLEAU RECAPITULATIF

Type d'information	Sources	Acteur de la collecte
<ul style="list-style-type: none"> • Offres commerciales, • Offres promotionnelles • Animation et PLV • Sponsoring • Mécénat • Chiffre d'affaires, • Volume des ventes • Part de marché • Taux de notoriété • Recrutement • nominations • organigramme • Grèves 	<ul style="list-style-type: none"> • Le service client • Le portefeuille relationnel • Les Partenaires et les distributeurs • La Presse • Internet • Les agences spécialisées • Les instituts de statistique • Les autorités locales (ministère, mairie,) • les institutions/organismes internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Le service client • Cellule de veille concurrentielle • Tout le personnel de l'entreprise • Les agences spécialisées • Les instituts de statistique • Les autorités locales (ministère, mairie,) • les institutions/organismes internationaux

ANNEXE N°12 : FICHE D'EVALUATION

FICHE D'EVALUATION	
Période
Type d'activité : Description
Alignement stratégique	
Cible
Facteurs clés de succès	1. 2. 3.
Freins potentiels	1. 2. 3.
Résultats probables	1. 2. 3.
Services Airtel (directement concernés)	1. 2. 3.

ANNEXE N°13 NOUVELLE ORGANISATION DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE



BIBLIOGRAPHIE

- **Jakki Mohr, Sanjit Sengupta, Stanley Slater** *Marketing of High-Technology Products and innovations* 3rd edition, Copyright 2010 by Pearson Education Inc.
- **Nicolas MOINET** *Petite histoire de l'intelligence économique* – édition l'Harmattan 2010 - 126 pages.
- **B. MARTINET; - J. M. RIBAUT** - *La veille technologique concurrentielle et commerciale* / Les Editions d'Organisation - Paris - 1989 - 304 p.
- **J. VILAIN** *L'entreprise aux aguets: information, espionnage et contre espionnage industriel* / - Editions MASSON - Paris - 1990 - 200 p.
- **B. BESSON - J. C. POSSIN**/ *Du Renseignement à l'Intelligence Économique* / - Editions DUNOD - 1996 - 226 p.
- **B. MARTINET, Y. M. MARTY**/ *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise* / - 1995 - 244 p.
- **P. KOTLER, K.L. KELLER, B. DUBOIS, D. MANCEAU** *Marketing management* 12^{ème} édition Pearson Education 2006- 879 p.

COLLOQUE

Colloque International organisé à Ouagadougou du 12 au 13 septembre 2011 par le Réseau d'Intelligence Collective (RIC) en partenariat avec l'assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) sur le thème : *«L'Intelligence économique : Stratégies d'innovation et de compétitivité»*.

Articles et publications

- Mémoire de TRAORE Diaye Djélika Sandrine sur le thème « **Contribution de la promotion des ventes à la fidélisation des clients des operateurs de téléphonie mobile : cas de Telmob** » (2009-2010) IAM.
- Mémoire de Joëlle NOAILLY sur le thème « **L'espionnage industriel au cœur de la guerre mondiale du renseignement économique** » (1997) Université Lyon 2.
- Rapport d'étude du Cabinet Optima Pro-Conseil International pour compte du projet RIC sur « **Les pratiques et les besoins des entreprises burkinabé en matière de veille stratégique et d'innovation** » (Août 2011) Burkina Faso.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4173> consulté le 05/10/2011
- <http://books.google.com/books?id=8LJwaPuuQagC&pg=PR15&ots=lxknwsvhWn&dq=Marketing%20of%20High-Technology%20And%20Innovations&lr&pg=PP1#v=onepage&q&f=true> consulté le 30/09/2011
- <http://www.telecelfaso.bf/> consulté le 8/08/2011
- <http://www.telmob.bf/> consulté le 8/08/2011
- <http://africa.airtel.com/burkina/> consulté le 19/09/2011
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Asterisk_\(PBX\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Asterisk_(PBX)) consulté le 6/10/2011
- <http://www.veillemag.com/> consulté le 7/10/2011
- <http://www.egideria.fr/doc/warroom.html> consulté le 3/10/2011

- <http://strategique.free.fr/analyses/meminfow.pdf> consulté le 18/10/2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATION	IV
LISTE DES ANNEXES	V
SOMMAIRES	VI
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE	5
1. LA DÉFINITION DES NOTIONS DE BASE	5
1.1. LA VEILLE CONCURRENTIELLE	5
1.2. LE MARCHÉ DE LA TELEPHONIE	6
2. LA DÉMARCHÉ DE L'ETUDE	7
CHAPITRE II : LE CONTEXTE DE L'ETUDE	8
1. LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE AU BURKINA	8
1.1. LA REGLEMENTATION	8
1.2. LE MARCHÉ DE LA TELEPHONIE FIXE	9
1.3. LE MARCHÉ DE LA TELEPHONIE MOBILE	9
1.3.1. L'intensité de la concurrence	10
1.3.1.1. Airtel Burkina Faso S.A.	10
1.3.1.2. Telecel Burkina	10
1.3.1.2.1. La présentation	10
1.3.1.2.2. Les offres de services	11
1.3.1.2.3. La place sur le marché de la Téléphonie mobile au Burkina	12
1.3.1.3. Telmob S.A.	12
1.3.1.3.1. La présentation	12
1.3.1.3.2. L'offre de Telmob	12
1.3.1.3.3. La place sur le marché	13
1.3.2. La menace des nouveaux entrants	13
1.3.3. La menace des produits de substitution	13
1.3.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	14
1.3.5. Le pouvoir de négociation des clients	14
2. LA PRÉSENTATION D'AIRTEL BURKINA FASO S.A.	15
2.1. L'HISTORIQUE	15
2.2. LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT	16

2.3.	L'OFFRE COMMERCIALE	17
2.3.1.	Les produits	17
2.3.2.	Les services de base autour du téléphone	17
2.3.3.	Les services pour particuliers	18
2.3.4.	Les services pour professionnels	19
2.4.	LA PLACE SUR LE MARCHE	19
3.	LE DIAGNOSTIC DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE A AIRTEL BURKINA S.A.20	
3.1.	LA DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	20
3.1.1.	Le type d'information récoltée	20
3.1.2.	Les sources de l'information	20
3.1.3.	La collecte de l'information	21
3.1.4.	La validation, l'analyse et la diffusion	21
3.2.	LES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ORGANISATION ACTUELLE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE	22
	DEUXIEME PARTIE : LE DEVELOPPEMENT ET L'IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE VEILLE CONCURRENTIELLE	23
	CHAPITRE I : LE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME DE VEILLE CONCURRENTIELLE	24
1.	L'INFORMATION	24
1.1.	LES AXES DE SURVEILLANCE	25
1.2.	LE TYPE D'INFORMATION	26
1.2.1.	Les offres commerciales	26
1.2.2.	Les animations / sponsoring / mécénat / partenariats / manifestations	26
1.2.3.	Les performances	27
1.2.4.	L'environnement de l'entreprise	27
1.3.	LES SOURCES D'INFORMATION	27
1.3.1.	Les sources internes	28
1.3.1.1.	Le service client de l'entreprise	28
1.3.1.2.	L'évolution de certains indicateurs de performance	28
1.3.2.	Les sources externes	28
1.3.2.1.	La presse	28
1.3.2.2.	L'Internet	29
1.3.2.3.	Les partenaires et les distributeurs, (fournisseur de services de substitution)	29
1.3.2.4.	Les contacts humains et les observations terrain	30
1.3.2.5.	L'Etat, les organismes/agences spécialisées, les agences de régulation des télécoms	30
1.4.	LA COLLECTE DE L'INFORMATION	31
1.4.1.	Les acteurs de la collecte	31
1.4.1.1.	La cellule de veille concurrentielle et les employés de l'entreprise	31
1.4.1.2.	Les institutions internationales, les organismes/agences spécialisées	31

1.4.2. L'outil et la fréquence de collecte -----	32
2. L'ANALYSE, LA VALIDATION ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION --	33
2.1. LES ACTEURS -----	33
2.2. LA VALIDATION ET L'ANALYSE-----	34
2.2.1. La validation de l'information -----	34
2.2.2. L'analyse de l'information -----	35
2.3. LA DIFFUSION DE L'INFORMATION -----	35
2.3.1. La bonne personne-----	35
2.3.2. Le bon moment-----	36
2.3.3. Le bon canal -----	36
2.4. LE STOCKAGE DE L'INFORMATION -----	36
CHAPITRE II : LA MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE VEILLE	
CONCURRENTIELLE-----	38
1. LA CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE-----	38
1.1. L'EQUIPE ET SA PLACE DANS L'ORGANIGRAMME -----	39
1.1.1. Le manager-----	39
1.1.2. Le coordinateur-----	39
1.1.3. L'analyste -----	40
1.2. LA PLACE DE LA CELLULE DE VEILLE DANS L'ORGANIGRAMME-----	40
1.3. LES MOYENS MATERIELS ET FINANCIERS -----	41
2. LES TACHES -----	42
2.1. LA COLLECTE DE L'INFORMATION -----	42
2.2. LA VALIDATION ET L'ANALYSE DE L'INFORMATION -----	44
2.3. LA DIFFUSION ET STOCKAGE DE L'INFORMATION -----	45
2.4. L'UTILISATION DE L'INFORMATION -----	46
CONCLUSION GÉNÉRALE -----	47
ANNEXES-----	49
BIBLIOGRAPHIE-----	60
COLLOQUE -----	60
ARTICLES ET PUBLICATIONS -----	61
WEBOGRAPHIE -----	61
TABLE DES MATIERES-----	63