

L'adoption de l'intelligence compétitive: construire un avantage concurrentiel durable, Cas de l'entreprise Electro-industries d'Azazga, Wilaya de Tizi-ouzou.

The adoption of competitive intelligence: building a sustainable competitive advantage Case of the company Electro-industries of Azazga, Wilaya of Tizi-ouzou

Ait Fella Yanis*¹, Ait Akkache Samir²

^{1*} Laboratoire territoire, entreprenariat et innovation, Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira (Algérie), y.aitfella@univ-bouira.dz.

² Université Akli Mohand Oulhadj-Bouira (Algérie), s.aitakkache@univ-bouira.dz.

Received: 31/03/2024

Accepted:08/06/2024

Published:15/12/2024

Résumé:

L'article traite de l'intelligence compétitive et de la valeur de l'information dans les entreprises. Il souligne que l'accès à des informations pertinentes et fiable est essentiel pour prendre des décisions, et met en évidence le rôle crucial de l'information dans le processus de prise de décision, et c'est dans ce contexte que l'objectif de cette présente recherche s'inscrit qui vise à vérifier l'impact de l'intelligence compétitive sur le développement d'un avantage concurrentiel au sein d'Electro-Industries d'AZAZGA.

Et au finale, On a découvert que l'application de cette intelligence compétitive a permis à cette entreprise de prendre une décision stratégique qui se résulte dans la réorientation de son portefeuille clients d'une part, et d'autres part elle lui a permis aussi de constater les contraintes environnementales sur lesquelles elle doit faire attention qui sont essentiellement l'application de la concurrence déloyale par ses concurrents.

Mots-clés : Intelligence compétitive; Avantage concurrentiel; Adoption; Durabilité; Incertitude.

Abstract:

The article deals with competitive intelligence and the importance of information within companies. It emphasizes that access to relevant and

reliable information is essential for making decisions, and highlights the crucial role of information in the decision-making process, and it is within this framework that the objective of this research which aims to verify the impact of competitive intelligence on the construction of a competitive advantage within the Electro-Industries company of AZAZGA.

And in the end, we were able to see that the application of this competitive intelligence allowed this company to make a strategic decision which resulted in the reorientation of its customer portfolio on the one hand, and on the other hand it allowed it to also to note the environmental constraints that it must pay attention to, which are essentially the application of unfair competition by its competitors.

Keywords: Competitive intelligence; Competitive advantage; Adoption; Sustainability; Uncertainty.

1. INTRODUCTION

L'entreprise opère dans un système ouvert vers son environnement effectivement la firme n'est pas une entité qui vit en autarcie, elle effectue des échanges et elle est en constante interaction avec cet environnement, et donc il est très important de le comprendre notamment de connaître ses composantes, quels sont les facteurs qui le constituent et leur natures, dans l'objectif de permettre aux managers de s'adapter et d'avoir l'information nécessaire en temps opportun pour prendre les bonnes décisions, et cela ne se produira qu'avec l'établissement d'une veille stratégique autrement dit d'une intelligence compétitive.

L'environnement de l'entreprise et l'intelligence compétitive sont liés. L'environnement de la firme comprend les facteurs externes comme les concurrents, les consommateurs et les fournisseurs, les réglementations et les tendances du marché. L'intelligence compétitive vise à collecter, analyser et utiliser des informations sur ces facteurs externes pour prendre des décisions éclairées et maintenir un avantage concurrentiel. L'intelligence compétitive permet à une entreprise de comprendre son environnement, d'identifier les opportunités et les menaces, de garder un œil sur les actions de ses concurrents et de modifier sa stratégie en fonction.

De ce fait, L'intelligence compétitive également connue sous le nom de veille stratégique, est devenue indispensable dans le monde des affaires contemporain.

Dans cet article, nous explorons les raisons pour lesquelles l'adoption de cette pratique est essentielle pour les entreprises, les défis qu'elle pose et les opportunités qu'elle offre, et cela, en prenant l'exemple de l'entreprise Electro-industries d'AZAZGA comme cas illustratif et source d'expertise de notre recherche.

Le choix porté sur l'entreprise « Electro-industries » comme cas pratique de notre recherche s'explique dans le faite de l'ouverture du marché de production des transformateurs de distribution immergé dans l'huile et moteurs électriques à la concurrence nationale et internationale à partir de l'année 2013.

Effectivement, l'entreprise Electro-industries avait le monopole sur le marché national du moment qu'elle était la seule qui produisait et commercialisait les produits mentionnés ci-dessus, mais à partir de l'année 2013 cette donnée n'est plus la même notamment avec les importations massives de transformateurs tant par l'opérateur public, que par des importateurs privés (CAMEG, qui est une filiale de SONELGAZ, a importé plus de 6 000 transformateurs au cours de cette année.), ce qui à susciter notre réflexion de mener une étude sur l'application de l'intelligence compétitive au sein de cette entreprise, et de comprendre les principales découvertes issues de cette stratégie.

Problématique de recherche

Au cours de cette présente recherche, nous tenterons de résoudre la question suivante : **comment l'adoption d'une intelligence compétitive peut-elle permettre à l'entreprise Electro-Industries D'Azazga de construire un avantage concurrentiel durable en gérant efficacement l'information environnementale ?**

Objet de recherche

Cette présente étude s'inscrit autour de trois objectifs à savoirs :

- Tout d'abord, comprendre le contexte de l'émergence de la stratégie de l'intelligence compétitive au sein de la SPA Electro-industries d'AZAZGA.

- Puis de s'interroger sur les outils utilisés par cette entreprise dans la collecte des données sur son environnement.

- Enfin, d'évaluer la performance de la stratégie compétitive mis en place par cette firme en l'occurrence « l'ELECTRO-Industries d'AZAZGA » sur la construction d'un avantage concurrentiel durable.

2. Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive et construction des hypothèses de recherche :

2.1 Le cadre théorique et conceptuel de l'intelligence compétitive :

En raison de la mondialisation et de la concurrence exacerbée, l'intelligence compétitive c'est-à-dire la maîtrise de l'information stratégique est devenue une nécessité vitale pour les acteurs économiques. (DESCHAMPS.C & MOINET.N, 2017, p. 6)

L'intelligence compétitive est apparue dans les années 1980, en réponse à l'environnement économique et concurrentiel des entreprises qui évolue rapidement. Les conditions qui ont facilité son émergence sont notamment les suivantes (KAHANER.L, 1998, p. 12) :

* La mondialisation des marchés : avec l'ouverture des frontières et de l'essor des échanges internationaux, les entreprises ont dû faire face à une concurrence de plus en plus féroce. L'intelligence compétitive est devenue une façon pour les entreprises de se démarquer et de rester compétitive sur les marchés mondiaux.

* L'avènement des technologies de l'information (TIC): L'émergence des TIC, en particulier l'internet, a considérablement simplifié la collecte, le traitement et la diffusion des données. Les entreprises ont pu exploiter ces technologies pour surveiller leurs concurrents.

* La reconnaissance de la valeur de l'information : Les entreprises ont compris que l'information était un actif précieux qui pouvait leur donner un avantage concurrentiel. Elles ont compris qu'il était essentiel de collecter, analyser et exploiter de manière stratégique les informations sur leurs concurrents, leurs clients et leur environnement pour prendre des décisions éclairées.

Les entreprises doivent faire face à une concurrence de plus en plus intense, d'où une difficulté pour maintenir un avantage compétitif durable. (NENZHELELE.E & PELLISSIER.R, 2014, p. 92)

L'origine de l'intelligence compétitive est lointaine, elle remonte aux travaux de SUN TZU 300 siècles avant J-C dans son traité intitulé « L'art de la guerre », dans lequel mène une réflexion sur l'apport de l'information dans un contexte de confrontation. (Aguilar.F, 1968, p. 3)

Le premier qui a su donner une définition à cette notion est l'Américain WILENSKY.H en 1967, selon lui « L'intelligence compétitive produit des connaissances, servant les objectifs économiques et stratégiques d'une firme, recueillie et produite dans un contexte légal » (MONINO.J-L, 2013, p. 2)

En outre, selon le rapport de Hernie Martre en 1994. "La compétitivité est assimilée" L'ensemble des mesures planifiées pour rechercher, traiter et diffuser des informations utiles aux entreprises. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts. (MOINET & COLLE, 2006, p. 16)

Au finale, nous pouvons dire que l'intelligence compétitive peut être définie comme l'ensemble des processus visant à ressembler, analyser et interpréter les informations sur les concurrents, les marchés et l'environnement concurrentiel dans le but d'anticiper les mouvements stratégiques et de prendre des décisions éclairées.

Parlons maintenant des étapes générales de l'application d'une stratégie d'intelligence compétitive qui peuvent varier en fonction des différentes approches utilisées. Cependant, voici quelques étapes couramment mentionnées :

- * Définir les objectifs : Il est crucial de clarifier les objectifs de l'intelligence compétitive, en précisant ce que l'entreprise souhaite obtenir de ce processus.

- * Collecte d'informations : cette étape consiste à collecter des informations pertinentes sur l'environnement concurrentiel, tant internes qu'externes. Cela peut inclure des données sur les concurrents, les clients, les tendances du marché, etc.

- * Analyse des informations : les données collectées doivent être analysées et interprétées afin d'obtenir des informations utiles. Cela peut impliquer

l'utilisation d'outils analytiques et de techniques spécifiques pour extraire des idées clé et des tendances significatives.

* Diffusion des informations : Les résultats de l'analyse doivent être partagés de manière efficace aux parties prenantes concernées au sein de l'entreprise.

* Utilisation des informations : les informations obtenues grâce à l'intelligence doivent être utilisées de manière proactive pour guider la prise de décision stratégique. Elles peuvent aider à identifier les opportunités, à anticiper les menaces et pour augmenter les performances globale de l'entreprise. (GILAD.B & FULD, 2009, p. 33)

L'intelligence compétitive a un impact significatif sur la construction d'un avantage concurrentiel durable. En collectant et en analysant activement des informations sur les concurrents, les marchés et l'environnement, les entreprises peuvent mieux comprendre les forces et les faiblesses de leur position concurrentielle.

Voici quelques-uns des impacts de l'intelligence compétitive sur la construction d'un avantage concurrentiel durable :

*Anticipation des mouvements stratégiques : L'intelligence compétitive permet aux entreprises de détecter les tendances émergentes, les changements dans l'industrie et les actions des concurrents. Cela leur permet d'anticiper les mouvements stratégiques potentiels, de réagir rapidement et d'adapter leur propre stratégie de manière proactive.

* Identification des opportunités et des menaces : L'intelligence compétitive permet de repérer les opportunités de croissance, d'innovation et de diversification. Elle aide également à identifier les menaces potentielles.

* Amélioration de la prise de décision : L'intelligence compétitive fournit des informations factuelles et des analyses approfondies sur les concurrents, les exigences des consommateurs et les tendances du marché. Cela permet aux dirigeants d'obtenir une compréhension plus claire de la situation et de prendre des décisions informées et éclairées.

*Adaptation rapide aux changements : grâce à l'intelligence compétitive, les entreprises peuvent être plus réactives aux changements sur le marché

Dans son ouvrage Jean-François LEMOINE qui porte sur « l'intelligence compétitive, » propose des méthodes pour mesurer son impact sur la performance des entreprises, y compris l'utilisation des ratios tels que la marge brute, la marge nette, le retour sur investissement, le coût des biens vendus et le retour sur actif. (LEMOINE.J-F, 2019, p. 96).

Les ratios mentionnés sont souvent utilisés pour mesurer la performance globale d'une entreprise et peuvent également refléter l'impact de l'intelligence compétitive de différentes manières :

- Ratio de marge brute : ce ratio mesure la rentabilité de base de l'entreprise en comparant la marge brute (revenus moins le coût des biens vendus) avec les revenus totaux de l'entreprise. L'intelligence compétitive peut influencer les coûts de production, l'efficacité opérationnelle ou les stratégies de tarification, ce qui peut se traduire par une augmentation de marge brute.

- Ratio de marge nette : ce ratio mesure la rentabilité nette de l'entreprise en comparant le bénéfice net avec les revenus totaux de l'entreprise. L'intelligence compétitive peut contribuer à la réduction des coûts, à l'optimisation des processus ou à l'amélioration de la qualité des produits, ce qui peut entraîner une augmentation de la marge nette.

- Ratio du coût des biens vendus : ce ratio représente le rapport entre les coûts de production des biens vendus et les revenus générés par ces ventes.

- Ratio de retour sur investissement (ROI) : ce ratio mesure le rendement des investissements réalisés dans l'entreprise. L'intelligence compétitive peut contribuer à l'identification de nouvelles opportunités d'investissement rentable ou à la maximisation du rendement des investissements existants.

- Ratio du retour sur actif (ROA) : ce ratio mesure l'efficacité de l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des bénéfices. L'intelligence compétitive peut aider à identifier les domaines où les actifs peuvent être utilisés de manière plus productive, ce qui se traduit par une augmentation du ROA.

Ces ratios fournissent donc des indicateurs clés pour évaluer l'effet positif de l'intelligence compétitive sur la performance globale de l'entreprise.

2.2 Hypothèses et méthodologie du travail.

Nous formulons les suppositions suivantes après avoir examiné la littérature ci-dessus :

H1 : Electro-industries cherche à développer son portefeuille client en développant des partenariats avec des entreprises privés dans la finalité de réduire sa dépendance vis-à-vis des contrats avec les entreprises publiques.

L'objectif de cette hypothèse est de vérifier est ce que cette entreprise veut diversifier sa base de clients en établissant des partenariats avec des entreprises privées. En réduisant sa dépendance aux contrats avec les entreprises publiques, ELCTRO-industries cherche à étendre ses activités commerciales et à explorer de nouvelles opportunités de croissance. Cela peut lui permettre de s'adapter aux changements du marché et de se protéger contre tout impact potentiel de la dépendance excessive à un seul secteur.

H2 : L'adoption d'une intelligence compétitive permet d'identifier les opportunités et les menaces du marché de manière proactive, ce qui permet à l'entreprise Electro industries d'AZAZGA de prendre des décisions stratégiques plus éclairées.

En gérant efficacement l'information environnementale, les entreprises peuvent anticiper les changements du marché, ajuster leur stratégie et maintenir un avantage concurrentiel durable.

-Méthodes et Matériels :

Tout d'abord, nous allons utiliser la méthode dite analytique, et cela, en analysant l'évolution du chiffre d'affaires globale de cette entreprise puis par client ce qui va nous permettre de connaître les causes de cette évolution et de constater est ce qu'il y a vraiment une réorientation client ou pas.

Puis, nous mènerons une étude exploratoire pour comprendre les moyens déployés et outils utilisés pour la collecte de données.

Et enfin, nous analyserons l'impact de l'intelligence compétitive sur la performance globale de cette firme, et cela, en calculant un certains ratios significatifs.

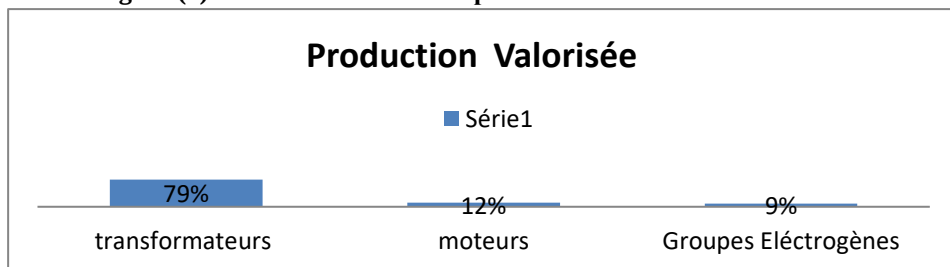
III- L'intelligence compétitive au sein de l'entreprise SPA Electro-industries d'Azazga.

3-1) Présentation de l'entreprise SPA Electro-industries d'AZAZGA.

La restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL) a conduit à la création d'Electro-Industries en fin d'année 1998. Electro-Industries est une « Société par Actions » gérée par le holding ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'État et est une entreprise publique économique. Il s'agit d'un complexe intégré construit avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui a commencé à produire et vendre des moteurs, alternateurs et transformateurs depuis 1985.

Electro-Industries s'engage à établir un système de gestion intégré QHSE conformément aux normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 afin d'améliorer continuellement ses performances et de faire face aux nouvelles difficultés économiques causées par la concurrence. La figure ci-après nous renseigne sur le pourcentage de la production réalisé au cours de l'année 2022 par l'entreprise.

Figure (1) : Production de l'entreprise au cours de l'année 2022



Source : élaboré par les auteurs suite aux données fournies par l'entreprise.

Nous constatons que l'entreprise se focalise beaucoup plus sur la fabrication des transformateurs qui représente un pourcentage de 79% de sa production.

3-2) Etude de l'évolution du chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise de l'année 2013 au 2022

Premièrement : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise de l'année 2013 au 2022

Les deux tableaux ci-dessous illustrent le (CA) réalisé entre 2013 et 2022

Tableau N°1 : chiffre d'affaires réalisé entre 2013à 2017(en KDA)

	2013		2014		2015		2016		2017	
	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur
Moteurs	9839	265998	10756	281497	12476	291761	10988	274249	12086	257983
GE	13	22977	3	4548	6	16421	1	1721	1	1721
Transfos	4500	3025759	2206	1392876	6294	3673652	2419	1559134	2661	1728824
Prestations	7554		16903		8774		12389		10317	
Cheffre d'affaires	3322288		1695824		3990608		1847493		1998845	

Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

Tableau N°2 : Chiffre d'affaires réalisé entre 2018à2022

	2018		2019		2020		2021		2022	
	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur	Oté	Valeur
Moteurs	20190	414519	12989	281614	9406	251243	9657	259660	10806	357761
GE	2	5795	42	133930	102	541030	43	177636	68	330985
Transfos	4996	2965818	3736	2342881	3285	2178359	2915	2284564	2272	1978647
Prestations	17350		6784		19439		14707		23902	
Cheffre d'affaires	3403482		2765209		2990071		2736567		2691295	

Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

Tableau N°3 : Calcul de la variation du CA en pourcentage

Années	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CA	3322288	1695824	3990608	1847493	1998845	3403482	2765209	2990071	2736567	2691295
<i>ACA en%</i>		-49%	135%	-54%	8%	70%	-19%	8%	-8%	-2%

Réalisé à partir du tableau N°1 et N°2

A partir des entretiens effectués avec les responsables, et la lecture des rapports de contrôle de gestion de l'entreprise au cours des années 2013 au

2023, nous avons pu ressortir les raisons de cette évolution qui sont :

- Nous constatons une diminution du chiffre d'affaires de (49%) entre l'année 2013 et 2014, et cela est du à la diminution des ventes enregistrées par l'entreprise par rapport aux clients des entreprises publiques induit par les importations massives de transformateurs au cours de l'année 2013, à guise d'exemple l'entreprise CAMEG qui est un client pour l'entreprise a réalisé un montant d'achat des produits d'Electro-Industries de 549699 KDA au cours de l'année 2013 ce montant passe à 0 KAD au cours de l'année 2014 à cause de la quantité des importations

effectuées par CAMEG au cours de l'année 2013 qu'est estimé à plus de 6000 transformateurs importés.

- Au cours de l'année 2015, nous constatons que les ventes de l'entreprise à augmenter d'une manière exceptionnelle (une augmentation de 135% par rapport à l'année 2014) et cela est dû au prix de vente appliqué, mais aussi au fait que l'entreprise CAMEG a acheté la production destinée à elle de l'année 2015 et aussi une partie de la production de l'année 2014 chez l'entreprise Electro-industries (les ventes effectuées par l'Electro-industries et l'entreprise CAMEG est de 66% de son chiffre d'affaires au cours de cette année, soit un montant de 2665400KDA).

- Au cours de l'année 2016, nous constatons une baisse substantielle du chiffre d'affaires. En 2016, une mévente a été causée par les stocks transformateurs dans les magasins de « CAMEG », une filiale du groupe SONELGAZ, ce qui a entraîné une baisse de 54 % par rapport à l'année 2015.

-Pour l'année 2017, on constate une amélioration du chiffre d'affaires soit une augmentation de 8% par rapport à l'année 2016 et cela est principalement dû à l'arrêt des importations des transformateurs de distribution décidés par le gouvernement, ce qui a certainement amélioré les ventes de l'entreprise à partir du 2^{ème} semestre 2017 en déstockant 184 unités et réduisant le niveau de stock à 2454 unités en fin d'année équivalent à 5 mois et demi de production.

-l'entreprise a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires consolidé de 3403483 KDA augmentant de 70 % par rapport à 2017. La performance résulte d'une dynamique commerciale supérieure aux prévisions et de l'interdiction des transformateurs de distribution importés décidés par les autorités en 2017, ainsi que des stocks de produits finis transformateurs disponibles au 31/12/2017.

- Nous avons observé une diminution du rendement pour l'année 2019, principalement en raison d'une série de débrayage et de grèves générales des travailleurs, qui ont conduit à l'arrêt total et partiel de la production pendant une période de trente jours ouvrables, en réponse aux demandes du mouvement national « HIRAK ». Les travailleurs revendiquent le bénéfice de l'exercice 2018.

Une baisse du CA de 19 % par rapport à 2018, malgré la vente de 42 groupes électrogènes pour 134MDA, en raison du manque de production causé par les débrayages et les grèves générales des travailleurs mentionnées ci-dessus.

-Pour l'exercice 2020, malgré la conjoncture particulière marqué par la pandémie de COVID19 qui a entraîné une récession totale de l'activité de l'entreprise pendant plus de deux mois, l'activité de l'entreprise en 2020 a connu une augmentation du chiffre d'affaires réalisé et la valeur de production respectivement de 8% et 10% par rapport à l'exercice 2019, car l'unité Moteurs Electriques a procédé au montage de 102 groupes électrogènes aux comptes de différents clients et à générer un chiffre d'affaires additionnel de l'ordre de 336MDA.

- Au cours de l'année 2021, le chiffre d'affaires se situe à 2736567KDA en recul de 253504 KDA soit -8% par rapport à 2020. Cette contraction s'explique principalement par le ralentissement de la demande suite à l'augmentation des prix de vente en 2021, auquel s'ajoutent les contraintes induites par les nouveaux critères arrêtés pour l'attribution des remises aux clients.

-La même chose pour l'année 2022, le chiffre d'affaires se situe à 2691295 KDA en recul de 452725 KDA soit -2% par rapport à 2021 (2736567KDA). Cette contraction s'explique principalement par le ralentissement de la demande suite à l'augmentation des prix de vente en 2022.

A noter aussi que l'entreprise trouve vraiment des difficultés pour la commercialisation de ses produits au cours des 2 dernières années, et cela, nous pouvons le remarquer à travers son stock global.

Le tableau ci-après nous renseigne sur le stock des produits de l'entreprise Electro-Industries pour les années 2019, 2020, 2021, et 2022.

Tableau N°4 : calcul de la variation du stock de2019 à 2022

Années	2019	2020	2021	2022
Stock globale de l'entreprise	337	275	860	1068
Δ stock		-18%	213%	24%

Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Deuxièmement : Evolution de la part des distributeurs privés et autres dans le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours de la période 2013à2022

Le portefeuille client de l'entreprise Electro-Industries se constitue des :

- ☛ Entreprises publiques économiques telles que : CAMEG, Filiales SKMK, KAHRIF, ETTERKIB, qui sont des filiales de la SONELGAZ, et aussi POVAL qui est une filiale de SONATRACK .
- ☛ Institutions publiques.
- ☛ Et les distributeurs privés et autres.

Le tableau ci-après nous renseigne sur la part des distributeurs privés et autres dans le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours de la période 2013 à 2022.

Tableau N°5 : Détermination de la part des distributeurs privés dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (en KDA)

Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Années	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Le montant des distributeurs privés (1)	1479494	850197	909237	840575	1364145	2618873	2031183	2121032	1907077	2062285
CA (2)	3322288	1695824	3990608	1847493	1998845	3403482	2765209	2990071	2736567	2691295
La part des distributeurs privés dans CA = 1/2	45%	50%	23%	45%	68%	77%	73%	71%	70%	77%

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons qu'à partir de l'année 2017 les distributeurs privés et autres prennent une part considérable dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, contrairement aux années 2013, 2014, 2015, et 2016 ce qui nous pousse à dire que l'entreprise a poursuivi une stratégie de réorientation de son portefeuille client, visant à réduire sa dépendance aux contrats avec les entreprises publiques, notamment avec l'incident qui a eu lieu en 2013 lors des importations massives effectuées par la filiale CAMEG (plus de 6 000 transformateurs sont importés par celle-ci.) ce qui a impliqué qu'en 2014 cette entreprise n'achète aucun produit de l'Electro-Industries.

3-3) L'intelligence compétitive au sein de l'entreprise Electro-industries d'AZAZGA.

Premièrement : La collecte de données

L'entreprise Electro-Industries collecte les données nécessaire sur son environnement à travers :

* **Ses distributeurs** : l'entreprise collecte les données nécessaires à partir des distributeurs (agents agréés) qui approvisionnent auprès d'elle.

Ces distributeurs fournissent à l'entreprise les informations concernant : Les prix applicables sur le marché par les concurrents, la qualité des produits, la disponibilité, les délais de réalisation, le service après-vente, et sur les modalités de paiement.

Les concurrents potentiels de l'entreprise Electro-Industries sont les entreprises UTEC, LSWIDI, et ASTOR.

Le mode de paiement mets en place par l'entreprise est comme suit :

☛ Paiement à crédit 50% cache et 50% à 30 jours plus une remise de 2% pour les distributeurs agréés par l'entreprise.

☛ Paiement cache avec une remise de 14% de la facture pour les distributeurs agréés par l'entreprise.

☛ Une remise de 17% dans le cas où le paiement se fait à l'enlèvement, le montant du bon de commande $\geq$ à 20 million de dinars après remise.

☛ Le reste de la clientèle, il paie le prix public.

Le prix public appliqué au cours de l'année 2023 pour les transformateurs est mentionné dans le tableau suivant :

Tableau N°6 : Les prix des transformateurs appliqué au public (En KDA)

N° IDENTIF	PUIS KVA	DESIGNATION	PRIX UNIT HT 2023	TVA 19%	PRIX UNIT EN TTC
990-110-0500-00443	50	Transfo. 50/30-zo 230 500 RI	543400	103246	103246
990-110-1000-00425	100	Transfo. Hermétique Isolateur	656800	124792	781592
990-110-1600-00446	160	Transfo- Hermétique isolateur	798800	151772	950572
990-110-2500-00409	250	TRANSFO- hermétique isolateur	974000	185060	1159060
990-210-4000-00433	400	TRANSFO- hermétique BT FEUILLARD	1254100	238279	1492379

Fourni par l'entreprise

Si on prend à guise d'exemple le modèle de transformateurs à la puissance, 160 KVA, l'entreprise le commercialise à 798800 KDA HT, par contre l'entreprise UTEC le commercialise à 630000KDA (information collectée auprès des distributeurs de l'entreprise). Si on suppose que le client soit un distributeur, agréé chez l'entreprise Electro-industries donc le prix de vente sera 798800×0.86 qui va nous donner un montant de 686968 (en appliquant la remise de 14%).

Nous constatons donc que l'entreprise Electro-industries vend à un prix supérieur par rapport à son concurrent en l'occurrence UTEC ($686968 > 630000$).

*** L'utilisation de la plateforme (CNIS):** le Corporate National Intelligence System (CNIS) est une plateforme utilisée par certaines entreprises pour collecter et analyser des informations sur les marchés internationaux, les concurrents, les tendances et les opportunités commerciales.

Les informations fournies par le CNIS peuvent inclure :

- ☛ Veille concurrentielle : des données sur les concurrents, leurs produits, leurs stratégies marketing, leurs performances financières, etc.

- ☛ Analyse du marché : des informations sur les tendances du marché, les préférences des consommateurs, la demande, les réglementations, etc.

- ☛ Analyse des opportunités commerciales : identification des opportunités d'expansion ou de diversification sur les marchés internationaux, évaluation des risques et des avantages potentiels.

- ☛ Analyse des risques : évaluation des risques politiques, économiques, juridiques et socioculturels dans les pays cibles.

- ☛ Veille technologique : suivi des développements technologiques pertinents dans l'industrie.

*** L'adoption des enquêtes de satisfaction clients:** les enquêtes de satisfaction clients menées chaque année ne concernent pas tous les clients. Un planning est établi à la clôture de chaque année d'exercice. Pour

l'élaboration de celui-ci, les clients sont classés par CA générés au cours de l'année précédente.

Le panel des clients à sonder est défini comme suit :

☛ L'ensemble des entreprises ayant cumulé au moins 50 % du CA de l'exercice précédent. Dans le cas où un client ou deux cumulent ce taux de 50 % du CA, le sondage s'étendra à un ensemble de quatre (04) clients au minimum, les plus important en CA réalisé. Parmi le reste, on choisi cinq (05) au hasard.

Deuxièmement : Les renseignements tirés de l'adoption de l'intelligence compétitive au sein de l'entreprise Electro-industries.

Grâce à l'adoption de la veille stratégique par l'entreprise Electro-Industries, elle est arrivée à en déduire les contraintes suivantes :

☛ L'adoption de la concurrence déloyale par les concurrents : l'entreprise Electro-industries a constaté que ses concurrents utilisent de l'aluminium contrairement à elle qui utilise du cuivre dans la production de transformateurs, ce qui donne un avantage concurrentiel aux autres entreprises.

☛ L'utilisation de la compensation des prix par les concurrents, une technique que l'Electro-industries ne peut pas adopter.

☛ Les concurrents bénéficient des avantages en matière de paiement de leur impôts, et cela à cause de la politique suivi par l'Etat pour l'encouragement de la création des entreprises privés.

☛ Et enfin, à partir des entretiens effectués avec les responsables de cette entreprise nous avons constaté que l'entreprise n'arrive pas à identifier leur part de marché d'une manière exacte.

3-4) Evaluation de l'impact de l'intelligence compétitive sur la performance de l'entreprise en termes de rentabilité, d'efficacité opérationnelle et de gestion des coûts.

Nous allons procéder au calcul des ratios suivants (voir tableau N°7)

☛ Ratio de marge brute= $\text{Marge brute} / \text{Revenus totaux}$.

La marge brute= $\text{Revenus} - \text{le coût des biens vendus}$.

☛ Ratio de marge nette = $\text{Bénéfice net} / \text{Revenus totaux}$.

☛ Le ratio du coût des biens vendus = $\text{Coût des biens vendus} / \text{Revenus totaux}$.

☛ Le ratio du retour sur investissement (ROI) = $\text{Bénéfice net} / \text{investissement}$.

☛ Le ratio du retour sur actif (ROA) = $\text{Bénéfice net} / \text{Actif totaux}$.

L'adoption de l'intelligence compétitive : construire un avantage concurrentiel durable
Cas de l'entreprise Electro-industries d'Azazga, Wilaya de Tizi-ouzou.

Tableau N°7 : Calcul et détermination de l'évolution des ratios suivants : Ratio de marge brute, Ratio de marge nette, Ratio du coût des biens vendus, ROI, et le ROA (En KDA)

I) Ratio de marge brute				
Années	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires (1)	2 765 209	2 990 071	2 736 567	2 691 295
Le coût des biens vendus (2)	2 490 049	2 408 886	2 303 732	2 137 793
Ratio de marge brute= (1-2)/1	10%	19%	16%	21%
II) Ratio de marge nette				
Chiffre d'affaire (1)	2 765 209	2 990 071	2 736 567	2 691 295
Bénéfice net (2)	- 108 729	50 658	- 177 434	160 757
Ratio de marge nette= 2/1	-4%	2%	-6%	6%
III) Le ratio du coût des biens vendus				
Chiffre d'affaires (1)	2 765 209	2 990 071	2 736 567	2 691 295
Coût des biens vendus (2)	2 490 049	2 408 886	2 303 732	2 137 793
Ration du coût des biens vendus =2/1	90%	81%	84%	79%
VI) Ratio du retour sur investissement (ROI)				
Bénéfice net (1)	- 108 729	50 658	- 177 434	160 757
Investissement (2)	3 426 890	3 334 089	2 937 717	2 687 040
ROI + ½	-3%	2%	-6%	6%
V)Ratio du retour sur Actif (ROA)				
Bénéfice net (1)	- 108 729	50 658	- 177 434	160 757
Actif total (2)	8 472 455	8 559 298	8 596 588	8 449 291
ROA= ½	-1%	1%	-2%	2%

Elaboré par nous- mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Interprétation : En examinant les ratios de performance de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA au cours des années 2019, 2020, 2021 et 2022, nous pouvons tirer quelques conclusions concernant l'impact de l'intelligence compétitive :

☛ Ratio de marge brute : en 2019, la marge brute était de 10 %, elle a augmentée significativement en 2020 pour atteindre 19 %, puis a diminué légèrement en 2021 (15 %), mais est restée relativement élevée en 2022 (20 %), cela suggère que l'intelligence compétitive a probablement eu un impact positif sur la capacité de l'entreprise à gérer les coûts de production et à optimiser sa rentabilité.

☛ Ratio de marge nette : en 2019, la marge nette était négative (-4 %), ce qui indique que l'entreprise a subi des pertes, cette performance s'est

améliorée en 2020 (2 %) et en 2022 (6 %), mais est restée négative en 2021 (-6 %), ces chiffres montrent que l'intelligence compétitive a contribué à améliorer la rentabilité de l'entreprise, bien que des efforts supplémentaires soient peut-être nécessaires pour atteindre une marge nette positive et stable.

☛ Ratio du coût des biens vendus : au cours des années, le ratio du coût des biens vendus a diminué régulièrement passant de 90 % en 2019 à 79 % en 2022. Cette tendance suggère que l'intelligence compétitive a permis à l'entreprise de mieux gérer ses coûts de productions et d'améliorer son efficacité opérationnelle.

☛ Ratio du retour sur investissement : le retour sur investissement était négatif en 2019 (-3 %) et 2021 (-6 %), cependant, il est devenu positif en 2020(2 %), et 2022 (5 %), cela indique que l'intelligence compétitive a probablement contribué à améliorer la rentabilité des investissements réalisées par l'entreprise.

☛ Ratio du retour sur Actif : le retour sur actif était négatif en 2019 (-1 %) et est passé en territoire positif en 2020 (1 %) et 2022 (2 %), cela suggère que l'intelligence compétitive a permis à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses actifs et de générer des rendements plus positifs.

Globalement, on peut constater que l'intelligence compétitive a amélioré la performance de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA au fil des années, notamment en améliorant la rentabilité, en réduisant les coûts de production et en augmentant les rendements sur les investissements et les actifs. Cependant, il est important de continuer à surveiller ces ratios et à prendre des mesures pour maintenir et améliorer la performance globale de l'entreprise.

IV-Conclusion:

L'application de l'intelligence compétitive par les entreprises participe à la construction d'un avantage concurrentiel, et cela, en collectant des informations précieuses sur les concurrents, ce qui va leur permettre de mieux comprendre leur positionnement sur le marché.

En ce qui concerne l'adoption de l'intelligence compétitive au sein de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA, nous avons constaté que cette

stratégie à permet à cette dernière de prendre une décision stratégique qui se résulte dans le fait de la réorientation de son portefeuille clients, et cela nous pouvons le remarquer clairement à partir de la part considérable des distributeurs privés dans le chiffre d'affaires qui représentent respectivement les pourcentages (68%, 77%, 73%, 71% , 70%, 77%) pour les années (2017, 2018, 2019, 2020, 2021, et 2022) dans une finalité de réduire sa dépendance aux contrats avec les entreprise publiques, et de se protéger contre tout impact de la dépendance excessive à un seul secteur, notamment avec l'incident qu'elle a rencontré en 2014 induit par les importations massives des transformateurs par l'entreprise CAMEG, ce qui a impacté négativement le chiffre d'affaires réalisé par l'Electro-Industries au cours de cette année.

Ce qui nous pousse à dire que notre première hypothèse portant sur : « Electro-industries cherche à développer son portefeuille client en développant des partenariats avec des entreprises privés dans la finalité de réduire sa dépendance vis-à-vis des contrats avec les entreprises publiques » est bien vérifiée.

Aussi, l'intelligence compétitive a permis à cette entreprise de faire le constat de ses problèmes qui sont essentiellement la pratique de la concurrence déloyale de la part de ses concurrents. Ces pratiques incluent l'utilisation de l'aluminium au lieu du cuivre dans la production de transformateurs, ce qui donne un avantage concurrentiel aux autres entreprises, de plus, ces concurrents utilisent la compensation des prix, une technique que l'Electro-Industries ne peut pas adopter. En outre, l'entreprise est confrontée à des problèmes fiscaux, car ses concurrents bénéficient des avantages en matière de paiement de leurs impôts, et enfin, l'entreprise trouve des difficultés pour identifier exactement leur part de marché.

Donc nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse qui porte sur : « L'adoption d'une intelligence compétitive permet d'identifier les opportunités et les menaces du marché de manière proactive, ce qui permet à l'entreprise Electro industries d'AZAZGA de prendre des décisions stratégiques plus éclairées. » est bien vérifiée.

Pour faire face aux problèmes liés à la pratique de la concurrence déloyale par les concurrents, voici quelques recommandations possibles :

- *Renforcer la protection de la propriété intellectuelle: l'entreprise peut envisager de déposer des brevets pour ses innovations et technologies afin de prévenir l'utilisation non autorisée de ses idées par ses concurrents.

- *Explorer de nouvelles niches de marché : l'entreprise pourrait se concentrer sur des segments de marché spécifique où elle peut offrir une proposition de valeur unique, différente de celle de ses concurrents.

- *Collaborer avec les autorités fiscales : demander une évaluation équitable des avantages fiscaux accordés à ses concurrents.

- *Renforcer la communication et la sensibilisation : l'entreprise peut communiquer de manière transparente auprès du public la qualité de ses produits pour renforcer son image de marque.

Pour résoudre le problème d'identification de leur part de marché exacte, Electro- Industries peut envisager de collaborer avec des organismes de recherche spécialisés dans le domaine de l'analyse de marché pour obtenir une évaluation précise de sa part de marché.

Au final et comme réponse à notre problématique, nous allons dire que dans le contexte de l'ouverture de l'activité de production des transformateurs à la concurrence nationale et internationale, cette entreprise doit continuer à surveiller son environnement de manière proactive, pour s'adapter rapidement aux changements et d'identifier de nouvelles opportunités d'une part, et d'autre part de maintenir son avantage concurrentiel dans un marché en évolution constante.

-Références:

1. Aguilar.F. (1968). *Scanning the Business environment* . NEW YORK: Macmillan .
2. DESCHAMPS.C, & MOINET.N. (2017). *La boîte à outils de l'intelligence économique*. Paris: DUNOD.
3. GILAD.B, & FULD. (2009). *The New strategic competitive intelligence: Techniques for crafting competitive Advantage* . John Wiley & sons.
4. KAHANER.L. (1998). *Competitive intelligence: How to Gather, Analyze, and the information to move your Business to the top*. Business Times.
5. LEMOINE.J-F. (2019). *L'intelligence compétitive* . Paris: EMS Management et Société .
6. MOINET, & COLLE. (2006). *L'intelligence économique* . Paris : ESKA.
7. MONINO.J-L. (2013, Juillet). L'information au coeur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et organisation* , pp. 1-16.
8. NENZHELELE.E, & PELLISSIER.R. (2014). Competitive intelligence implementation challenges of small and medium sized enterprises. *Medeterranean Journal of social sciences* .