

CHAPITRE IV : LA VEILLE STRATEGIQUE

L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel.

La veille sous toutes ses formes est au cœur du dispositif de l'intelligence économique.

La veille est considérée comme la capacité d'une entreprise à déterminer les besoins en informations et à se procurer des informations stratégiques pertinentes en temps voulu. La veille permet ainsi de s'informer sur l'environnement de l'entreprise grâce à la collecte, le traitement et l'interprétation d'information susceptibles d'éclairer les décisions stratégiques. Toutefois, les entreprises sont de plus en plus confrontées à de redoutables pièges, tels que le manque ou le surplus d'informations, et des tentatives malveillantes tels que la désinformation, l'espionnage et le détournement de l'usage de l'information. Dès lors, les entreprises ont progressivement pris conscience de l'importance de disposer d'une démarche appropriée leur permettant le management stratégique de l'information.

I- Définition

Le mot « veille » est issu du latin *vigilia*, dérivé du verbe *vige* qui signifie être vivant, vigoureux ou éveillé. Il désigne l'action de rester éveillé.

La veille stratégique est le processus d'anticipation continu, d'observation et d'analyse de l'environnement dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général.

II- Les types de veille

On distingue différents types de veille selon le domaine observé :

1- La veille juridique

Elle consiste à surveiller de manière permanente la législation et ses évolutions. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouveaux textes nationaux ou internationaux qui impactent directement la vie de l'entreprise.

La rapidité d'évolution du droit et des normes à travers le monde rend cette veille incontournable.

2- la veille commerciale (ou Marketing)

La veille marketing et commerciale tente de répondre aux attentes des consommateurs en mettant en avant la réflexion sur les besoins des clients actuels et potentiels.

La veille marketing et commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marches. Ce type de veille s'intéresse essentiellement aux informations sur le prix, sur le circuit de distribution du produit et sur le type promotionnel

3- la veille concurrentielle

La veille concurrentielle consiste à évaluer les atouts et les vulnérabilités des concurrents, ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché. Elle consiste à répondre aux interrogations suivantes : Qui sont mes concurrents ? Que font mes concurrents ? Pourquoi ? Comment ? Avec quels résultats ?

La veille concurrentielle cherche à réduire le taux d'incertitude inhérente à l'environnement concurrentiel, et ce par l'analyse des comportements stratégiques des concurrents, à comprendre les sources de leurs avantages compétitifs et à deviner leurs intentions et actions stratégiques. L'analyse concurrentielle concerne essentiellement les concurrents bien établis et même les nouveaux venus sur le marché.

4- La veille technologique

Les entreprises soucieuses de leur survie dans un environnement devenu de plus en plus compétitif, ne se contentent pas d'observer, de connaître et de comprendre les attentes des clients ou d'appréhender les intentions et comportements stratégiques des concurrents, mais aussi de déceler les innovations technologiques dans leur secteur d'activité. En effet, le concept de veille technologique a longtemps représenté l'idée d'observation et d'analyse de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Cette veille s'exerçait plus particulièrement dans les domaines scientifiques, techniques et technologiques.

5- La veille financière

La veille financière consiste à observer et suivre l'actualité financière pour détecter les mouvements sur les marchés financiers, monétaires (taux d'intérêts et taux de change de la devise) pouvant affecter l'entreprise, les titres de l'entreprise dans la bourse et ceux des entreprises concurrentes, ou dans lesquels l'entreprise a des intérêts, ou avec lesquelles elle travaille comme les clients ou les fournisseurs. La veille financière consiste également à scruter l'actualité fiscale et celle des aides financières apportées par des organismes privés bancaires et financières ou publiques en faisant appel à l'aide du gouvernement.

6- La veille environnementale

La veille environnementale consiste à collecter, traiter et restituer des informations pertinentes portant sur les réglementations concernant la protection de l'environnement.

7- La veille sociétale

La veille sociétale s'applique plus particulièrement aux questions de la société, qui consiste à discerner parmi un certain nombre de changements des facteurs sociaux et culturels qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son

environnement. Ce type de veille s'appuie essentiellement sur l'observation des comportements d'achat des consommateurs, l'évolution des mentalités, le positionnement de la femme dans la société, l'effet de vieillissement de la population sur les marchés, l'évolution de la notion de luxe, de l'hygiène, etc. La veille sociétale est capitale pour alimenter la réflexion stratégique en informations utiles à la prise de bonnes décisions stratégiques. En effet, certaines habitudes culturelles, linguistiques, traditions et croyances religieuses pouvant parfois être un handicap ou un atout pour conquérir un marché extérieur, par exemple le marché japonais est connu pour son relatif dédit aux produits étrangers ainsi qu'un accès difficile aux entreprises étrangères.

III- Les étapes de la veille

E1 L'expression des besoins ou l'élaboration du plan de veille

Il s'agit de l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement et les problématiques que le chef d'entreprise veut mettre sous surveillance en fonction des enjeux qui sont les siens. Il va traduire ces problématiques en axes de veille. Cette étape a pour objectif de rendre la veille la plus efficace possible en sélectionnant au mieux les capteurs de l'information. Elle relève généralement de la responsabilité du chef d'entreprise lui-même

E2- La recherche des sources ou sourcing

Elle vise à définir le périmètre des sources (internet, réseaux sociaux, bases de données payantes...). Elle permet d'identifier, de hiérarchiser et de qualifier les sources d'informations disponibles afin de les exploiter en les traduisant sous forme d'objectifs ou de recherche

E3- La collecte ou la surveillance

C'est l'opération par laquelle l'information est recueillie à proprement parler.

E4- Le traitement, l'analyse et l'exploitation de l'information

Ces opérations permettent parmi la masse d'informations recueillies de ne retenir que celles qui sont utiles.

E5- La diffusion de l'information

L'information valorisée et mise en forme est adressée à son destinataire et utilisateur. Ce dernier pourra alors s'appuyer sur cette information pour apprécier une situation donnée et décider des actions éventuelles à entreprendre

IV- Les fonctions de la veille stratégique

1- La fonction de surveillance de l'environnement

L'une des fonctions principales de la veille stratégique est de scruter l'environnement de l'entreprise afin de fournir de l'information pertinente aux décideurs leur permettant de prendre des décisions stratégiques efficaces. Il s'agit ainsi du volet « surveillance » de la veille stratégique.

2- La fonction d'anticipation des menaces qui pèsent sur l'entreprise et des opportunités de développement d'affaires

La détection des menaces et des opportunités constitue l'une des fonctions majeures de la veille stratégique.

On distingue les menaces internes qui sont latentes, liées généralement à l'obsolescence du patrimoine immatériel de l'entreprise, et les menaces externes qui peuvent toucher même les produits de l'entreprise (piratage de brevets, contrefaçon, sabotage), des menaces sur les sites (intrusion, écoute, piratage informatique), des menaces sur les personnes (débauchage, manipulation, déstabilisation), des menaces sur l'environnement direct de l'entreprise (lobbying), des menaces sur l'information (rumeurs, désinformation) et des menaces sur les réglementations (trous juridiques).

Les opportunités « *constituent tout ce qui permet de dynamiser le patrimoine de savoir et de savoir-faire (enrichissement, élargissement)* »

La veille stratégique permet une meilleure anticipation des menaces pour les contrer avant qu'elles ne surviennent, comme par exemple les intentions stratégiques des concurrents ou des changements éventuels relatifs aux normes et à la législation, etc. La veille stratégique permet également une meilleure anticipation des opportunités d'affaires comme par exemple la détection de nouveaux marchés, de nouveaux produits à lancer, une diversification des produits existants, la conclusion de contrats d'alliance stratégique, etc. Cet objectif d'anticipation des menaces et des opportunités devrait permettre une meilleure gestion de crises pour se préparer à d'éventuels changements, une meilleure réactivité et une meilleure capacité de s'adapter en permanence à l'environnement de l'entreprise.

3- La fonction analytique et synthétique de l'information

Une autre mission de la veille stratégique est de permettre une analyse des informations collectées pour en tirer les éléments essentiels et créer de nouvelles connaissances stratégiques exploitables dans le processus décisionnel stratégique.

4- La fonction de mise en forme de l'information

La veille stratégique permet de mettre en forme l'information analysée et synthétisée pour diffuser des connaissances selon un format adapté et compréhensible par le décideur. Souvent, des graphiques ou des tableaux synthétiques sont infiniment plus efficaces que de longues listes de nombres incompréhensibles pour le commun des mortels. Les techniques de mise en forme se sont beaucoup développées avec l'apparition de l'informatique bureautique et par exemple les logiciels de tableur. Toutefois, la présentation de l'information doit également prendre en considération les paramètres utilisateurs reflétant les préférences du décideur afin d'apporter le format le plus proche des attentes de celui-ci.

La mise en forme de l'information devra également se conformer parfois à des normes et standards pour assurer l'interopérabilité des représentations entre entreprises ou entre services, voire entre décideurs dans le cas d'une décision concertée.

5- La fonction d'animation et de communication de l'information

La veille stratégique permet de communiquer au bon destinataire, au bon moment les informations qu'elle a permis de collecter, analyser, synthétiser et mis en forme. La veille stratégique a également pour fonction d'animer les réseaux internes et externes pour un meilleur partage de l'information et un enrichissement de la mémoire organisationnelle.

Une telle fonction repose essentiellement sur la capacité des personnes impliquées dans la veille stratégique de communiquer et de partager leurs informations, en recourant notamment aux outils fournis par le système d'information de l'entreprise.

V- Les obstacles

A l'exception de quelques grands, les entreprises ivoiriennes sont particulièrement faibles sur le terrain de la veille, notamment les PME.

Plusieurs raisons expliquent cet état de fait :

- Un rôle mal reconnu de la veille : ces carences tiendraient à l'absence de reconnaissance du rôle stratégique de l'information, à son assimilation à l'espionnage industriel...
- Des structures trop rigides : l'information se heurte aussi aux blocages hiérarchiques au sein des entreprises. Sa détention est en effet directement liée au pouvoir et les structures cloisonnées sont peu propices à la remontée de l'information.
- Un personnel peu sensibilisé :