

Chapitre 2 : Concept de veille stratégique

La gestion de l'information est devenue un enjeu majeur pour l'entreprise, elle lui permet de connaître et de comprendre son environnement de manière à pouvoir anticiper ses changements et ses mutations. La mise en place d'une démarche de veille stratégique efficace donne à l'entreprise la capacité de soutenir son développement et lui procure des avantages concurrentiels lui permettant d'assurer sa pérennité.

Ainsi, grâce à un processus continu de gestion de l'information et d'aide à la décision, la veille stratégique est devenu un vecteur essentiel de la planification, elle représente le « Radar » de l'entreprise.

2.1. Définition

L'ensemble des définitions du concept de veille stratégique mettent l'accent sur la **collecte**, l'**analyse** et la **diffusion** de l'information en vue de son **exploitation**. Lesca (1997) définit la veille stratégique comme « processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général ». (Lesca, 1997, p.27)

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), la veille est « une activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance accrue de l'environnement technologique, commercial, etc. pour anticiper les évolutions » (AFNOR, 1998)

Révelli (2004) utilise quant à lui l'appellation d' « intelligence stratégique » comme synonyme de veille en expliquant qu'une « une organisation met en œuvre un dispositif efficace afin de collecter, traiter et diffuser les informations pertinentes à la prise de décisions stratégiques pour renforcer sa compétitivité ».

Chez les anglo-saxons on utilise les expressions *Environmental scanning* et *Competitive intelligence* pour désigner des concepts très voisins. Prior (1996) définit l'intelligence compétitive comme « un programme systématique et éthique de collecte, d'analyse de gestion de toute combinaison de données, d'informations et de connaissances sur l'environnement dans lesquelles une entreprise exerce ses activités qui, une fois mises en œuvre, vont conférer un avantage concurrentiel significatif ou activer de bonnes décisions à prendre ».

Au final, la veille stratégique permet d'acquérir de l'information stratégique pertinente allant de l'examen de l'environnement économique, réglementaire, juridique, technologique à la détection de signaux faibles ou forts sur de nouveaux marchés ou de nouvelles opportunités.

2.2. Les modes de fonctionnement de la veille

Pour beaucoup d'auteurs il existe deux approches distinctes mais non exclusives dans le fonctionnement de la veille.

Ainsi pour Lesca (1997) le processus de veille stratégique peut fonctionner selon deux modes le mode « commande » et le mode « alerte ».

2.2.1. Le mode *commande*

Signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

2.2.2. Le mode *alerte*

Signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

Aguilar (1967) distingue aussi deux modes de recherche d'information. Le premier, appelé « surveillance », consiste à traquer des informations d'ordre général qui permettent d'acquérir des connaissances sur l'environnement global de l'entreprise.

Les second, appelé « search » chez les anglo-saxon, consiste à chercher des informations ciblées suite à un besoin précis auquel les dirigeants de l'entreprise doivent répondre.

Pour l'AFNOR, on distingue la veille « passive », et la veille « active ».

2.2.3. La veille *passive*

C'est la veille qui se fait au jour le jour sans but fixe, c'est le fait d'être à l'écoute de l'environnement. Elle est réalisée au travers de canaux véhiculant de l'information blanche comme la presse; Les colloques; Des rencontres; Les actes de gestion quotidienne, etc. Effectuer une veille passive nécessite néanmoins d'avoir préétabli des orientations de

recherche, des thématiques et des objectifs sur la valeur ajoutée attendue par la veille. Pour une meilleure efficacité, ces thématiques et objectifs doivent être communiqués au plus grand nombre au sein de l'organisation, afin que chacun puisse rester vigilant et repérer des signaux faibles ou forts.

La principale difficulté de ce type de veille vient des étapes de transmission et de collecte des informations. En effet, pour que le système soit viable, il est nécessaire de mettre en place une organisation précise de la collecte d'informations. Une attention toute particulière devra également être apportée à la communication autour du système de veille, afin de démontrer aux agents de l'organisation l'intérêt que revêt la recherche, le traitement et la remontée d'informations de la part de tous. C'est donc un système à la fois individuel, car basé sur une recherche d'information personnelle mais également collective par la mutualisation des données recueillies¹.

2.2.4. La veille active

C'est une veille ciblée qui a pour objectif une recherche d'information très ciblée, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche.

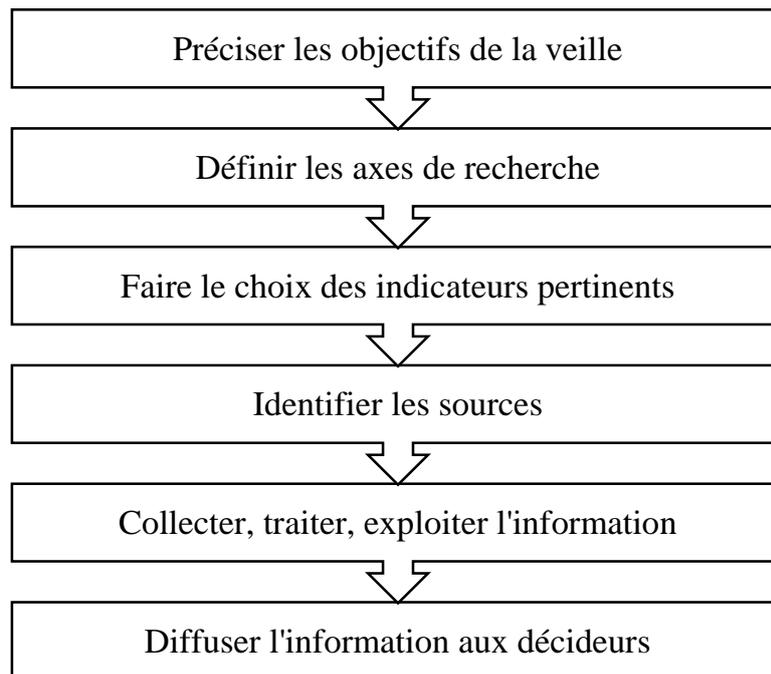
Exemple:

Un concurrent qui annonce une baisse des prix de 30%, l'entreprise doit chercher à connaître la formation des coûts de ce dernier afin de comprendre les causes de cette baisse et de contre-attaquer.

La veille active se décline en six étapes tel que mentionné dans la figure 4 :

¹ Laperna, E. (2010). « Création d'une cellule de veille stratégique : démarche de projet autour du cas pratique du Cned ». Université de Poitiers, p 84

Figure 4: Les étapes de la veille active



- **Les objectifs de la veille :**

Ils sont déterminés à partir des facteurs clés de succès identifiés pour réussir dans le secteur ou le segment stratégique choisis par l'entreprise

- **Les axes de recherche :**

Découlent à partir de l'analyse des facteurs clés de succès (ex: les coûts, connaissance des clients...etc)

- **Les indicateurs :**

Chaque axe de recherche doit être balisé à partir de quelques indicateurs en nombre restreint que l'on va pouvoir suivre régulièrement

- **Les sources pertinentes :**

On doit identifier les sources déjà opérationnelles et les sources manquantes sur lesquelles on doit investir.

- **L'information :**

Par le développement d'un travail de collecte de l'information à travers les sources formelles et informelles. Ces dernières peuvent être ouvertes accessibles à tous, ou au contraire fermées.

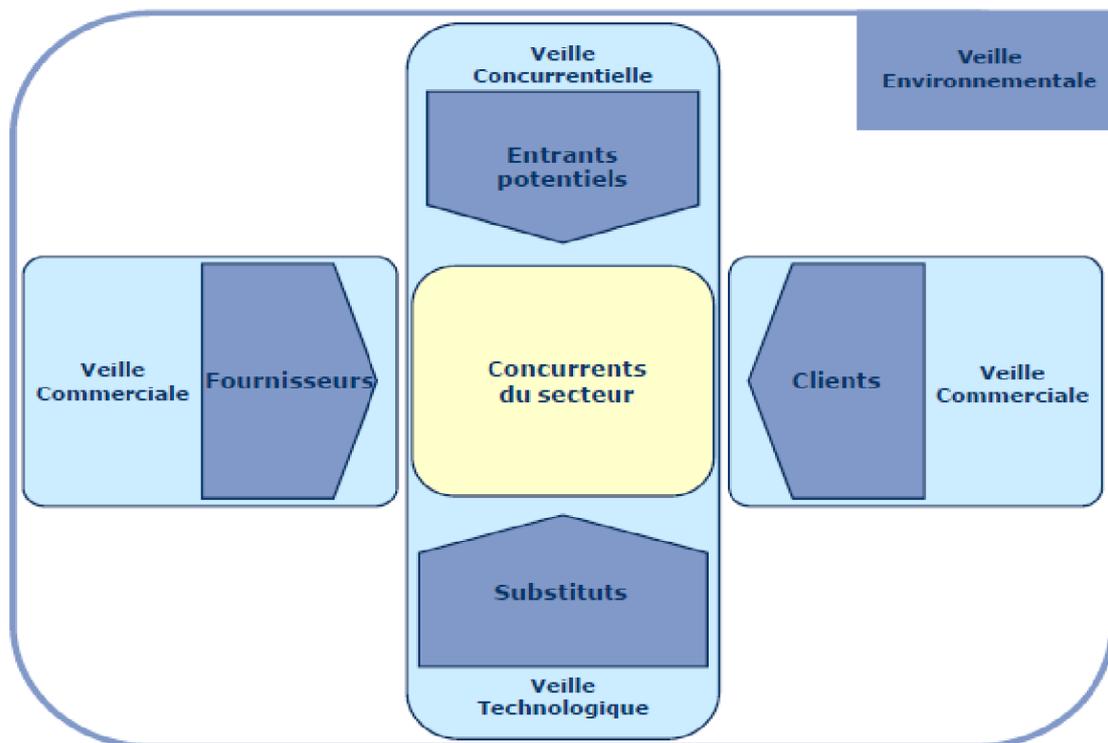
- **Diffuser les résultats de la veille:**

L'information doit arriver au bon moment et être mise en forme pour s'adapter à chaque niveau de prise de décision.

2.3. Les différentes formes de veille stratégique

L'entreprise ne peut évoluer tout en restant renfermée sur elle-même, elle doit entretenir des relations avec son environnement externe, en particulier avec l'ensemble des entreprises qui l'entourent, qu'elles soient en amont ou en aval de son marché ou alors à l'intérieur de ce dernier. Devant un tel flux informationnel, l'entreprise doit savoir quoi observer en fonction de ses priorités et ses objectifs.

Une bonne veille doit s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise en identifiant les axes de recherche pour les veilleurs. Ainsi, selon les priorités de l'entreprise, la veille sera plus axée sur la technologie, les clients, la concurrence, l'environnement général. En se référant au schéma de Porter on peut identifier quatre types de veille.



2.3.1. La veille Technologique

La recherche scientifique et le progrès technologique connaissent un essor considérable et une évolution accélérée, ce qui impose à l'entreprise d'être à l'écoute et très attentive aux changements de plus en plus rapides qui s'opèrent au sein de son environnement technologique.

Une politique de recueil et de gestion de l'information relative aux innovations technologiques, représente un avantage non négligeable pour accroître la performance de l'entreprise et conforter sa position à l'égard de ses concurrents. La veille technologique consiste à recueillir des informations relatives aux savoirs technologiques et scientifiques disponibles ou escomptés, elle recouvre la surveillance de l'environnement technologique de l'entreprise. Elle concerne les aspects suivants :

- les acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et appliquée ;
- les produits et services ;
- les procédés de fabrication ;
- les matériaux, les filières de production ;
- les systèmes d'information et plus généralement les technologies de l'information et de la communication (TIC)
- les prestations de services.

Parmi les sources d'information dans lesquels la veille technologique s'alimente, sans être exhaustif, on retrouve :

- Les banques de données brevets
- Littérature scientifique
- Thèses
- Organes de normalisations
- Rapports scientifiques, etc.

A travers cette démarche de veille technologique, l'entreprise a pour objectif de détecter les technologies de substitution et les niches technologiques que peut offrir son environnement,

- surveiller les activités innovantes des concurrents,
- saisir les opportunités et anticiper les tendances technologiques que peut offrir l'activité de l'entreprise ;
- valoriser la R&D à travers la mise en place de brevets
- orienter la R&D en fonction des opportunités et les tendances des marchés
- orienter la recherche de partenaires technologiques.

2.3.2. La veille concurrentielle

Activité axée sur le suivi des concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution. Selon 3IE (2001) « La veille concurrentielle est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence actuelle et

potentielle au niveau économique et financier (marques, effectifs, investissements, projets en cours..., etc.). l'objectif de la veille concurrentielle est de connaître la stratégie de ses concurrents afin d'anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise » (3IE, 2001, p. 11).

Concrètement l'activité de veille concurrentielle consiste à surveiller le comportement des concurrents de l'entreprise à travers l'analyse de leurs performances actuelles, leurs stratégies, leurs nouveaux objectifs, les hypothèses qui sous-tendent leurs décisions et leurs actions, les données qualitatives telles que l'image de marque, la perception des clients, leurs pratiques tarifaires, leurs nouveaux produits ou services, leur recrutement, leurs clients, leurs contrats, communiqués ou articles de presse. A ceux-là s'ajoutent les accords et partenariats, les achats, alliances, etc.

Par ailleurs, au niveau organisationnel et stratégique, la veille concurrentielle peut contribuer à mettre en place un benchmarking en s'inspirant des bonnes pratiques chez les concurrents ou chez des entreprises d'autres secteurs pour améliorer le fonctionnement et les « process » de sa propre entreprise.

Les sources d'information sur les concurrents peuvent provenir d'internet, des communiqués de presse, des bilans et rapports annuels d'entreprises, de la documentation commerciale, des achats de produits des revues, magazines spécialisés, etc.

L'objectif à travers la veille concurrentielle est d'identifier les concurrents les plus menaçants, anticiper l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché de l'entreprise, ajuster son argumentation commerciale, la mise en place des stratégies commerciales efficaces.

2.3.3. La veille commerciale et marketing

Activité axée sur la connaissance des clients, l'analyse de l'évolution de leurs besoins, de leur solvabilité mais également la connaissance des fournisseurs, de leurs produits et de leurs prix. Une veille commerciale doit se focaliser aussi sur la surveillance des appels d'offres publics et privés, sur la santé financière de ses clients et fournisseurs. Son importance réside dans le fait qu'elle permette aux entreprises d'identifier de nouveaux produits, d'optimiser les achats ou encore de retrouver rapidement une source d'approvisionnement en cas de défaut d'un fournisseur.

Traditionnellement la veille commerciale est rattachée à la veille marketing du fait de la proximité de leurs cibles. La veille marketing a pour mission de surveiller le marché de l'entreprise, de plus fournir en information, le top management et les responsables marketing

de l'entreprise, sur le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents ou sur l'efficacité ou non d'une campagne de communication. Cela grâce aux études de marché, sondages, etc. ces méthodes varient selon la nature d'activité de l'entreprise.

Les sources d'information sur lesquelles repose la veille commerciale sont variées, on peut trouver :

- Les rapports de visites clients
- Les rapports de visites fournisseurs
- Les Contacts personnels avec les clients/fournisseurs
- Achats de produits / Benchmarking
- Internet
- Revues, Magazines

2.3.4. La veille environnementale

Cette veille englobe le reste de l'environnement d'une organisation, elle est la plus générale de toutes, et n'est néanmoins pas négligeable, elle permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement.

Elle a pour but de rechercher, recueillir, traiter et diffuser les informations émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise et portant sur les aspects sociaux culturels, juridiques, politiques, etc. En pratique, elle concerne la surveillance de l'évolution des lois, des normes, l'identification des lobbies nationaux et internationaux, l'analyse des changements géopolitiques, etc.

Elle englobe plusieurs veilles, entre autres : veille législative, sociale, sociétale, géographique, géopolitique....et elle nécessite une solide planification car les cibles de veille peuvent toucher un large éventail de thèmes.

A côté de ces quatre veilles globales, il est possible de distinguer une série de veilles plus spécialisées :

- ***La veille juridique*** est axée sur les réglementations et autres décisions publiques.
- ***La veille brevets*** concerne la surveillance des titres de propriété industrielle.
- ***La veille management*** étudie la gestion des organisations.

2.4. Les structures de la veille

Le choix de la structure de veille à mettre en place doit répondre à un certain nombre d'impératifs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité dans lequel elle évolue, les besoins en matière de veille, les moyens dont elle dispose et sa maturité face à la veille.

Le déploiement d'un système de veille, implique aux dirigeants de l'entreprise de bien choisir la structure la mieux adaptée à leurs besoins et aux moyens dont ils disposent. De manière générale on recense deux types de structures de veille :

2.4.1. La structure concentrée

Dans une structure concentrée, les veilleurs, très proches de la stratégie, sont un groupe de personnes à temps plein qui centralisent et diffusent l'information de veille. Il s'agit d'une organisation à travers une (ou plusieurs) cellule de veille en relation directe avec la stratégie et le management. (Guechtouli, s. d. p. 17)

2.4.2. La structure répartie

Dans une structure éclatée, il s'agit plutôt d'un groupe de personnes à temps partiel avec un animateur à temps plein qui centralise l'information de veille. Les personnes sont sollicitées selon leur compétences et expertise concernant le projet, c'est la « veille projet ».

Tableau 1 : Comparaison des structures de veille (concentrée / répartie)

Structure concentrée	Structure répartie
<ul style="list-style-type: none">● Disponibilité totale des personnes● Forte motivation● Forte implication dans le système stratégique● Formation adéquate des personnes● Peu de problèmes de circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none">● Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte voir le traitement de l'information● La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information critique● Préférable quand les indicateurs et les sources sont variés et l'information surabondante● Connaissances des problèmes opérationnels réelles

2.5. Stratégie d'entreprise et veille stratégique

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise passe par le choix des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise a décider d'être présente et allouer les ressources nécessaires pour s'y maintenir et de se développer. On distingue deux niveaux de stratégies: la stratégie globale et la stratégie concurrentielle.

2.5.1. La stratégie globale

Elle nécessite un travail de recherche d'information sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise et l'analyse des différents secteurs. Cette analyse permet à l'entreprise de gérer au mieux ses intérêts, son portefeuille d'activité et de décider du maintien ou du retrait du secteur.

2.5.2. La stratégie concurrentielle

Elle s'effectue à l'intérieur du DAS en définissant les manœuvres lui permettant de se positionner face à ses concurrents. C'est souvent dans ce cadre que l'entreprise définit le niveau de qualité qu'elle veut atteindre pour satisfaire les marchés sur lesquels elle veut se maintenir, se développer ou s'implanter.

2.5.3. Les modèles stratégiques pour orienter le système de veille

Tout responsable de projet de veille doit se forger une connaissance avancée de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise qui l'emploie, seul moyen de comprendre les positions et mouvements des acteurs du secteur et les grandes tendances qui le traversent. Cette compréhension s'affine par la suite au fur et à mesure de la veille effectuée, mais un important effort préalable de sa part sera indispensable.

Ce travail sera constitué de lectures de documents internes comme il en existe dans toutes les organisations : plan stratégique, déclinaison de ce plan pour les branches et sous-branches, documents cadres, etc.

Plusieurs modèles d'analyse stratégique permettent de structurer la veille stratégique utile à la stratégie, dans ce cours on peut en citer trois :

L'analyse **PESTEL**, qui va lister six groupes de forces macro-environnementales susceptibles d'influer sur les activités d'une organisation. Elle permettra au responsable de projet de se faire une idée globale de l'environnement dans lequel évolue son organisation. Elle est, par ailleurs, un bon travail préparatoire à la technique d'analyse suivante. (Guilhon & Moinet, 2016, p.121)

Les 6 composantes de l'analyse PESTEL²

- ***L'environnement politique***

Il intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, politique commerciale, etc).

- ***L'environnement économique***

Comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs de l'entreprise.

- ***L'environnement social***

Il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

- ***L'environnement technologique***

Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

- ***L'environnement écologique***

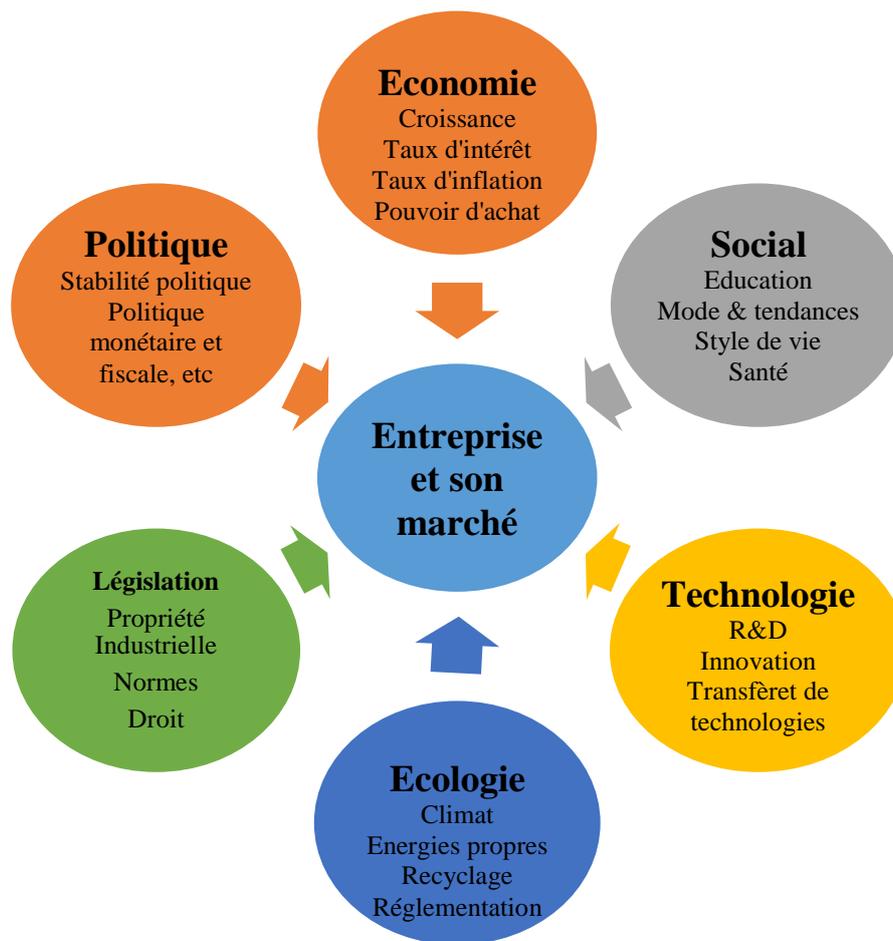
Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

- ***L'environnement réglementaire et législatif***

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

² www.creer-mon-business-plan.fr, consulté le 12.01.2021

Figure 5: Les 6 composantes de l'analyse PESTEL



l'un des plus connus c'est le modèle LCAG communément appelé l'analyse SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesse), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). L'utilisation de l'analyse SWOT permet d'orienter la veille stratégique en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise et de préciser les besoins en matière de veille. Ce type d'analyse permet de mieux appréhender les forces et faiblesses internes de l'entreprise et de la situer au sein de son environnement d'orientation (analyse des opportunités et des menaces).

Le diagnostic interne

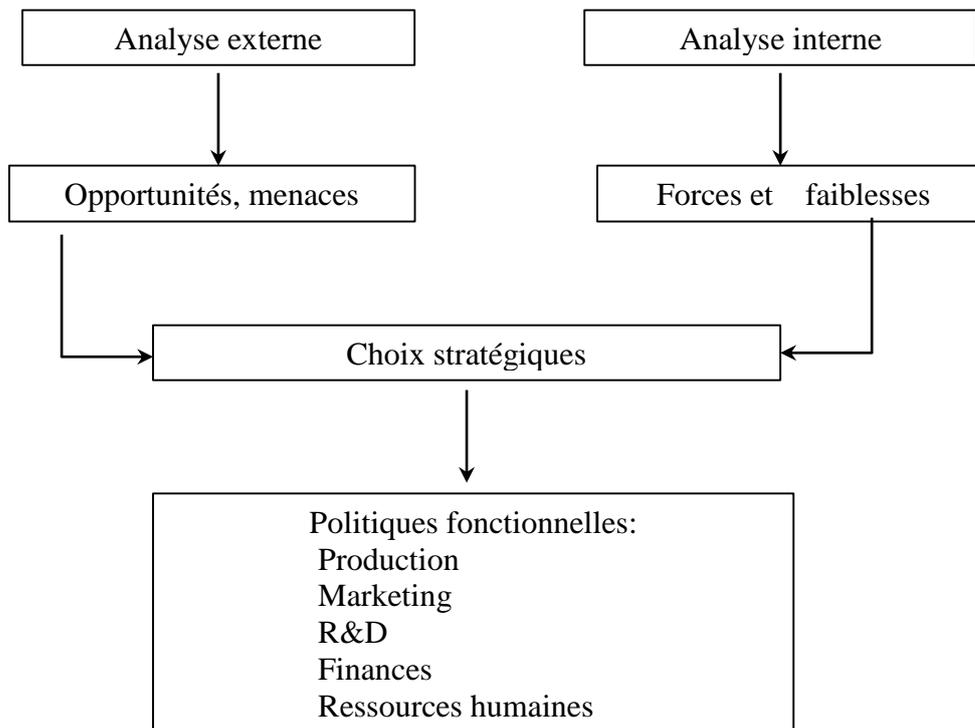
Le diagnostic stratégique interne de l'entreprise consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'entreprise devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

Ce diagnostic concerne en général l'analyse des ressources internes de l'entreprise et l'analyse de ses compétences.

Le diagnostic externe

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces. On retrouve l'analyse du microenvironnement et le macro environnement de l'entreprise.

Figure 6: Le modèle LCAG



L'autre modèle de référence qui permet de structurer la veille stratégique de l'entreprise est celui des cinq forces de porter que nous avons mentionné plus haut dans ce cours. En effet, le modèle des cinq forces de porter permet d'approfondir la surveillance des menaces dans le champ concurrentiel de l'entreprise.

- ***La menace liée à l'intensité de la concurrence.***

Elle concerne le nombre, la puissance et l'agressivité des concurrents. Plus le marché est investi par la concurrence, moins il est attractif.

- ***La menace liée aux nouveaux entrants.***

Il s'agit des barrières qui peuvent être dressées à l'entrée d'un marché en matière de brevets, d'accès privilégié aux matières premières, lourdeurs d'investissements ou un savoir-faire élevé. Plus le marché est protégé, plus il est attractif.

- **La menace liée aux produits de substitution:**

Les produits de substitution ont la capacité de remplacer les produits de base. Un marché est moins attractif s'il existe des substituts actuels ou potentiels, ce qui induit une limite aux prix et aux profits qui peuvent être réalisés.

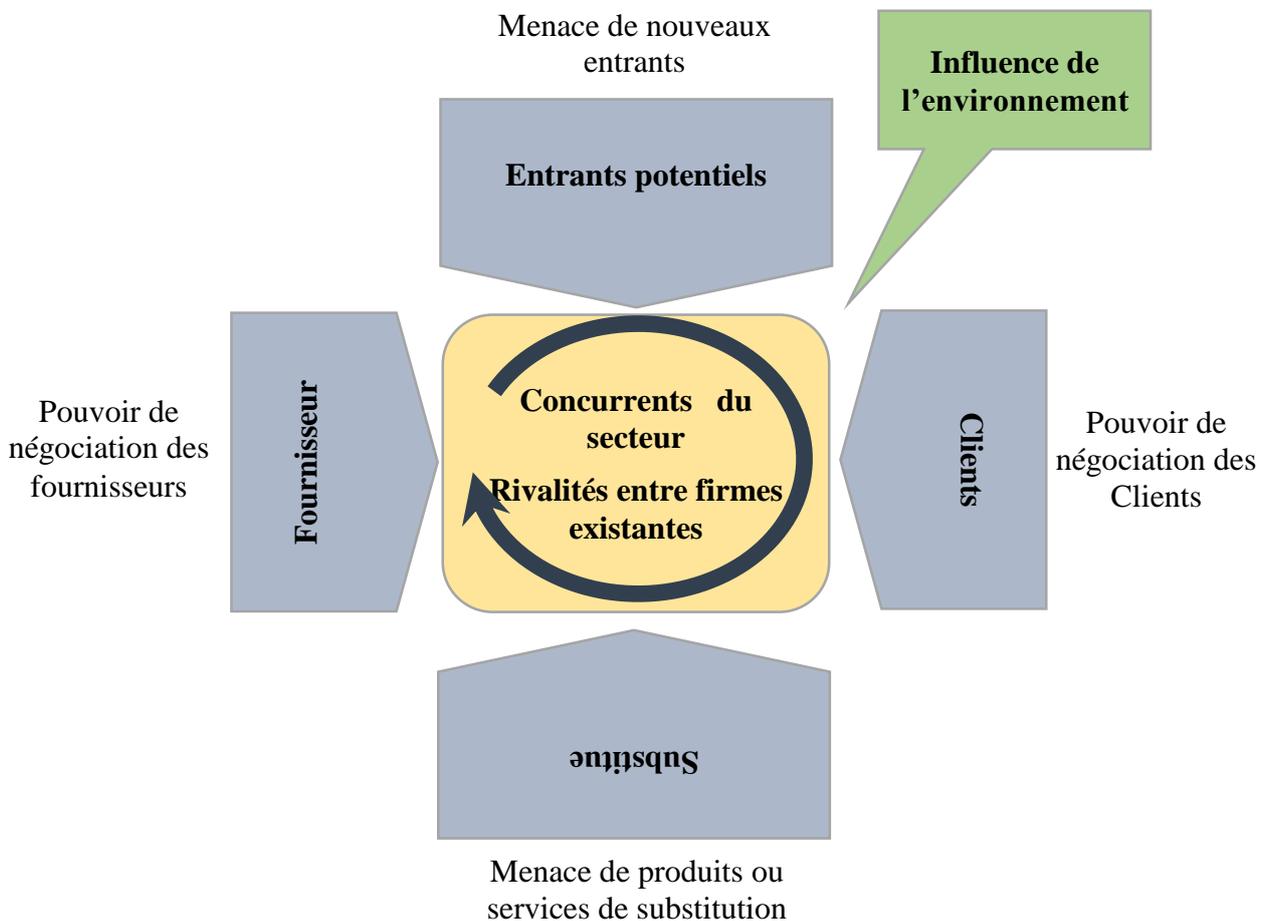
- **La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs:**

C'est la capacité des fournisseurs à imposer des rapports de force en leur faveur. Ils augmentent les prix à leur guise, réduisent la qualité ou la quantité des produits vendus.

- **La menace liée au pouvoir de négociation des clients:**

Un marché est moins attractif si les clients disposent d'un pouvoir de négociation disproportionné, s'ils peuvent forcer les prix à la baisse, exiger une qualité et des services toujours accrus, jouer les fabricants les uns contre les autres. Le pouvoir des clients s'accroît lorsque leur nombre décroît, lorsque le produit est peu différencié, lorsque le coup de substitution est faible...etc.

Figure7: Modèle des cinq forces de Porter



2.6. La mise en œuvre d'une cellule de veille dans l'entreprise

Le déploiement d'une cellule de veille requiert un diagnostic préalable sur l'existant en matière d'information, de sa gestion, sur la culture d'entreprise et les moyens humains et matériels. L'analyse doit permettre de cerner de façon précise les besoins de la population concernée par la veille ainsi que leurs attentes, une définition des thématiques de veille, un recensement des sources d'information et une analyse des outils disponible.

La phase de diagnostic préalable au déploiement d'une cellule de veille est indispensable dans le processus du fait qu'elle évite à l'entreprise de s'engager dans des actions inutiles et qui peuvent s'avérer coûteuses.

Pour l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) le déploiement d'une cellule de veille dans une entreprise se résume dans les huit étapes suivantes :

1. Sensibilisation
2. Prise de connaissance de la situation
3. Définition des enjeux
4. Traduction en axes de veille
5. Diagnostic de l'organisation et des pratiques et recensement des sources
6. Evaluation des Écarts
7. Recommandations (catégories d'informations à collecter + hiérarchisation des sources + proposition d'outils)
8. Mise en place

Quelle que soit la structure de la veille, sa mise en œuvre dans l'entreprise se fait exclusivement en interne ou bien intégrer une plus ou moins grande partie de sous-traitance.

2.6.1. L'approche interne :

Elle consiste à ce que l'entreprise décide de prendre en charge la fonction de veille par ses propres moyens. Du fait que par nature l'activité de veille est orientée vers l'extérieur, l'entreprise doit faire appel à des sources externes formelles ou informelles

Dans ce cas d'approche, c'est la hiérarchie sur proposition de la cellule de veille qui va décider des objectifs de veille, des champs à étudier, des axes de recherche, des indicateurs pertinents à observer.

L'approche interne nécessite pour l'entreprise la mise en place des différentes fonctions du système de veille à savoir :

- Des personnes ayant les compétences nécessaires pour le captage des informations pertinentes;
- Des analystes chargés de traiter l'information ;
- Des experts internes capables de donner leurs avis sur l'information et la replacer dans le cadre technique, juridique, commercial spécifique à l'entreprise.

Le responsable de veille, quant à lui, aura pour mission de replacer l'information dans le contexte de la stratégie globale de l'entreprise, il sera chargé aussi de diffuser l'information aux personnes préalablement ciblées pour son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles.

2.6.2. L'approche externe (la sous-traitance et la cotraitance de la veille):

- ***La sous-traitance***

Dans certains cas, il est plus opportun de faire appel dans des projets à des sous-traitants pour réaliser tout ou une partie des actions de veille.

En général, c'est des sociétés spécialisées en veille qui réalisent cette activité, elle va concerner le captage, l'analyse et le traitement de l'information qui va se concrétiser sous forme de rapport avec des recommandations.

Dans d'autres cas, le consultant en veille peut remonter à la stratégie et sera chargé d'apporter une réflexion sur la définition des axes de veille et des indicateurs de recherche, il peut aussi apporter sa contribution à l'amélioration ou la création d'une cellule de veille interne de l'entreprise.

L'intérêt d'avoir recours à des consultants externes:

- ✓ L'entreprise repose sur leur compétence, leur disponibilité et les délais.
- ✓ Ils peuvent répondre à une charge ou à un manque de personnel de la structure interne.
- ✓ Il peut aussi répondre à un manque d'un personnel qualifié dans l'utilisation de technique ou d'un savoir-faire particulier.
- ✓ Pour l'accès à un carnet d'adresses dans un secteur encore inconnu pour l'entreprise.

- ***La cotraitance***

C'est une autre alternative pour l'entreprise dans la pratique de veille, elle permet de mieux piloter l'étude et d'acquérir par la pratique de nouveaux savoir-faire.

Dans certains cas l'appel à un consultant devient indispensable si on décide de réaliser des études en commun avec d'autres entreprises. C'est le cas pour les PME ou dans le cadre d'étude des filières.

2.7. Les acteurs de la veille

La démarche de veille nécessite la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Ce processus très organisé est fondé sur des réseaux faisant appel à plusieurs acteurs intervenant à plusieurs niveaux.

Dans ce processus on peut identifier quatre types d'acteurs ayant des activités et des profils différents :

2.7.1. L'animateur de la cellule de veille

Il a pour mission l'animation et la coordination en amont et en aval du système de veille. Son rôle est de communiquer aux veilleurs les besoins en information formulés par la direction et de diffuser celles qui sont collectées et analysées. Il assure la continuité et la cohérence du cycle de l'information. Sans être une obligation, il est souhaitable que l'animateur de la veille ou coordinateur soit de niveau hiérarchique égal ou supérieur aux responsables des structures.

2.7.2. Les experts

Il s'agit des personnes qui disposent d'une expertise dans leur domaine d'intervention. Ils ont pour rôle d'analyser et de valider l'information collectée par les veilleurs pour identifier des informations à forte valeur ajoutée. L'expert est chargé de produire une synthèse sur ses analyses des informations sous forme de rapport, ce dernier sera exploité par la direction pour la prise de décision.

L'expert est souvent appelé à travailler en collaboration avec d'autres experts issus de secteurs d'activité différents avec des compétences professionnelles différentes. Cette collaboration se fait dans une structure organisée appelée « réseau de compétences », qui a pour but de favoriser les échanges de flux de connaissances ainsi que la création d'intelligence.

2.7.3. Les décideurs

Ils représentent les managers de l'entreprise pour lesquels l'information est produite. Leur rôle se situe en amont et en aval du processus de veille. Ils définissent les besoins en information et les axes à surveiller, ils exploitent les résultats de la veille pour prendre des décisions d'importance stratégique ou opérationnelle pour l'entreprise.

2.7.4. Les veilleurs

Appelés aussi (capteurs, traqueurs, correspondants), ils sont impliqués très tôt dans le cycle de prise des besoins en informations des destinataires afin de bien saisir ce que ces derniers veulent et de comprendre les limites des recherches qu'ils auront à effectuer. Chargés de la surveillance de l'environnement en continu.

Conclusion

La veille stratégique est une veille globale à travers laquelle l'entreprise collecte, traite et diffuse l'information à des fins de prise de décisions opérationnelles ou s/et stratégique.

La veille stratégique englobe les autres veilles spécifiques, telles que la veille sociétale, la veille en entreprise, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille fournisseur, la veille image, la veille juridique ou encore la veille technologique.

Le déploiement d'un système de veille stratégique exige l'implication de la direction à travers une volonté affichée tout au long du processus. Cette implication permettra l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et leur sensibilisation sur l'importance de l'information et de l'inculquer dans la culture de l'entreprise.