



VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE

(communication , Gouvernance et Intelligence Economique)

**Colloque International UFC
Alger 14-16 Juin 2008**

I- Introduction

I- I Historique de la veille

- **S'informer est un besoin fondamental de l'être humain**
- **Rôle de l'information dans la puissance des nations**
 - cas de la république de Venise puissance commerciale et maritime du 12 au 15 siècle (grâce au rôle joué par ses ambassadeurs dans la collecte d'informations)
 - cas de la Suède et de la Grande Bretagne en matière d'informations sur les procédés industriels (révolution industrielle)
 - cas du Japon dans la collecte d'information à l'échelle mondiale (approche collective et offensive de l'information depuis les années 1868 ouverture sur l'Occident) et ce pour préserver l'indépendance économique du pays.
 - Cas de l'Allemagne au 19^{ième} siècle et du temps de Bismarck qui a mis en place un système d'information pour tirer meilleurs profits de la Révolution industrielle et combattre la domination de la Grande Bretagne.

Préambule

La stratégie de l'entreprise est une notion qui a pris beaucoup d'importance au cours de ces dernières années.

Par stratégie, on entend généralement la réponse qu'une organisation ou une entreprise peut apporter, compte tenu de ses compétences et de ses moyens, aux opportunités, aux défis et aux menaces que recèle son environnement et ce par rapport à la concurrence.

La stratégie n'est pas un but en soi mais un ensemble de voies et d'options permettant d'atteindre à terme les objectifs de l'organisation ou de l'entreprise.

La libéralisation de l'économie mondiale, le développement des technologies liées à la génération et au traitement de l'information (révolution informatique avec l'Internet, la numérisation de l'industrie des contenus) introduisent de nouvelles logiques et inévitablement, des risques de développement inégalé "fracture numérique" territoriale, économique, sociale et culturelle.

I - Problématique de mise en œuvre d'une veille stratégique pour une entreprise dont la branche d'activité principale évolue dans un secteur en mutations continues et protéiformes comme celui des télécommunications, de l'énergie, de l'industrie, des finances et autres

1-1 Évolution de l'environnement de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui devient tellement complexe, tellement changeant, voire confus qu'il est de plus en plus difficile de suivre les changements et recueillir les informations nécessaires lesquelles après analyse permettront de tirer des conclusions appropriées à des fins d'adaptation et de définition d'une stratégie en conséquence.

En plus des informations classiques sur le marketing, l'économie, les finances, l'analyse de l'environnement de l'entreprise englobe progressivement de nouveaux aspects. Il est assez courant de parler aujourd'hui d'analyse des environnements liés à : " la politique d'ouverture décidée par les pouvoirs publics, les aspects réglementaires et la régulation, les conditions économiques, les évolutions sociologiques, les développements technologiques et les impacts de la concurrence".

Pour ce qui est du **cadre juridique, les entreprises sont généralement impuissantes à en suivre toutes les évolutions stratégiquement importantes décidées dans leur propre pays ou dictées par des politiques régionales dans des regroupements économiques d'envergure internationale.**

Pour une entreprise, il est particulièrement recommandé de définir des objectifs à travers un business plan et arrêter un modèle d'organisation dont la nature et les dimensions doivent traduire une vision stratégique que l'ensemble du personnel doit vivre et partager.

Les interactions et les effets induits des environnements précités doivent être appréciés dans leur consistance morale et matérielle et leurs mesures effectuées et interprétées circonstanciellement doivent interpeller le pouvoir décisionnel de l'entreprise.

1-2 La technologie, composante de la stratégie de l'entreprise

La technologie a un grand rôle à jouer dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie "gagnante" puisqu'elle permet à l'entreprise une différenciation dans l'offre de services de qualité supérieure. Les choix stratégiques pour une entreprise sont multiples et peuvent porter à titre d'exemple sur :

- La stratégie de différenciation qui consiste à mettre sur le marché des produits et services relevant de technologies de pointe qu'aucune autre entreprise concurrente n'est en mesure de fournir au moment choisi et à renoncer à ces offres dès que la technologie s'est vulgarisée et que les prix commencent à baisser.**
- La stratégie de différenciation qui peut intéresser une offre de services plus fiables et plus rentables que ceux de la concurrence et ce moyennant l'introduction de nouvelles technologies.**

Une entreprise qui intègre la dimension technologique dans sa stratégie améliore considérablement ses chances de tirer bénéfice des changements technologiques qui interviennent inexorablement. Les impacts de ce choix sont multiples et peuvent être de nature à :

- ✓ Améliorer son aptitude à fixer les priorités entre les options technologiques**
- ✓ Identifier les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés**
- ✓ Incorporer de nouvelles idées dans les centres de production**

L'importance accrue de la dimension technologique et son incidence sur la stratégie de l'entreprise en matière de production et de commercialisation des services notamment constitue un défi que l'entreprise ne peut relever que dans l'organisation et la mise en place de structures à même d'assurer une veille multiforme et multidimensionnelle.

II – Stratégie et Prospective de Développement

Au sein d'un Groupe économique et comme dans toutes les grandes entreprises, on décèle l'existence de micro-stratégies qui pourraient être aussi répandues que les activités du groupe ou de l'entreprise.

Comme tenu du fait qu'elles sont éparpillées dans le corps entier de l'entreprise, on peut les qualifier de rampantes et qu'il convient de les aligner sur les décisions et stratégies de la Direction Générale.

Dans la démarche, il convient de s'intéresser à la réalité de ce qui se fait, aux difficultés structurelles et organisationnelles et au capital humain qui se doit de faire la différence entre les entreprises d'aujourd'hui.

Dans la gestion efficiente de capital humain, chacun doit se sentir intégré dans les processus et les stratégies décidées par la Direction Générale. La démarche doit œuvrer à la création d'un sentiment d'utilité et de finalité constructive au sein de chacun et signifier son appartenance à un groupe dont les objectifs impriment des dimensions de développement à l'échelle nationale et internationale et sur le plus long terme.

Gestion des Ressources Humaines et gestion des Connaissances

**Nous savons aujourd'hui que la richesse provient d'un élément
spécifiquement humain: la connaissance.**

**L'application de la connaissance aux tâches qui nous sont familières
porte le nom de productivité.**

**L'application de la connaissance à des tâches nouvelles et
différentes porte le nom d'innovation.**

Seul la connaissance permet d'atteindre l'un et l'autre objectifs.

- Peter Drucker

La gestion de la connaissance :

- **Les inefficacités se corrigent par l'application de la connaissance acquise par l'organisation.**
- **Cette connaissance se puise dans des bases de données, des fichiers, des manuels, etc., mais surtout, dans les cerveaux de nos employés.**
- **La connaissance collective d'une entreprise devrait alors être confiée à ceux qui peuvent en faire le meilleur usage.**

2-1 Approche et Méthodologie pour un opérateur de télécoms

Dans le cadre de l'analyse des données relatives à l'exploitation technique du réseau, à la quantification et à la valorisation des paramètres et indicateurs de la performance de l'opérateur, il est de nécessité à lancer une opération d'identification et de collecte des informations pertinentes relatives aux différents paramètres .

Cette analyse de l'existant permettra de situer l'entreprise dans son environnement et donnera la possibilité de dresser un bilan des actions engagées .

Compte tenu de la nature et de la pertinence des données analysées et du nouveau cadre régissant les télécommunications dans le pays, l'opérateur se fixera un ensemble d'objectifs qui traduiront une vision stratégique avec des déclinaisons dans les différents domaines de son activité et sous différents aspects:

- Etablissement de la vision sur la base de fondations stratégiques; il s'agit de construire une vision partagée du futur.**
- Fixer des objectifs ambitieux pour stimuler l'organisation.**

- **Reconfigurer la dimension opérationnelle et dresser une perspective globale sur le plan des compétences existantes et nouvelles jugées nécessaires à l'épanouissement de l'entreprise.**
- **Mobiliser l'organisation à tous les niveaux pour atteindre les objectifs et s'assurer que les meilleurs travaillent ensemble dans des équipes inter-fonctionnelles ce qui garantit des résultats probants et constitue un pôle moteur pour le reste des intervenants.**
- **Constitution d'un fonds informationnel au sein du système d'information et asservissement d'un tableau de bord avec une qualification et une quantification des paramètres caractérisant la chaîne de la valeur de l'opérateur Telecom.**
- **Repenser l'activité avec l'Introduction de nouveaux outils de gestion, d'observation et de supervision.**

2-2 Rôle de la veille dans le système d'information

La diversité des sources et des moyens d'informations, à commencer par le benchmarking par exemple, incite les entreprises d'une part à protéger leurs informations et d'autre part à en acquérir et en exploiter d'autres.

Pour ce faire, l'entreprise doit lancer une veille multidimensionnelle et procéder à la création d'une base de données intéressant toutes les informations pertinentes et relevant de tous les compartiments de son activité. Cette base servira dans le concept dynamique et évolutif de son tableau de bord .

En termes spécialisés de culture d'entreprise, on parle généralement de trois niveaux d'observation et de recherche d'information :

- ❖ La veille sur tous les plans et ressourcement en informations « action passive et naturelle de l'entreprise »**
- ❖ La surveillance où l'entreprise s'implique davantage pour disposer d'informations plus précises et plus explicites.**
- ❖ L'intelligence à la jonction de la veille et de la surveillance : l'entreprise exploite les informations recueillies et consolidées pour définir des objectifs stratégiques.**

2-3 Enjeux de la veille stratégique en entreprise

La Veille stratégique désigne un processus informationnel qui consiste à rechercher de l'information à caractère anticipatif souvent fragmentaire, annonciatrice d'événements et qualifié de signal de niveau faible dans sa perception.

On dit que les informations de veille sont caractérisées par leur utilisation à des fins d'anticipation.

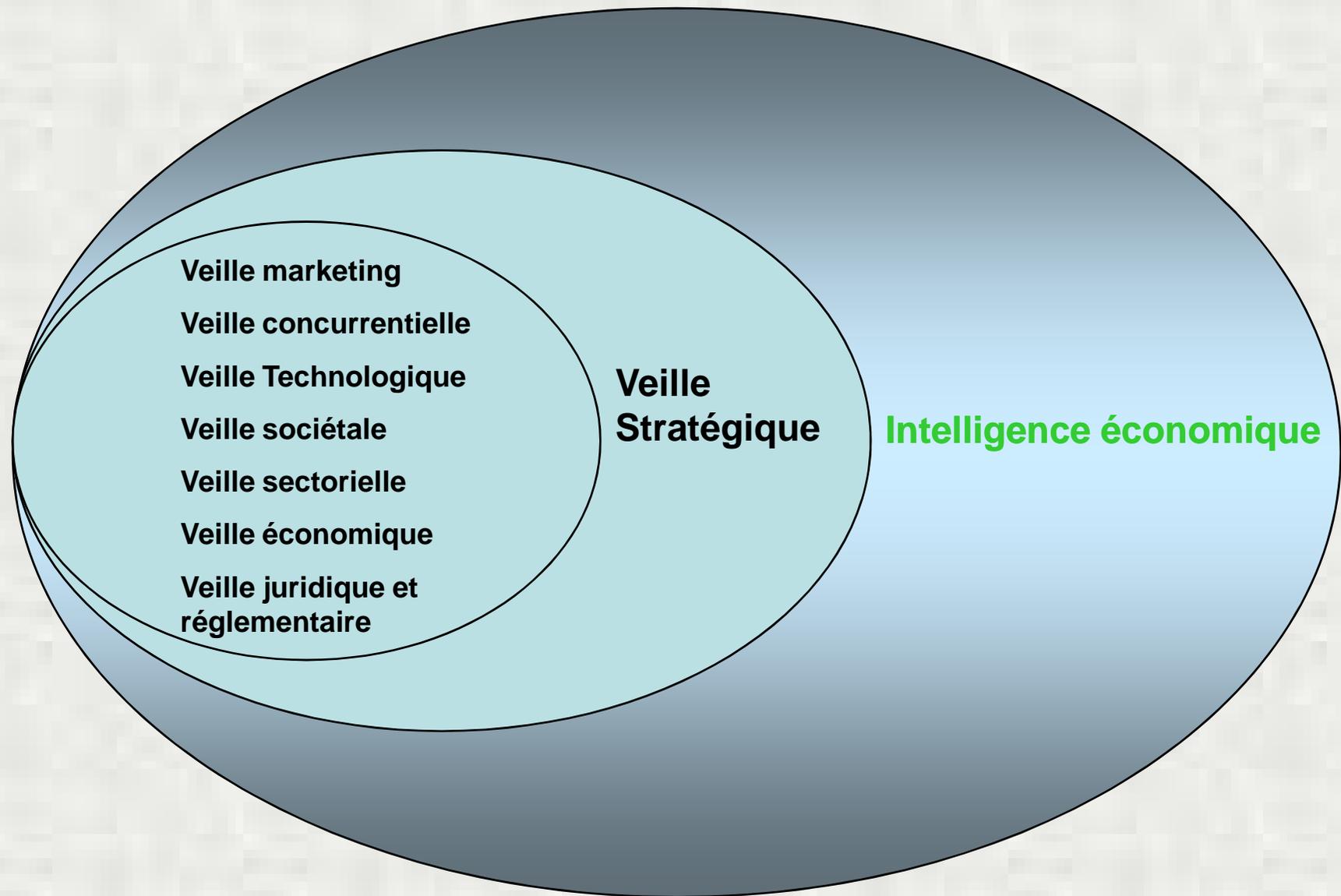
La démarche est au prix d'une vigilance à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit d'assurer une surveillance de l'environnement et de détecter toutes les informations susceptibles d'influer significativement sur son positionnement .

Ces informations collectées et analysées constituent ainsi une base informationnelle d'aide à la prise de décision.

Les enjeux de la veille sont multiples et visent notamment à :

- ❑ Evaluer sa position par rapport à celles des autres**
- ❑ Réduire l'incertitude dans la prise de décision**
- ❑ Saisir les opportunités pour prendre plus de parts de marché**
- ❑ Innover et créer des avantages compétitifs**
- ❑ Anticiper les évolutions de la concurrence, du marché et de la réglementation**
- ❑ Pérenniser son activité dans un environnement concurrentiel et d'ouverture totale de marché.**

Concept de Veille Stratégique



2-4 TYPOLOGIE DE LA VEILLE

2-4-1 La veille marketing :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux **marchés** de l'entreprise.

Cette veille consiste à surveiller :

- l'évolution de son marché
- son image
- le comportement des consommateurs
- les axes de communication de vos concurrents
- les retombées d'une campagne de communication

Cette veille permet de :

- identifier de nouveaux marchés
- proposer des produits nouveaux à ses clients
- accompagner le lancement d'un nouveau produit

2-4-2 La veille concurrentielle :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative à la **concurrence** de l'entreprise. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels.

Cette veille consiste à surveiller :

- leur stratégie
- leur politique tarifaire
- leurs nouveaux produits ou services
- leurs résultats financiers
- leurs recrutements
- leurs clients, leurs nouveaux contrats
- leurs communiqués ou articles de presse
- leurs accords, partenariats, rachats, alliances
- l'arrivée de nouveaux concurrents

Cette veille permet de :

- ajuster son argumentation commerciale
- mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces
- identifier les concurrents les plus menaçants

2-4-3 La veille technologique

C'est la recherche, le traitement et la diffusion des **informations sur les évolutions technologiques** ou ayant trait aux **acquis scientifiques et techniques**, aux produits et aux **procédés de fabrications**.

Cette veille consiste à surveiller :

- les dépôts de brevets
- l'évolution des normes
- l'évolution des technologies
- les ruptures technologiques
- les procédés de fabrication
- la recherche fondamentale
- les articles scientifiques
- les thèses, les rapports scientifiques

2-4-4 La veille sociétale :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects **socio-économiques**, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société.

Cette veille est aussi appelée veille environnementale.

Cette veille vise à surveiller :

- l'évolution des mentalités
- le comportement des consommateurs
- l'environnement
- les risques (désordres, conflits, etc.)
- les mouvements sociaux
- le dépôt de contestations

2-4-5 La veille juridique :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs à la législation et la réglementation.

Cette veille consiste à surveiller :

- les lois et décrets**
- la jurisprudence**
- les propositions de lois**
- les conditions de régulation du marché**

- la fiscalité**
- le traitement du contentieux**

Cette veille permet de :

- anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi**
- offre de services à la clientèle dans un cadre légal**

- Travailler dans une dimension internationale légale**

- Engagement de partenariat sur des bases légales**

3-LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE :

La démarche globale de veille est généralement appelée veille stratégique. Il s'agit de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'**anticiper les menaces et saisir les opportunités**.

Cette veille doit assister le ou les décideurs dans leurs décisions :

- Dans quelle direction doit-on aller ?
- Quels sont les marchés porteurs ?
- Sommes-nous dans la bonne direction ?
- Etc.

Cette veille consiste à surveiller dans un cadre légal l'environnement global de l'entreprise, elle **regroupe tous les types de veilles** .

Cette veille permet de :

- aider à la prise de décisions stratégiques
- saisir les opportunités de marché
- mesurer les risques
- sentir les évolutions à moyen et long terme

Le processus de Veille s'insère dans l'ensemble du système d'information de l'entreprise et vise donc à permettre aux dirigeants de mieux piloter dans la tempête

3-1 Conditions d'implémentation de Structure de Veille Stratégique en entreprise

- **Sensibilisation des responsables quant aux décisions d'investissement et d'implémentation de structures de veille;**
 - **Prise de conscience et accord de l'intérêt à l'activité de Veille en entreprise;**
 - **définir un cadre conceptuel pour les missions de la structure de veille**
- (Peu importe sous quel angle la veille stratégique est abordée, l'enjeu principal demeure la survie de l'entreprise dans un environnement en mutation continue et ponctué d'incertitudes. La prise de décisions managériales pour assurer survie et pérennité est au cœur des activités de Veille) .**

Avec les compliments
d'Algérie Telecom Spa

MERCI DE VOTRE ATTENTION

M. AKLI Directeur Central

Algérie Telecom Spa

Vice Président de la commission
d'études 2 de l'UIT/BDT Genève