

**Veille
stratégique...**

**ou réveil
tragique!**

**LIVRE
BLANC**

Ce livre blanc vise à démystifier la veille et expliquer comment elle peut devenir un dispositif stratégique pour l'entreprise qui souhaite marquer sa croissance du sceau de la profitabilité, dans la durée.

Table des matières

1- Mais qu'est-ce que la veille ?.....	4
2- Qui a intérêt à mener des activités de veille ?	5
3- La veille : ce que ça rapporte, ce que ça coûte et ce que ça implique	6
4- Opérationnaliser son système de veille.....	9
5- Collecte, interprétation et exploitation des renseignements	11
6- Doit-on internaliser ou externaliser l'activité de veille?.....	13
7- Défis et obstacles liés à la conduite de l'activité de veille	14

Elle est tantôt concurrentielle, tantôt technologique, légale, commerciale ou économique... ou tout cela à la fois, selon la réalité de l'entreprise et du secteur dans lequel elle évolue. Appelée aussi vigie, monitoring ou surveillance, elle constitue une puissante source d'avantage concurrentiel. Pour celles qui l'ont déjà adoptée et qui l'exécutent méthodiquement, pas question de revenir en arrière: ***L'activité de veille est là pour rester!***

1- Mais qu'est-ce que la veille ?

La confusion est courante entre la *veille* et sa proche parente l'*étude*. Même certains «experts» en renseignement stratégique confondent ces deux notions.

Veille. Une veille concurrentielle, par exemple, est une action de surveillance des faits et gestes de ses concurrents dans le temps. Il s'agit donc d'une activité soutenue qui s'inscrit dans la durée et qui implique de rester attentif aux cibles sous surveillance.

Étude. En revanche, une étude concurrentielle, par exemple, est une activité de recherche et d'analyse de certains éléments spécifiques à des concurrents à un moment précis dans le temps mais non forcément en mode continu.

Parallèle avec le domaine militaire: les participants au processus de veille peuvent être comparés à des sentinelles alors que les participants à une étude de marché peuvent être comparés à des éclaireurs¹. Dans le cas d'une étude de marché, l'effort de collecte et de traitement des informations est très important et concentré tandis que pour la veille, l'effort est plutôt

¹ David, JP, « Comment développer les marchés internationaux, Éditions Transcontinental, 2007, 228 pages.

réparti sur une période donnée. Dans le domaine militaire, comme en affaires, ces deux activités sont néanmoins complémentaires et nécessaires pour assurer la victoire / le succès.

2- Qui a intérêt à mener des activités de veille ?

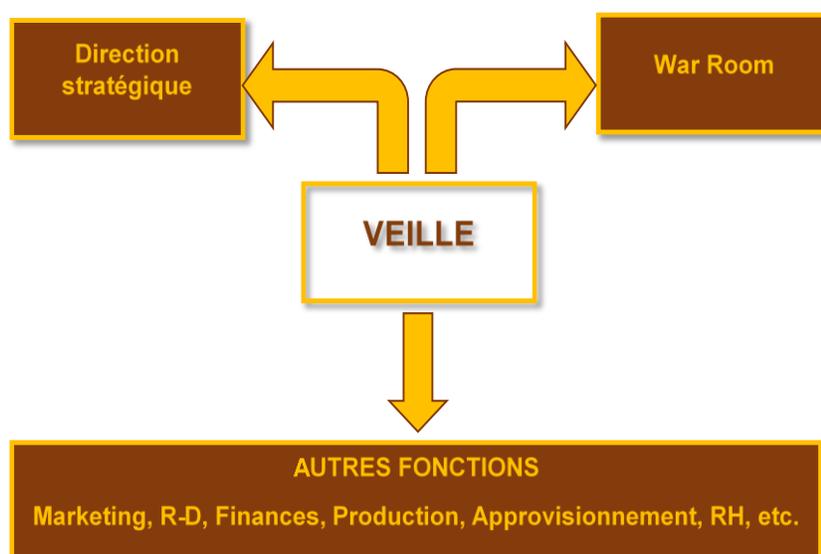
Aujourd'hui, peu d'entreprises peuvent se payer le luxe d'ignorer l'évolution de leur environnement d'affaires. Dans certains domaines comme les technologies de l'information, la biotechnologie, la sécurité intérieure, la mode... la veille est non négociable car de tels secteurs sont caractérisés par des cycles d'affaires très courts et des innovations de rupture à répétition. Plus le secteur est disruptif, plus la veille s'impose. Sinon, toute entreprise à but lucratif a avantage à mener une activité de veille car elle s'inscrit désormais comme une pratique de bonne gouvernance et de gestion responsable des risques. Le but ultime de la veille n'est pas tant de « savoir ce qui se passe » mais bien de « prévoir ce qui pourrait se passer afin de saisir les opportunités, déjouer les menaces et réduire les risques d'affaires ». Menée selon les règles de l'art, la veille réduit l'incertitude et contribue à crédibiliser les visées stratégiques de la direction.

L'intérêt d'une entreprise pour la veille dépendra de la réponse de ses dirigeants aux deux questions suivantes :

- À quels coûts et risques mon entreprise s'expose-t-elle en ne prêtant aucune attention à ce qui se passe dans le marché, l'industrie... l'environnement d'affaires?
- Quels seraient les manques à gagner et occasions ratées possibles du fait d'une méconnaissance de l'évolution de l'environnement d'affaires?

Si les dirigeants sont en mesure de répondre aux deux questions précédentes, aussi seront-ils à même d'évaluer la pertinence d'adopter une activité de veille et d'en déterminer son ampleur. Si en revanche les dirigeants sont incapables de répondre à ces questions, la pratique de veille est alors fortement préconisée.

Au sein de l'entreprise, les grands bénéficiaires d'une activité de veille sont les membres de l'état-major. Les renseignements et scénarios qui se dégagent de la veille viennent alimenter la stratégie de l'entreprise (voire sa planification stratégique) de même que son *war room*, de manière à mener les actions, répliques ou ripostes appropriées et diligentes.



Du reste, les responsables du marketing et de la R-D, notamment, tireront également profit des données de veille pour identifier des nouveaux segments à développer ou des idées de produits à développer.

3- La veille : ce que ça rapporte, ce que ça coûte et ce que ça implique

L'expérience montre qu'après avoir goûté aux bienfaits de la veille, l'entreprise l'adopte systématiquement tant les

avantages sont importants. L'activité de veille accroît la capacité de l'entreprise à :

- Repérer et saisir des opportunités (segments émergents, segments négligés, nouvelles technologies, cibles de rachat,...);
- Mitiger les risques (concurrentiels, technologiques, économiques...);
- Réduire l'incertitude quant à l'évolution de son marché ou domaine d'activité;
- Créer et préserver un avantage concurrentiel;
- Opérer un retrait stratégique d'un marché susceptible de s'affaïsser;
- Faire évoluer sa proposition d'affaires et en perpétuer son attrait;
- Aiguiller son entreprise vers les zones de croissance pérennes et profitables.

Pour se prévaloir des avantages de la veille, il faut investir. Combien? Cela varie considérablement d'une entreprise à une autre. Il demeure que de façon très générale, 1 millième (0,001) du volume de ventes est le taux de dépenses minimales annuelles qui semble représenter la norme. En revanche, il faut examiner les besoins au cas par cas puisque pour une entreprise avec un chiffre d'affaires d'un million \$, investir aussi peu que 1 000 \$ par année en veille apparaît nettement insuffisant alors que pour une entreprise enregistrant un revenu d'un milliard \$, un investissement annuel de 1 M\$ dans cette activité semblerait extrême.

Dépenses types associées à la veille :

- le coût de formation des RH affectées aux activités de veille;

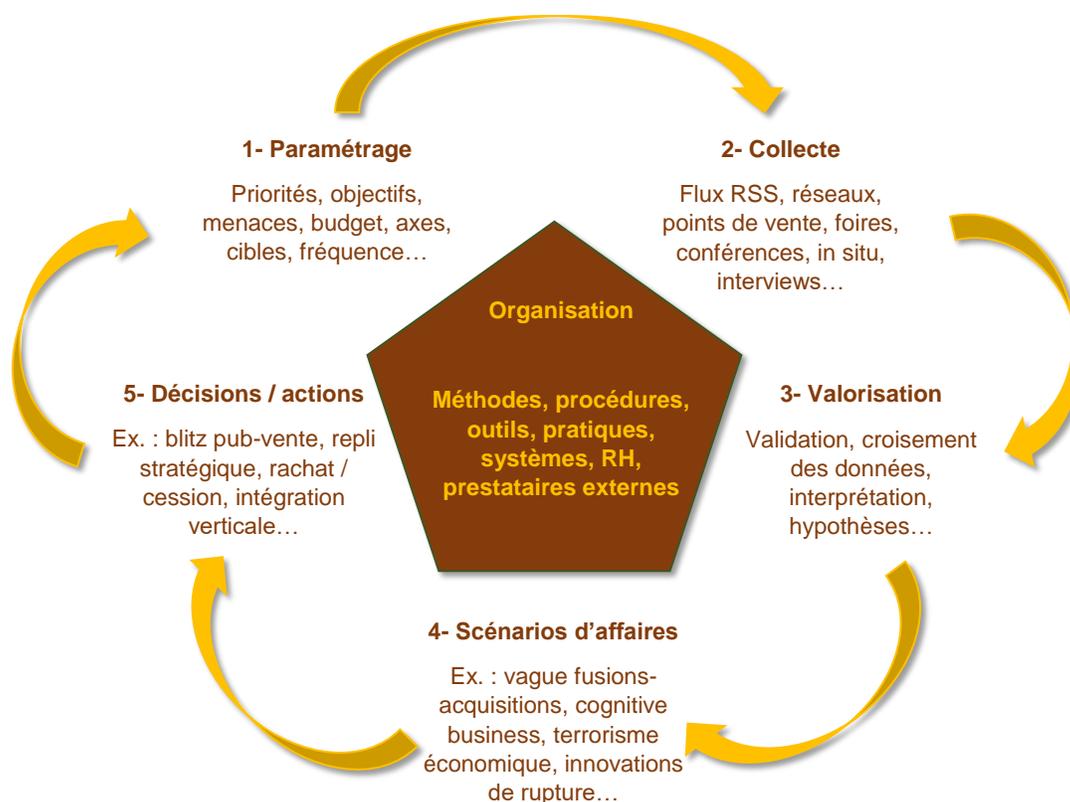
- le coût lié au temps consacré à la veille par les RH (collecte, traitement...);
- le coût des prestataires (externes) à qui des activités de veille sont confiées;
- les frais d'abonnement à des bases de données, à des périodiques spécialisés...;
- le coût des licences de logiciels de veille payants;
- le coût de certaines études ou documents payants.

Les coûts cachés :

- le coût lié au rodage des RH (notamment si le taux de roulement du personnel est élevé);
- la mise à niveau des outils de veille (assurer une veille des outils de veille);
- la gestion des outils gratuits (les solutions de veille « gratuites » peuvent représenter des pièges si elles fournissent des résultats trop généraux ou si elles sollicitent trop de temps de manipulation);
- le coût d'opportunité (du fait de la diversion des tâches des RH qui se consacrent à l'activité de veille plutôt qu'aux activités principales de l'entreprise).

4- Opérationnaliser son système de veille

Les 5 phases du cycle de la veille doivent permettre à une entreprise de donner un sens aux données colligées afin de guider la direction dans la gouverne de l'entreprise.



Avant de consacrer des énergies ou mobiliser quiconque vers la recherche d'informations, il importe de définir clairement (paramétrer) les priorités, enjeux et objectifs de l'entreprise de même que les cibles devant constamment apparaître sur son écran-radar. À la lumière de ces éléments, il conviendra de déterminer les axes de surveillance, la fréquence des lectures, les types d'informations à surveiller, le temps alloué à la surveillance et au traitement, etc.

Axes de surveillance. Les axes doivent être en lien direct avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. La question à se poser ici est : « Quels phénomènes, faits, sources ou acteurs a-t-on intérêt à suivre sur une base régulière? » Quelques exemples d'axes : la clientèle (marché), la technologie, les nouveaux produits ou procédés de fabrication, les brevets, la concurrence, les fournisseurs, la réglementation, etc. Les axes et leur pondération respective doivent refléter les priorités de l'entreprise et spécifier la couverture géographique à considérer. À la rigueur, les entreprises choisiront un nombre réduit d'axes sur lesquels elles concentreront leurs efforts de veille.

Fréquence. La période de surveillance nécessaire à la production du bulletin de veille devrait être définie en fonction du cycle d'affaires de l'entreprise, voire de son secteur. Une entreprise évoluant dans le domaine de la haute technologie, où le cycle d'affaires est très court, a intérêt à se doter d'une lecture plus fréquente de la situation, à la rigueur plusieurs fois par mois ou même à toutes les semaines.

Allocation du temps. Qu'il s'agisse de ressources internes ou externes (prestataires), il importe de déterminer le nombre d'heures à consacrer à la veille par période de surveillance. Deux facteurs sont à considérer pour bien définir ce paramètre : 1- le budget et 2- les compétences des ressources en veille.

1. **Le budget.** L'effort de veille dépend de certains facteurs dont l'importance pour l'entreprise d'être continuellement au fait des événements de son environnement d'affaires et la taille de l'entreprise en chiffre d'affaires (discuté un peu plus tôt).
2. **Les compétences des ressources.** Pour repérer et décoder certains renseignements, les ressources internes peuvent mettre entre 5 et 10 fois plus d'heures que des ressources

externes spécialisées en renseignement. Pour accroître significativement l'efficacité des ressources internes, des formations sont indiquées non seulement en collecte et traitement de renseignements de veille mais également en protection des données internes (mesures de contre-renseignement).

5- Collecte, interprétation et exploitation des renseignements

La vraie valeur d'un système de veille réside dans la valorisation et l'exploitation des renseignements colligés, c'est-à-dire dans le décodage, la validation, la mise en relation, etc. Le dispositif doit pouvoir produire des scénarios d'affaires vraisemblables et utiles grâce à des informations privilégiées (d'initiés), reconstituées de façon tout à fait légale et sur la base desquelles des décisions et actions porteuses pourront être prises par l'état-major de l'entreprise. Si le système de veille ne fait qu'amasser des informations qui sont retransmises sans valorisation aucune, mieux vaut l'interrompre sur-le-champ car tout le fardeau et le temps de traitement sont refilés aux destinataires : les membres de la direction qui sont généralement les mieux payés dans l'entreprise.

Les entreprises sont généralement déjà en possession d'informations utiles, de sources ou bases de données à partir desquelles l'opérationnalisation du système de veille peut commencer. L'inconvénient avec les grandes structures est qu'elles fonctionnent souvent en silos et ne partagent pas les données à leur disposition. En revanche, il n'est pas non plus indiqué de relayer à tous et chacun la moindre parcelle d'information reçue. Il importe plutôt de connaître les priorités et besoins des différents bénéficiaires et utilisateurs de la veille.

Données secondaires. Du fait de la quantité impressionnante d'informations aujourd'hui disponibles sur le web, l'opération de veille nécessite d'excellentes habiletés de recherche, une certaine dose d'intuition ainsi que des logiciels efficaces pour limiter son temps de navigation et s'adonner davantage à l'exploitation des renseignements et à la prise de décisions et d'actions. La très vaste majorité des systèmes de veille en ligne (payants ou non) colligent et traitent des données secondaires, c'est-à-dire des données qui existent déjà (publiées) sous différentes formes (articles de presse, statistiques industrielles ou économiques, blogues, réseaux sociaux, sites web d'entreprises ou d'organisations industrielles et commerciales, publicité...), qu'elles soient payantes (ex. : rapports de recherche) ou gratuites (ex. : études produites par un ministère), numérisées ou non. Les outils de veille en ligne les plus performants sauront repérer ces données rapidement pour les retransmettre à leurs abonnés. L'intérêt d'avoir recours à des données secondaires est qu'elles sont relativement disponibles et parfois gratuites. L'ennui est que ces données peuvent être trop générales ou désuètes, si bien que pour se doter d'une lecture utile de son environnement il importe de gérer simultanément plusieurs outils ou logiciels.

Données primaires. Le « Big Data » et le traitement informatique arrivent à faire des merveilles en prédiction de phénomènes. Cependant, toute information n'est pas révélée, disponible ou numérisée, aussi le monde réel n'est pas que binaire. De plus, ne perdons pas de vue que ce qui est disponible à une entreprise dans le cyberspace l'est aussi à ses concurrents. Or la recherche d'avantages compétitifs doit faire appel à d'autres méthodes... d'autres sources. L'accès à des informations de première main et non encore divulguées de la part d'acteurs clés qui confirment certains faits, transactions ou intentions valent parfois bien plus que n'importe quel algorithme ou base de données.

Les systèmes d'intelligence augmentée comme Watson (système apprenant, apte à comprendre le langage naturel de l'homme) génèrent des milliers d'hypothèses pour renforcer la capacité d'analyse. Toutefois ces systèmes ne sont malheureusement pas à la portée de toutes les bourses. Les données primaires (données non publiées) jouent toujours un rôle essentiel dans l'opération de veille. Plutôt que de « scanner » le cyberspace » il est question ici d'avoir accès à des personnes clés au sein de l'environnement d'affaires (ou des axes ciblés) afin de recueillir ce qui n'a pas encore été révélé, ce qui est sous forme de projet, ce qui est secret ou ce qui est connu de certaines personnes qui ne rendront pas publiques leurs idées, notions ou réflexions. Grâce à des techniques (respectueuses des lois) d'entrevue, de décodage et d'interprétation, ces données « primaires » peuvent devenir une source puissante d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

6- Doit-on internaliser ou externaliser l'activité de veille?

L'entreprise a intérêt à prendre une part active dans l'exercice de veille, ne serait-ce qu'au niveau de la remontée d'informations de sa clientèle par le biais de sondages ou de son réseau de représentants. En revanche, plusieurs raisons justifient le recours à des prestataires externes pour réaliser certaines tâches (parfois la plupart) : difficulté d'approche / de suivi de certaines cibles, absence des compétences internes à mener des enquêtes, manque d'assiduité en collecte, recul insuffisant en traitement des données et absence d'objectivité au niveau de l'interprétation de celles-ci.

Même si la veille est incontournable pour l'entreprise, il est déconseillé de se lancer dans cette activité si on ne prévoit pas mettre le temps nécessaire pour valider les informations recueillies ou les croiser avec d'autres renseignements pour en générer des scénarios utiles et suffisamment robustes. Sans quoi on risque d'acheminer des informations (trop) brutes à des décideurs qui ne pourront les exploiter car trop générales

ou disparates. Une autre considération à avoir à l'esprit est liée au cœur de métier de l'entreprise. Les questions à se poser sont : « Quelles sont les activités qui génèrent le plus de valeur pour l'entreprise? ». En d'autres termes « Où l'entreprise performe-t-elle le mieux? » Déplacer des ressources vers des activités où elles seront moins performantes représente un coût d'opportunité à intégrer au calcul. L'expérience montre que l'approche mixte (ressources internes et externes) s'avère la plus appropriée. Les participants internes sont moins habilités à enquêter directement sur la concurrence ou sur d'autres cibles sensibles. Les participants externes compétents peuvent réaliser des enquêtes pointues. Ils apportent aussi l'objectivité nécessaire pour valoriser les données et la régularité indispensable pour visualiser l'évolution de certains phénomènes critiques comme les signaux faibles, ces informations d'apparence négligeable mais susceptibles de transformer les règles du jeu d'une industrie (*game changers*).

7- Défis et obstacles liés à la conduite de l'activité de veille

On ne peut passer sous silence les difficultés qui accompagnent la mise en place et l'exécution d'une activité de veille en entreprise. Pour n'aborder que les trois principaux obstacles, on peut évoquer les problèmes d'assiduité, de validité des informations et de compétences spécifiques au métier de veilleur.

Assiduité défaillante. C'est la principale cause d'échec dans le maintien du dispositif de veille en entreprise. Pour assurer sa réussite, l'activité de veille doit être assortie d'un budget et doit s'inscrire parmi les tâches à accomplir par des ressources internes ou externes de l'entreprise. Des indicateurs de performance doivent être définis, suivis et révisés par la direction de manière à confirmer son sérieux et ses attentes en regard de cette activité stratégique.

La validité des informations. Cet aspect renvoie à la culture de justesse et de véracité liée aux renseignements exploités. La tâche est comparable à celle d'un journaliste d'enquête qui doit, de façon astucieuse, recueillir des renseignements et signaux sensibles, s'assurer de leur exactitude et de leur pertinence puis les traiter, les convertir et les transmettre en clair aux destinataires.

Un métier en soi. Finalement, même si les tâches liées à la veille en entreprise n'occupent généralement pas à temps plein ses ressources, on ne peut se contenter de demi-mesures. Vu le nombre d'heures parfois restreint à accorder à la veille par période, les ressources impliquées doivent être compétentes et fonctionnelles. Aussi, chaque heure investie doit servir à élucider les perspectives favorables et défavorables de l'entreprise et converger vers des pistes de décisions et d'actions pour l'état-major de l'entreprise.



Mercadex International assiste les entreprises dans les domaines du renseignement d'affaires et des stratégies d'expansion internationale.

Pour implanter ou alimenter votre activité de veille en entreprise, contactez

[Guillaume Cariou](#)

gcariou@mercadex.ca

1 877 489-9068, poste 22