



**Université Mohamed premier  
Ecole nationale de commerce et de gestion  
-Oujda-**

# ***Trace écrite du cours de la veille stratégique***

**Matière : veille stratégique**

**Professeur : M. Abdelbaqi AGRAR**

**Niveau : semestre 9**

Réalisé par:

❖ Asmae EL ABED

Année universitaire 2010/2011

Syllabus du cours  
**Intelligence Economique et Veille Stratégique**

Objectifs\ Contenu

Traite de la veille stratégique approchée comme processus d'identification, de collecte et de traitement de l'information ad-hoc, en rapport avec l'environnement pertinent de l'entreprise, dans le but de sa mobilisation dans le processus de décision stratégique.

**Plan du cours**

**\*Axe 1 : Objet, concepts, problématique et composantes de la veille stratégique**

- 1.1. L'objet
- 1.2. Les concepts
- 1.3. La problématique
- 1.4. Les composantes

**\*Axe 2 : Le processus de veille stratégique : Etapes, méthodes et outils**

- 2.1. Les étapes
- 2.2. Les méthodes
- 2.3. Les outils

**\*Axe 3 : Les dimensions de la veille stratégique**

- 3.1. La dimension intégrale : la veille proprement stratégique
- 3.2. Les dimensions sous-stratégiques :
  - ❖ La veille concurrentielle
  - ❖ La veille commerciale
  - ❖ La veille technologique
  - ❖ La veille sociétale
  - ❖ La veille juridique
  - ❖ La péri-veille
  - ❖ L'intra-veille

**\*Synthèse**

**Méthodes pédagogiques**

1. Cours participatif+cours choisi
2. Etudes de cas
3. Projets de matière+exposé

## **Bibliographie (sélection de lectures selon axe)**

# *Introduction*

## **Définition préliminaire**

La veille stratégique est le processus de collecte et de traitement des informations ad hoc (en rapport avec l'environnement pertinent de l'entreprise) et de sa mobilisation dans le processus stratégique et sous stratégique.

### *Conclusions tirées de la définition*

- Dès qu'il y a un processus, il y a une méthodologie.
- La stratégie s'occupe des sujets externes et vise à dominer le marché
- Les concurrents et les clients constituent une source de danger pour l'entreprise, d'où il est nécessaire d'être « vigilant ». la veille est donc indispensable à la survie de l'entreprise.

# Axe 1 : Objet et problématique

## **I- Objet/ Définition**

### Rappel de la définition de la Veille stratégique :

C'est un processus d'identification, de collecte et de traitement de l'information ad hoc, en rapport avec l'environnement pertinent de l'entreprise, dans le but de sa mobilisation.

### Mots clés :

- **Processus** : ensemble des étapes.
- **Identification** de l'information ad hoc (définition des types d'informations pertinentes liées directement au processus de décision).
- **Collecte** : localisation et acquisition de l'information (c'est le centre du processus).
- **Traitement** : analyse et traitement des données.
- **Mobilisation** dans le processus de la décision.

## **II- Concepts**

La Veille stratégique : voir définition ci-dessus.

L'Intelligence économique est un élément de la veille stratégique et consiste à collecter l'information ad hoc grise ou noir. Autrement dit, l'intelligence économique est un espionnage économique.

La notion de veille nous fait penser à la nuit, dans le sens où elle consiste à contrôler ou surveiller une source potentielle de danger dans l'obscurité. Cette source de danger n'est pas claire, du fait que l'obscurité réduit les signaux envoyés par l'objet surveillé.

Le signal est une information renvoyée par un objet sur lui-même ou sur l'un de ses attributs.

Il existe cinq niveaux de force du signal :

- Nul (à ce niveau la veille n'a aucune efficacité sauf avec des méthodes ou des outils très spéciaux) ;
- Faible ;
- Moyen ;
- Elevé ;

- Très fort (pas besoin de la veille);

**NB** : Le champ de la veille s'étale sur les informations à signal faible, moyen et élevé.

Information blanche : signal élevé à très élevé.

Information grise : signal moyen.

Information noire : signal faible à très faible.

### **Problématique**

Identifier l'information ad hoc en rapport avec les informations stratégiques et sous stratégiques et en assurer la collecte, le traitement et la mobilisation dans la prise de décision dans les meilleures conditions de délai, de qualité et de coût.

#### Mots clés :

- **Identifier** : poser les questions pertinentes.
- **Informations ad hoc** : ce sont des informations en relation avec les composantes pertinentes (concurrents, législation, clients, nouveaux entrants, fournisseurs, technologie, société...).
- **Préoccupation** : CA, parts de marché, croissance, résultat, facteurs de succès, politiques fonctionnelles...).
- **Collecte**<sup>1</sup> : identifier les sources d'informations, les consulter (signal élevé), mobiliser les outils appropriés et les personnes qualifiées (signal moyen à très faible) et, gérer le terrain de la collecte (on ne parle pas à ce niveau des journaux et de l'Internet comme outil ou moyens de la veille, mais plutôt de l'espionnage).
- **Traitement** : analyser les données et les informations collectées par le Datamining et l'analyse de données par exemple.
- **Mobilisation** : c'est le management stratégique.
- **Conditions ou contraintes** : délai (au bon moment), qualité (fiabilité et suffisance) et coûts (financiers et humains).

## **III- Composantes**

On peut définir la typologie de veille selon un nombre de composante à savoir : le volontarisme, le formalisme, la continuité et la temporalité.

### **A. Niveau volontarisme**

Veille intuitive : c'est une veille naturelle chez tous les êtres vivants.

---

<sup>1</sup> : Elle constitue l'étape la plus importante dans le processus de veille. Sa mise en place diffère du niveau de force du signal envoyé par l'information recherchée.

Volontarisme moyen : se poser des questions (70% à 80% des entreprises).

Volontarisme fort : veille structurée et organisée.

### ***B. Niveau de formalisme***

Le formalisme intervient dans le cas du volontarisme moyen et élevé.

On distingue deux niveaux de veille :

- Veille à dominante informelle ;
- Veille à dominante formelle.

### ***C. Niveau de continuité de la veille***

Selon le niveau de continuité, on distingue 3 types de veilles :

- Veille occasionnelle : c'est lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'il y a un danger qui s'approche.
- Veille permanente à mobilisation constante ;
- Veille permanente à mobilisation circonstancielle (système d'alertes ciblées).

### ***D. Temporalité de la veille***

A ce stade, il existe trois types de veille :

- Veille présente (liée au présent).
- Veille à court terme, à moyen terme et à long terme.
- Veille à très long terme (prospective) : on parle plus à ce niveau de la futurologie que de la veille.

# Axe 2 : Processus de veille stratégique: étapes, méthodes et outils

Dans cet axe on va aborder le processus de veille stratégique

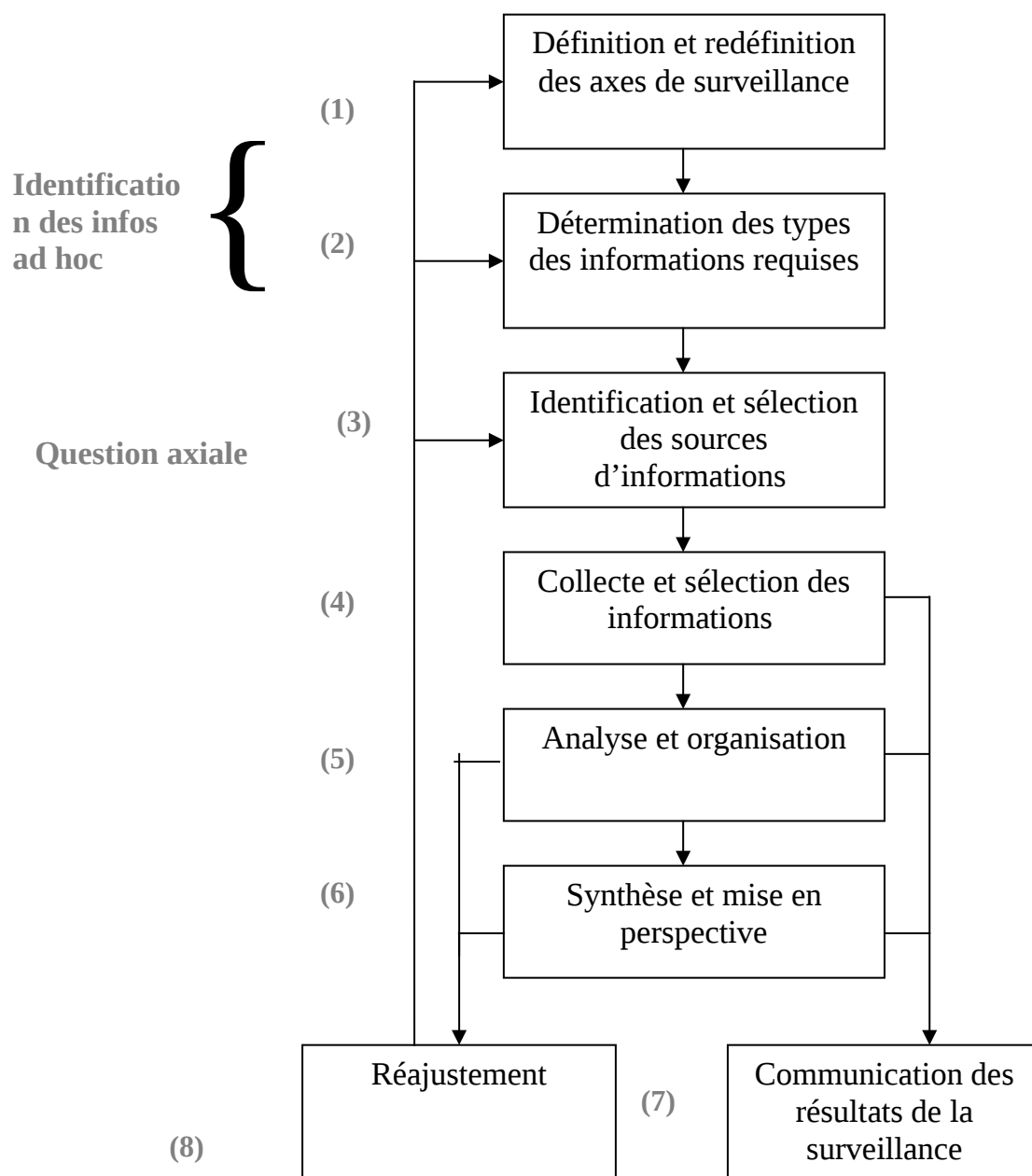
## **I- Etapes**

Avant de présenter les différentes étapes de la veille stratégique, il est vital de mettre une distinction entre les utilisateurs des informations ad hoc qui sont dans la plupart des cas des chefs d'entreprises et, les veilleurs qui sont en principe les collecteurs des informations.

Comme il est mentionné ci-dessous dans le schéma de l'AFNOR, le processus de veille stratégique passe par huit étapes.



Schéma du processus de veille (selon l'AFNOR)



Pour mieux comprendre ces étapes, on va appliquer ce processus sur deux études de cas, à savoir :

- ❖ la Royal Air Maroc (RAM) par rapport au volet « voyageurs » ;
- ❖ et les investissements étrangers au Maroc (IEM).

Etapes de processus de veille stratégique	RAM	IEM
<p><b>Etape 1 :</b> Identification des informations ou des besoins</p>	<p><b><u>Champs des besoins en info :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Concurrence directe et indirecte</b>, nationale et internationale (veille concurrentielle).</li> <li>2. <b>Clients ou voyageurs :</b> particulier / entreprises (veille commerciale).</li> <li>3. <b>Technologie :</b> avions, NTIC (veille technologique).</li> <li>4. <b>Législation</b> (veille juridique)</li> <li>5. <b>Phénomènes sociétaux :</b> guerres, catastrophes naturelles, épidémies (veille sociétale).</li> </ol> <p><i>NB :</i> Il est possible de pratiquer également une intra-veille pour voir le personnel navigant.</p>	<p><b><u>Champs des besoins en info :</u></b></p> <p>L'environnement ad hoc :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Concurrence :</b> Tunisie, Turquie, Moyen Orient (Egypte et Jordanie), Europe de l'Est, Inde ...etc.</li> <li>2. <b>Clients (investisseurs) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Actuels :</i> l'Union Européenne, les pays du Golf, le Japon, l'Amérique du Nord ;</li> <li>❖ <i>Potentiel :</i> la Chine.</li> </ul> </li> <li>3. <b>Technologie :</b> suivi ciblé des évolutions technologiques de secteur d'investissement potentiel (offshoring, call center, industrie du câblage électrique, montage automobile, maintenance aéronautique...).</li> <li>4. <b>Législation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Législation fiscale</i> (niveau d'attractivité) ;</li> <li>❖ <i>Législation administrative</i> (degré de simplicité des procédures administratives) ;</li> <li>❖ <i>Code de travail</i> (comparer entre le code de travail national et ceux des concurrents).</li> </ul> </li> <li>5. <b>Phénomènes sociétaux :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ rapport compétence/ salaire ;</li> <li>❖ suivi du climat social: stabilité politique par exemple.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Etape 2 :</b> Identification des sources d'information</p>	<p>Il existe trois types de sources d'informations : les sources ouvertes, semi ouvertes et fermées. Une nouvelle enquête a montré que 80% des informations pertinentes se trouvent dans les sources ouvertes et</p>	<p>De même il existe trois types de sources d'informations : les sources ouvertes, semi ouvertes et fermées.</p> <p><b>1. Sources ouvertes</b> Idem que la RAM, mais :</p>

	<p>semi ouvertes. Alors que les 20% restantes qui se trouvent dans les sources fermées ont parfois un effet contraire aux 80%, c'est à dire les informations pertinentes qui se trouvent dans les sources ouvertes et semi ouvertes.</p> <p><b>NB</b> : il y a des informations précises à suivre comme les parts de marché, le CA, le CA par segment, par ligne, la politique de tarification.</p>	<p>Sites cibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organismes d'appui à l'investissement étranger (Ministère des Finances au Maroc, agence de l'incitation</li> <li>❖ d'investissement en Tunisie).</li> <li>❖ Clients : les investisseurs dans les pays, exemple : chambre de commerce (certaines chambres de commerce donnent une notation aux différents pays en termes d'opportunités et de risques que représentent ces pays pour les investisseurs).</li> <li>❖ Agences de notation (elles font des publications trimestrielles).</li> <li>❖ Organismes d'assurance, d'investissement à l'international (délocalisation, internationalisation).</li> </ul>
	<p><b>1. Sources ouvertes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sites Web des cibles, moteurs de recherches standards (Google par exemple) autour de mots clés.</li> <li>❖ Logiciels spécialisés (moteurs de recherches sur les intranets).</li> <li>❖ Presse, mass medias, publications...etc.</li> </ul>	
	<p><b>2. Sources semi ouvertes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ sous paiement (abonnement à des sites par exemple).</li> <li>❖ Salons spécialisés (le salon agricole à Meknès par exemple).</li> <li>❖ Conférences, colloques, forums.</li> <li>❖ Rencontres directes avec les concurrents...etc.</li> <li>❖ Bases de données, enquêtes sectorielles...etc.</li> </ul>	<p><b>2. Sources semi ouvertes</b></p> <p>Idem que la RAM, mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Salons spécialisés : la Tunisie par exemple s'investit beaucoup dans ces salons pour établir des relations et attirer par la suite des investisseurs étrangers (à ce niveau la visite est suffisante).</li> <li>❖ Enquêtes sectorielles par pays.</li> </ul>
	<p><b>3. Sources fermées :</b></p>	<p><b>3. Sources fermées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Guerre économique :</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informations noires et très grises.</li> <li>❖ Sous-traitance possible auprès d'un cabinet de veille (enquêteurs, détectives).</li> <li>❖ Procédé d'espionnage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ l'espionnage de l'espionnage</li> <li>❖ Privilégier les rencontres directes</li> </ul>
<b>Etape 3 :</b> Collecte et sélection des informations	<p style="text-align: center;"><b>La phase d'exécution</b></p> <p>Tâche préliminaire : coupler les informations recherchées avec les sources identifiées avec précision de la personne ressource, du délai d'acquisition de l'information, de la dotation budgétaire (éventuellement).</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><b>La phase de sélection</b></p> <p>Faire la distinction entre les informations utiles à la décision et les informations « bruit » c'est-à-dire les informations inutiles.</p> <p>Il existe deux outils :</p> <p>Humain : les lecteurs dépouilleurs ;</p> <p>Logiciels de veille : ils ont tous un module de filtrage. Actuellement il existe des logiciels spécialisés que dans le filtrage.</p>	Idem (RAM)

## II- Outils

A ce niveau on va présenter les outils utilisés dans la veille stratégique à travers l'étude d'un document appelé « Etablissement d'une grille d'évaluation des outils de veille ».

Dans le tableau ci-dessous, on va déterminer les fonctionnalités des outils les plus importants présentés dans le document.

	Fonctionnalités	Observations
<b>Identité du produit</b>	-	-
<b>Prise en main et accompagnement.</b>	-	-
<b>Spécifications</b>	Architecture client/serveur.	Pour plus de faisabilité, il vaut

<b>techniques</b>		mieux qu'il soit hébergé chez la société propriétaire (éviter les pannes). C'est le cas des logiciels de veille professionnelle (SAP, ORACL ...etc.).
<b>Ergonomie d'utilisation</b>	-	-
<b>Fonctionnalités générales</b>	<p><b>1. Comptabilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sources ouvertes : (sites Web, page Web, forums, blogs).</li> <li>❖ Sources semi ouvertes : base de données, News groupe, Maling lists par exemple : le cas de l'ENCGO, on s'organise selon des listes et par catégories : étudiants, professeurs...etc. dans ce cas on paye indirectement car l'école paye au nom des étudiants pour acquérir un logiciel qui sera utilisé par ces derniers.</li> <li>❖ Contenu multimédia (sons, images, paroles). Exemple : reportage, discours exposés sur des sites (quasi ouvertes).</li> <li>❖ Serveurs de périodiques (le logiciel fait un travail de relais).</li> <li>❖ Agrégateurs de presse.</li> <li>❖ Autres ressources internes (en principe source fermée).</li> </ul> <p><b>2. Paramétrage des recherches</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formulation des requêtes :</li> <li>❖ La recherche floue avec une palette plus étendue de requêtes que les moteurs classiques (similarité approchante notamment).</li> </ul>	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Requêtes multilingues cas de Google (intégration ou pas des langues non latines).</li> <li>❖ Contournement de balise anti-robot (exemple : virus qui fait face à l'anti virus de façon qu'il ne le détecte pas).</li> <li>❖ Ajouter de nouveaux moteurs de recherches qui cherchent dans des bases de données payantes (sources semi ouvertes).</li> </ul> <p><b>3. Paramétrage des dates</b></p> <p><b>4. Prétraitement des données brutes collectées.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Générateurs de synthèse.</li> <li>❖ Alertes (Black Berry : il faut un siècle et demi de calcul pour décrypter les e-mails envoyés par Black Berry).</li> <li>❖ Repère les éléments importants (surlignement).</li> <li>❖ Traitement du son, de l'image et de la vidéo.</li> </ul>	
<p><b>Fonctionnalités de surveillance et de collecte</b></p>	<p><u>Gestion des sources collectées (de collecte) :</u> Sources identifiées : Fonctionnalités par nature des sources surveillées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Veille des modifications/ tâches de fonds.</li> <li>❖ Site Web : alertes des modifications (notamment les disparitions).</li> <li>❖ Gestion des pages non trouvées : le logiciel les trouvera.</li> <li>❖ Moteurs de recherche : accès aux Intranets (exemple : plate</li> </ul>	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ forme modèle ENCGO).</li> <li>❖ Forums : accès aux forums semi ouverts.</li> <li>❖ Base de données : accès aux bases de données semi ouvertes.</li> </ul>	
<b>Fonctionnalités de traitement et d'analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Résumé automatique.</li> <li>❖ Système de catégorisation et de classification automatique.</li> <li>❖ Catégorisation : système de catégorisation et de classification automatique.</li> <li>❖ Indexation.</li> <li>❖ Recherches : floues ou par similarités (exemple : inter/cross).</li> <li>❖ Recherches sur les synonymes et les équivalents dans les autres langues (cross-linguisme).</li> <li>❖ Croisement des requêtes.</li> <li>❖ Propositions de stratégies de recherches (aide à l'utilisation).</li> <li>❖ Analyse : possibilité de veille en réseau.</li> <li>❖ Analyse cartographique des informations.</li> <li>❖ Analyse linguistique (voir page 10 du document).</li> <li>❖ Analyse audio-visuelle</li> <li>❖ Analyse cartographique et statistique.</li> </ul>	-

### III- Méthodes

Dans ce paragraphe on découvrira deux méthodes principales utilisées en veille stratégique à savoir : l'infométrie et le Datamining sous forme de deux exposés, dont on présentera leurs résumés dans le document présent.

Le premier exposé est un résumé d'un article appelé « l'infométrie et ses applications à l'analyse de l'information », alors que le deuxième s'articule autour du Datamining.

### **A. Infométrie et ses applications à l'analyse de l'information**

Comme dans les exposés qui viendront après, on suivra dans la présentation de cet exposé le raisonnement suivant :

- ❖ **Quoi (définition)?**
- ❖ **Pourquoi (l'objet et les objectifs) ?**
- ❖ **Comment (méthode) ?**

#### **1. Quoi ?**

Outil de la veille stratégique et plus particulièrement de la veille technologique, l'infométrie permet les traitements descriptifs et classificatoires des informations quantitatives économiques, humaines ou bibliographiques grâce à des méthodes statistiques, mathématiques, et cartographiques.

Elle porte plus particulièrement sur la littérature technique et plus généralement sur les littératures économiques et sociopolitiques.

#### **2. Pourquoi ?**

L'infométrie permet d'analyser la littérature scientifique et technique produite par les chercheurs, les inventeurs, les ingénieurs. Autrement dit, l'infométrie a pour but de mesurer et d'évaluer les activités scientifiques dans leur sens large y compris les activités relatives aux sciences humaines.

- ❖ Mesurer: C'est un concept à plutôt absolu, car il consiste à chiffrer ou donner un nombre déterminé aux travaux, aux sujets, aux recherches et aux objets issus des littératures scientifiques et techniques. Par exemple mesurer la productivité d'un chercheur en déterminant le nombre des articles qu'il les a publié, ou en précisant combien de fois ces articles ont été cités dans d'autres travaux scientifiques et techniques.
- ❖ Évaluer: c'est un concept relatif. Il signifie qualifier ou porter un jugement par rapport à une référence, par exemple évaluer la notoriété d'un article scientifique, d'une théorie ou même d'un chercheur.



### **3. Comment ?**

A ce niveau, on va parler des méthodes utilisées dans l'infométrie et qui sont de deux types : méthodes unidimensionnelles et méthodes relationnelles.

Pour le premier type à savoir : les méthodes unidimensionnelles, elles consistent à recenser des publications scientifiques (articles, brevets...) selon une caractéristique commune.

En ce qui concerne le deuxième type des méthodes d'infométrie (méthodes relationnelles), elles permettent de détecter le(s) lien(s) existant(s) entre les publications. On cite comme exemples de méthodes relationnelles :

- ❖ La méthode des mots associés ;
- ❖ Le couplage bibliographique, dans cette méthode, la similarité entre deux articles est basée sur leur nombre de coréférences.
- ❖ Les cocitations dans cette méthode, la similarité entre deux articles est basée sur le nombre de fois où les cocitations sont citées ensemble par un autre article.
- ❖ Les co-signatures: la rédaction et la publication en commun par plusieurs auteurs d'un document. Cette méthode vise d'un côté à dégager les différents collaborateurs d'un domaine par une analyse statique et d'un autre côté, à apprécier l'évolution des équipes et de leurs collaborations par une analyse dynamique.

### **4. Avec quoi ?**

L'infométrie fait appel à un ensemble de logiciels de collecte, de recherche et de traitement des informations, comme Citespace (analyse des citations, Orbiscope Observer, PIN...etc.

### **5. Exemples illustratifs**

Il existe trois exemples cités dans cet exposé : Maroc Telecom, L'Oréal et ZARA.

#### ***a. Maroc Télécom :***

##### **❖ Quoi ?**

C'est le premier opérateur dans le secteur de télécommunication au Maroc.

Maroc Télécom recourt à la veille stratégique pour innover et développer de nouvelles technologies et des nouveaux services d'informations et de communication.

##### **❖ Pourquoi ?**

- Faire face à un environnement concurrentiel ;

- Accompagner les évolutions technologiques rapides que connaît le secteur de télécommunication ;
- Innover en permanence ;
- Anticiper les changements futurs comme le changement du comportement des clients en faisant des perspectives sur l'avenir.

❖ Comment ?

Il faut utiliser les informations provenant des environnements scientifiques, technologiques, politiques, socioculturels et concurrentiels afin d'identifier, d'apprécier et de prendre des informations.

Pour cela il faut recourir aux journaux personnels de TIC, aux études socioculturelles et aux analyses de tendance pour identifier les besoins latents et émergents afin de relever les informations relatives au marché et aux consommateurs (leurs comportements, leur besoins ...).

Il faut également faire des analyses concurrentielles et technologiques pour surveiller les concurrents et les dernières évolutions technologiques.

❖ Avec quoi?

Par des logiciels dédiés à l'infométrie comme SPSS (logiciel de traitement des données) et Orbiscope Observer

**b. L'Oréal :**

❖ Quoi ?

L'Oréal est une grande firme qui opère dans le secteur des produits cosmétiques sur l'échelle mondiale.

Cette entreprise fait une veille stratégique en permanence.

❖ Pourquoi ?

- Etudier les brevets, les évolutions scientifiques et les nouvelles pratiques de la concurrence.
- Anticiper les brevets susceptibles d'être déposés.
- Analyser les impacts du e-commerce sur les réseaux commerciaux.

❖ Comment ?

En 1995, L'Oréal prend conscience au sommet de la femme à Pékin qu'une faible part de ses cosmétiques est adaptée aux peaux asiatiques. Grâce à une analyse infométrique sur les

caractéristiques de la peau asiatique et les préférences de consommation du marché asiatique a pu s'imposer sur le marché asiatique. Actuellement 10% du CA de l'Oréal provient de l'Asie (alors le Groupe n'est plus que numéro 3 en Europe, marché saturé).

### **c. ZARA**

#### ❖ Quoi?

C'est une marque de prêt-à-porter.

En raison de la nature de son activité, ZARA doit faire une veille concurrentielle et commerciale.

#### ❖ Pourquoi?

- Acquérir ou développer des parts de marché
- Pérenniser et optimiser son activité en étant plus compétitif

#### ❖ Comment ?

Recourir à la veille concurrentielle: l'appréciation des concurrents, l'identification et l'appréciation des collections disponibles sur le marché.

Traitements et recherche des données par des outils infométriques.

## ***B. Datamining***

### **1. Quoi ?**

A ce niveau on va présenter la définition de Datamining et la comparaison entre ce dernier et l'analyse des données.

Définition du Datamining

La datamining est un ensemble de méthodes et de technologies indispensables pour la veille.

Le Datamining est au cœur de la Business Intelligence.

Il est indispensable aux systèmes de veille:

- Veille commerciale
- Veille concurrentielle
- Veille technologique
- Veille stratégique...

### **2. Pourquoi ?**

- Décrire une « situation » à partir de données connues;
- Comprendre la « situation », c'est à dire identifier les faits et les relations de causes à effets relatifs la situation;
- Modéliser la « situation », c'est à dire abstraire la situation en ne retenant que les faits et relations pertinents pour une représentation de la situation;
- Prédire la « situation » à partir des données en utilisant un modèle;
- Exploiter la connaissance acquise pour agir.

### **3. Comment ?**

Les outils proposés par le Datamining dépendent de la nature des données et du type d'étude réalisée.

- ❖ Les techniques de classification et de segmentation qui consistent à regrouper les données en groupes homogènes ;
- ❖ Les méthodes fondées sur des principes et des règles d'associations ou d'analogies;
- ❖ L'analyse prédictive.

Exemple de logiciels de datamining: Statistica qui est un Logiciel commercial de datamining intégrant des techniques statistiques et de réseaux de neurones avancées.

# Axe 3 : Dimensions de la veille stratégique

## **I- Dimension intégrale : la veille proprement stratégique**

Ce paragraphe est considéré comme étant fait au niveau du premier et du deuxième axe.

## **II- Dimensions sous-stratégiques**

A ce niveau on présentera les différents types de veille, où chaque type représente une dimension sous stratégique à savoir : la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille technologique, la veille sociétale, la veille juridique, la veille politique et l'intra veille.

A noter que la démarche de la veille reste identique quelque soit sa nature (concurrentielle, technologique ...etc.).

### **A. Veille concurrentielle**

#### **1. Quoi ?**

La veille concurrentielle peut être défini comme suit : « C'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la concurrence de l'entreprise. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. »<sup>2</sup>

#### **2. Pourquoi ?**

« Pourquoi il faut faire appel à la veille concurrentielle ? » La réponse à cette question s'inscrit d'abord dans le contexte actuel des entreprises, marqué par une concurrence forte et des mutations permanentes (technologiques ou de comportements).

Exemple de mutations que connaît le contexte : Les modèles de machine à écrire mécanique se sont vendus pendant 15 ans, alors que la durée de vie d'une version de logiciel de traitement de texte est de quelques mois.

La deuxième raison réside dans l'utilité de la veille concurrentielle pour l'entreprise.

La veille concurrentielle permet à l'entreprise de prévoir et donc de réagir avant les concurrents (développer un nouveau produit sur le marché, anticiper les politiques d'un concurrent pour faire face...etc.). Ceci confère à l'entreprise un avantage compétitif plus au moins durable, du fait que les concurrents auront du mal à réagir sur le champ.

---

<sup>2</sup> : « Veille concurrentielle » de Cécile Barnaba, Jérémy Chardon et Stéphanie Hamelin

### **3. Comment ?**

Avant de présenter les méthodes et les outils de veille concurrentielle, il est nécessaire de définir le concurrent qui constitue le champ de la veille.

Il existe plusieurs classifications des concurrents dont on retient cette classification:

- ❖ Les concurrents directs ;
- ❖ Les concurrents indirects (qui produisent des produits de substitution) ;
- ❖ Et les concurrents potentiels ;

Méthode retenue dans la veille concurrentielle est la suivante :

**Qui ?** On définit chaque concurrent selon son pôle d'identification (raison social, forme juridique, taille...).

**Quoi ?** L'offre, la mission, les produits proposés, l'activité...

**Avec quoi ?** Les moyens employés comme les équipements, les ressources humaines...

**Politique ?** Mix marketing (les quatre P).

**Performance ?** Analyse stratégique axée sur le marketing, segmentation du marché par exemple.

Analyse de performance axée sur le CA, le taux de croissance, les bénéfices, les parts de marché, l'image de marque, la maîtrise des coûts, cours de l'action et son évolution.

Concernant les outils de traitements, il existe des outils statistiques su Datamining et d'analyse de données. Comme il y a d'autres outils à savoir : la matrice concurrentielle de Porter, le modèle Delta ...etc.

## **B. *Veille commerciale***

### **1. Quoi ?**

La veille commerciale est l'identification et la collecte des informations concernant le comportement, les besoins et les goûts des consommateurs, les actions des concurrents et des distributeurs ainsi que l'évolution de l'environnement.

Le client est le centre de la veille commerciale;

Les concurrents font partie de la veille commerciale (elle touche d'une façon ou d'une autre les concurrents).

Il est nécessaire de mettre une distinction entre la veille commerciale et l'étude de marché.

Veille commerciale	Etude de marché
Permanente. Il n'existe pas un objet spécifique Informations recherchées : informations et données de la nature, secondaires et produites par des tiers.	Ponctuelle Objet défini à l'avance. Informations recherchées : précises.

## **2. Pourquoi ?**

A ce niveau on parlera du rôle de la veille commerciale et de ses objectifs.

Concernant le rôle de la veille commerciale est de trouver les bonnes informations au bon moment sur les clients en particulier.

Pour ce qui est des objectifs, on va s'intéresser au volet client puisqu'il constitue le cœur de la veille commerciale.

Au niveau du marché, il faut avoir une connaissance pointue, exemple : les valeurs, les goûts, les besoins.

Concernant le potentiel, il faut l'évaluer, exemple : le pouvoir d'achat.

Il faut également évaluer les variables de l'environnement qui peuvent influencer le comportement des clients, exemple : la culture dominante.

## **3. Comment ?**

La même démarche que les autres veilles.

Il existe des sociétés spécialisées dans la veille commerciale qui font la veille au profit d'autres sociétés en proposant des bases de données commerciales.

Exemple de base de données commerciales : Sind up vecteur plus qui offre des données commerciales et qui comporte deux options : une de vente qui permet de bénéficier de la totalité de l'information et une autre de location.

## ***C. Veille technologique***

### **1. Quoi ?**

Définition de la veille technologique : « Dans une entreprise, la veille technologique est l'activité qui consiste à 'identifier' rassembler et à exploiter, de façon permanente toutes les informations relatives aux 'innovations technologique' du 'ou des' secteur(s) la concernant »<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> : <http://www.emoveo.fr/documents/publications/faire-de-la-veille-en-entreprise.pdf>

## **2. Pourquoi ?**

Le but de la réalisation de la veille technologique consiste en deux éléments :

- ❖ Ne pas se laisser distancer par un concurrent ;
- ❖ Prendre une avance décisive dans un domaine (être pionnier ou innovant par exemple).

On cite comme exemple d'entreprise amenée à faire une veille technologique permanente, les groupes pétroliers qui doivent se préparer à la disparition du pétrole un jour et d'investir dans d'autres sources d'énergie comme les énergies renouvelables et l'énergie atomique.

La veille technologique permet de prendre de décision de type : achat ou vente d'une licence, montage d'un projet de développement d'un produit et lancement des programmes de développement.

Pour ce qui est des enjeux, on peut les regrouper dans le terme suivant « SADIDAP » où chaque lettre est une abréviation d'un enjeu.

**S** : Suivre les évolutions techniques;

**A** : Anticiper sur la concurrence;

**D** : Dégager de nouveaux procédés ou matériaux de substitution;;

**I** : Identifier les meilleurs pratiques ;

**D** : Diminuer les coûts de production

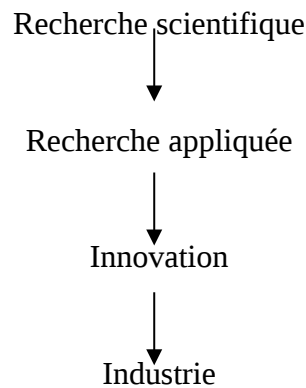
**A** : Augmenter la qualité des produits;

**P** : Proposer des nouveaux produits ;

## **3. Comment ?**

Il faut identifier et collecter les informations au niveau des technologies émergentes sur le marché (à un horizon maximum de deux ans avant mise sur le marché).





En ce qui concerne les sources d'information, il y a comme exemple les articles scientifiques publiés, les thèses universitaires, les brevets d'invention...etc.

La veille technologique fait appel à un nombre de logiciels et outils de veille, comme le Datamining, le Digimind (logiciel de veille spécialisé), Intuition (un moteur d'indexation et de recherche qui permet d'accéder à des bases de documents électroniques pour trouver une information déterminée) et KB Crawl (une suite logicielle intégrée permettant d'assurer une surveillance régulière du Web).

**NB :** il ne faut pas confondre la veille technologique et l'espionnage industriel, du fait que ce dernier vise que les informations illégales et discrètes (secret professionnel d'une entreprise par exemple), alors que la veille technologique manipule les informations légales.

## ***D. Veille sociétale***

### **1. Quoi ?**

Définition: la veille sociétale comme un processus d'identification de collecte et de traitement des informations relatives aux aspects socio-économiques, démographiques et culturels de la société, en rapport avec l'activité de l'entreprise.

Les aspects à retenir en compte dans la veille sociétale :

- ❖ Socio économiques ;
- ❖ Démographiques ;
- ❖ Culturels

Les composantes de la veille sociétale sont : le niveau de formalisme, le niveau de continuité et le terme de la veille.

Concernant le niveau de formalisme, la veille sociétale est à dominance formelle, du fait que le processus à suivre est structuré.

Pour ce qui est du niveau de continuité, la veille sociétale doit être mobilisée de façon permanente.

En ce qui concerne la troisième composante, à savoir : le terme de la veille, celle-ci s'intéresse au long terme, du fait qu'elle est axée sur la captation des tendances et les évolutions de la société, dont les prospectives occupent une place significative.

Avant d'entamer le pourquoi de la veille sociétale il s'avère important de faire la différence entre la veille sociétale et la sociologie.

Veille sociétale	Sociologie
Prévoir les évolutions de la société Anticiper les effets des évolutions que connaît la société sur l'entreprise. Utiliser les études sociologiques tant qu'outils.	Analyser les structures et les faits. Déterminer les facteurs explicatifs des faits sociaux.

**NB :** le social tant qu'action collective ne constitue qu'un aspect de la sociétale, du fait que ce dernier regroupe toutes les dimensions de la société ou du groupe social étudié.

## **2. Pourquoi ?**

A ce niveau on présentera les objectifs de la veille sociétale, qui sont :

- ❖ Détecter et suivre l'évolution de la société ou du groupe social étudié ;
- ❖ Relever les nouveaux besoins de la population
- ❖ Identifier, anticiper et comprendre des tendances sociales de la société cible.

On entend par les tendances sociales, l'évolution des mœurs et des mentalités, le comportement des consommateurs, la réglementation en vigueur dans les zones géographiques ciblées, l'environnement, les risques (désordres, conflits, etc.) et les mouvements sociaux.

## **3. Comment ?**

Contrairement aux autres types de veille (concurrentielle, commerciale, technologique...), la veille sociétale s'appuie moins sur l'outil informatique. Elle consiste plutôt à porter un examen attentif sur la société cible afin de dégager les tendances de cette société, à travers l'étude des signaux qu'elles émettent.

### ***a. Méthodes utilisées dans la veille sociétale***

Pour pouvoir déterminer la méthode à adopter, il faut d'abord définir le type de la tendance. Il existe deux types, une tendance légère (jusqu'à 3 ans) qui émet des signaux forts et, une tendance lourde qualifiée aussi comme émergente et qui émet des signaux faible.

Pour les tendances légères l'objectif recherché est plus ou moins présent, il sera mieux donc d'opter pour des méthodes subjectives.

Dans le cas des tendances lourdes ou émergentes, les données désirées se situent sur une longue période (jusqu'à 20 ans), il est préférable alors d'opter pour des méthodes objectives.

Il existe une autre classification des méthodes de veille sociétale qui est la suivante :

- ❖ Méthode traditionnelle en interne : utilisée surtout pour dégager les tendances légères, elle consiste à établir des réunions périodiques des membres d'une cellule de veille pour discuter des articles collectées jugées pertinentes.
- ❖ Méthode en immersion : employée essentiellement par des cabinets de conseil spécialisé. Dans cette méthode il y a toujours un groupe de personnes et un expert qui a le rôle d'animateur qui lie le groupe au cabinet de conseil et qui ramène en fin de période un rapport qualitatif (recueil libre) dans la plupart des cas.
- ❖ Méthode en trois temps (Praticiens – Analystes – Innovateurs) : En premier lieu, il faut consulter des praticiens exerçant dans le domaine intéressant l'entreprise cliente. La raison principale du choix de ces praticiens est la connaissance approfondie du terrain dont ils disposent. Ainsi certaine tendance peuvent être décelées. Dans un second, les réponses des experts sont validées par des analyses (qui sont chargés de essentiellement de repérer les biais). Enfin, il est demandé à des innovateurs (art, graphisme, informatique, des métiers de bouche, l'univers de luxe de) de donner leur appréciation.
- ❖ Cahier des tendances : L'élaboration de cahier de tendance est une approche pluridisciplinaire et couteuse et de ce fait ne peut être réalisé par une seule entreprise, elle est généralement faite par un cabinet spécialisé pour le compte de plusieurs entreprises. Elle a pour sources des experts de terrain, des bases de données, des informations d'organismes. L'objectif est de déceler les nouvelles tendances sur les trois champs suivants: Communication (publicité), marques, et produits. Qui peuvent être rétraction (repli sur soi), l'évasion (voyages), quête de pouvoir (contrôle).

#### ***b. Sources d'informations***

- ❖ Sources humaines : praticiens des sciences sociales et sociologues en particulier, journalistes, chasseurs de tendances, laboratoire de recherche...
- ❖ Organismes : association de protection du consommateur, associations professionnelles comme l'Association Marocaine des Industries de Pâtes Alimentaires et Couscous à titre d'exemple...etc.
- ❖ Publications : journaux, magazines, enquêtes réalisées.
- ❖ Evénements : colloques, congrès, conférences, manifestations, séminaires ...
- ❖ Internet : forums de discussion, réseaux sociaux (ex : informations collectées sur Face book ou sur Twitter par exemple), vidéo publiés par les jeunes par exemple sur internet (youtube ou autres sites).
- ❖ Médias : la télévision, la radio, la presse ou bien encore internet.

## ***E. Veille juridique***

### **1. Quoi ?**

Définition de la veille juridique : "la veille juridique est l'ensemble des moyens permettant à une organisation de connaître son environnement juridique, d'en identifier et d'en anticiper les risques et les opportunités potentielles, d'agir sur son évolution et de disposer des informations et des droits nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre les instruments juridiques aptes à réaliser ses objectifs stratégiques". Extrait de la définition de Pr Bertrand Warusfel.

#### Mots clés :

- ❖ L'environnement juridique : l'ensemble des textes et des acteurs tant qu'instituts et individus (juges par exemple).
- ❖ Risque juridique potentiels : identifier les aspects de risque, par exemple établir des factures dont le libellé n'est pas conforme à la loi, cette action peut engendrer des amendes pour l'entreprise.
- ❖ Les opportunités potentielles : tirer des lois des avantages pour l'entreprise, par exemple profiter des exonérations en matière de la taxe professionnelle en achetant un matériel neuf.
- ❖ Les instruments juridiques : déterminer les actions à mettre en œuvre pour prévenir les risques et le rendre acceptable pour l'entreprise, on distingue entre les acteurs et les instruments techniques.

- ❖ Les objectifs stratégiques : assurer le développement de l'entreprise.

## **2. Pourquoi ?**

Parmi les objectifs fondamentaux de la veille juridique on trouve :

- ❖ Anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi.

Par exemple : les entreprises marocaines qui exportent des produits alimentaires vers l'Amérique doivent se conformer à la nouvelle loi sur le bioterrorisme. C'est la loi américaine sur la prévention et la gestion des risques sanitaire et bio-terroriste exige de toute entreprise exportant des produits aux USA d'être immatriculée et « fichée » auprès de ses services. La mesure concerne toutes les entreprises impliquées dans le processus de production ou de transformation des produits alimentaires destinés au marché américain. Ces produits doivent, au préalable, être rigoureusement enregistrés auprès de la Food and Drug Administration (FDA). Tout non-respect de cette procédure entraîne une sanction immédiate. Les exportations seront bloquées aux frais de l'entreprise qui encourt des poursuites judiciaires, civiles ou pénales.

- ❖ Assurer une conformité réglementaire continue par une traduction de la réglementation en termes de préconisation.
- ❖ Appliquer la nouvelle réglementation par rapport à l'activité et les contraintes du client.
- ❖ Mettre régulièrement à la disposition de l'entreprise l'ensemble des textes et obligations la concernant, par exemple mettre à la disposition des entreprises des conventions qui lui permettent de pénétrer en toute légalité les marchés étrangers soumis à des règles spécifiques.
- ❖ Maîtriser la démarche réglementaire vis à vis des partenaires et des fournisseurs.
- ❖ Eviter les risques juridiques et profiter des opportunités potentielles.

A signaler que la mise en place d'une veille juridique est une obligation dans le cas des entreprises cherchant un management certifié, ISO 9001 « l'organisme doit déterminer...les exigences réglementaires et légales relatives au produit ».

## **3. Comment ?**

A ce niveau, on présentera les sources d'informations et la méthodologie utilisée dans la veille juridique.

### ***a. Sources d'informations***

En plus des acteurs juridiques (les avocats par exemple), il existe d'autres sources d'informations juridiques. Ces sources sont de deux types: sources gratuites et sources payantes.

#### Sources gratuites

Parmi les sources gratuites, on trouve :

- ❖ Le Bulletin officiel ;
- ❖ Les sites générés et mis à jour par les pouvoirs publics ;
- ❖ Les sites qui s'occupent de l'actualité en matière de droit comme par exemple: <http://www.droitonline.com>
- ❖ Les blogs juridiques : ils émanent généralement de professeurs, universitaires et praticiens reconnus par la communauté des juristes. Dans ce cadre on cite l'exemple des deux blogs marocains : le blog de droit marocain de MAJD RACHID Juriste généraliste et du [blog de droit des Affaires de Maître MUSTAPHA EL BAAJ](#).

#### Sources payantes

Parmi les sources payantes, il existe:

- ❖ Les revues juridiques (exemple : la [Revue Marocaine des Contentieux \(REMARC\)](#)).
- ❖ Les sites internet (exemple : LegalNews, Omnidroit, LexisNexis ...).
- ❖ Les logiciels de veille (exemple: LexisNexis Monitor et Sindup).

### ***b. Méthodologie***

On peut diviser la méthodologie de veille juridique en deux phases essentielles :

- ❖ Identifier les nouvelles dispositions juridiques à travers l'une ou plusieurs sources citées ci-dessus.
- ❖ Informer et former les collaborateurs.

**NB** : la transcription des textes fait partie plutôt du management juridique.

## ***F. Veille politique***

### **1. Quoi ?**

La veille politique se compose de deux mots : « veille » (déjà vu) et le mot « politique » qui vient du mot grec politiké qui signifie pratique de pouvoir.

Il existe quatre types pouvoirs : judiciaire, législatif, exécutif et médiatique.

Essai de définition : La veille politique est donc le processus de collecte de données concernant les pouvoirs, les administrations publiques, et les relations et les influences du reste du monde, d'analyse de ces données afin de s'en servir pour prendre des décisions. Il s'agit plus concrètement de définir les zones de « danger » ou les zones d'opportunité (parmi les administrations et les représentants des pouvoirs) sur lesquelles on doit veiller. La définition de ces zones dépend de celui qui est concerné par la veille. Par la suite, on ne va pas mentionner le côté judiciaire qui est naturellement inclus parmi ces zones pour faire de la veille politique pour n'importe quelle entité, cependant la zone juridique peut faire l'objet d'une veille spécifique comme explique l'exposé présenté par nos collègues à propos de ce sujet : « veille juridique ».

*Les acteurs pratiquant la veille politique et leur champ d'intervention :*

<b>Acteurs</b>	<b>Champ, types d'informations et espaces</b>
Etat (exemple: DST au Maroc)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opposition légale, quasi légale et illégale (groupes terroristes par exemple).</li><li>• « Amis » de l'Etat.</li><li>• Son système interne.</li><li>• Autres Etats ennemis et « amis » notamment.</li></ul>
Entreprises surtout les entreprises étrangères (exemple : Ford au Maroc ou en chine)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilité politique du pays d'accueil</li><li>• Niveau d'évolution démocratique ;</li></ul>

**NB** : la veille politique s'intéresse particulièrement aux informations grises et noires.

## **2. Pourquoi ?**

La pratique de la veille politique permet aux entreprises de tirer un nombre d'avantages qui se résument dans les points suivants :

- ❖ Avantages stratégiques : aide à déterminer la stratégie de l'entreprise (exemple : entreprise étrangère)
- ❖ Avantages concurrentiels : si on connaît le danger mieux que les concurrents, on peut prévoir des mesures protectives, ce qui donne un avantage par rapport aux concurrents. Aussi si on connaît la possibilité d'opportunité on peut la saisir avant les concurrents.

Ainsi le fait de ne pas opter pour une veille politique représente un nombre de risques :

- ❖ Risques de crise : l'entreprise qui ne fait pas attention à son environnement politique peut être surprise par une crise politique qui peut détruire ou restreindre son activité.
- ❖ Risques commerciaux: si une entreprise néglige le système politique du marché (pays) elle risque de tirer des conclusions erronées à propos du marché et à propos du comportement des consommateurs.

L'absence ou le manque de veille politique peut engendrer des conséquences indésirables non pas uniquement pour les entreprises, mais également pour les Etats, on cite comme illustration, l'échec américain en 1978 sur la révolution iranienne.

## **3. Comment ?**

Les principales sources d'informations aux quelles il faut recourir pour réaliser une veille politique sont les suivantes :

Rapports des organisations internationales comme « Transparency International » qui publient annuellement des rapports sur le niveau de transparence dans les différents pays du monde, l'organisation de « human rights watch », l'organisation des «journalistes sans frontières », « freedom institut », « AMNESTI »...

Rapports des organisations internes ad hoc.

Concernant la démarche de la veille politique, elle est identique à celle de la veille stratégique (identification, collecte et traitement).



## ***G. Intra-veille***

### **1. Quoi ?**

#### **Définition**

L'Intra-veille est le processus d'identification, collecte, traitement de toute information quantitative et qualitative disponible dans la nature, générée par l'ensemble des fonctions d'une organisation pour des fins autres que la veille; dont le but est d'optimiser l'information interne pour assurer une réactivité (préparer) et une pro activité (agir), à fin de réaliser les objectifs de l'organisation.

#### **Objet**

« Données internes » : toute donnée ou information que l'on peut trouver au sein même de l'entreprise; produite par les fonctions pour d'autres fins (autres que la veille).

Ces données proviennent principalement des cinq fonctions de l'entreprise et plus particulièrement de la fonction de GRH et la fonction financière et, peuvent être quantitatives ou qualitatives (informations grises et noires).

A noter que dans l'intra-veille, il y a le volet de l'intelligence des affaires (business intelligency) et un autre de la veille interne, qui englobe tout ce qui est informel (rumeurs et humeurs dans le lieu de travail).

**NB :** dans l'intra-veille comme dans les autres types de veille, l'analyse occupe une place minime, ce qui importe est la collecte.

### **2. Pourquoi ?**

Les objectifs de l'intra-veille sont :

- ❖ une réactivité (préparer) : Identifier les menaces / Prévoir les scénarios :
- ❖ Un plan d'action et planification des ressources nécessaires à fin de contrer ces menaces.
- ❖ Une pro activité (agir) : Exécution avec le minimum de temps et de coût

### **3. Comment ?**

Il existe deux méthodes de collecte d'informations:

- ❖ Méthode Pull : le veilleur cherche lui-même l'information ;

- ❖ Méthode Push : l'information vient à l'utilisateur (il faut avoir un système d'informations de veille qui stimule la réflexion humaine, exemples : EIS, Dataware, House)

Concernant les sources d'informations, elles sont en générale internes. Ces sources peuvent être formelles ou plutôt traditionnelle comme les rapports de GRH et les états financiers de l'entreprise, comme elles peuvent être informelles ou modernes comme l'écoute téléphonique, les vidéos enregistrés si il y a des cameras dans l'entreprise, les discussions après réunions ...etc.