

## VEILLE STRATÉGIQUE... OU RÉVEIL TRAGIQUE!

*Extrait d'un livre blanc qui explique comment la veille peut devenir un dispositif stratégique pour l'entreprise qui souhaite marquer sa croissance du sceaun de la profitabilité dans la durée.*

*Pour obtenir la version complète de « Veille stratégique... ou réveil tragique! », (livre blanc), veuillez communiquer avec Monsieur [Guillaume Cariou](#).*

### 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 ».

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 dé-



gagent 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.

### 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'en-

treprise 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.

### Opérationnaliser son système de veille

Les 5 phases du cycle de la veille doi-

**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.**

vent 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.

### Collecte, décodage, interprétation et exploitation des renseignements

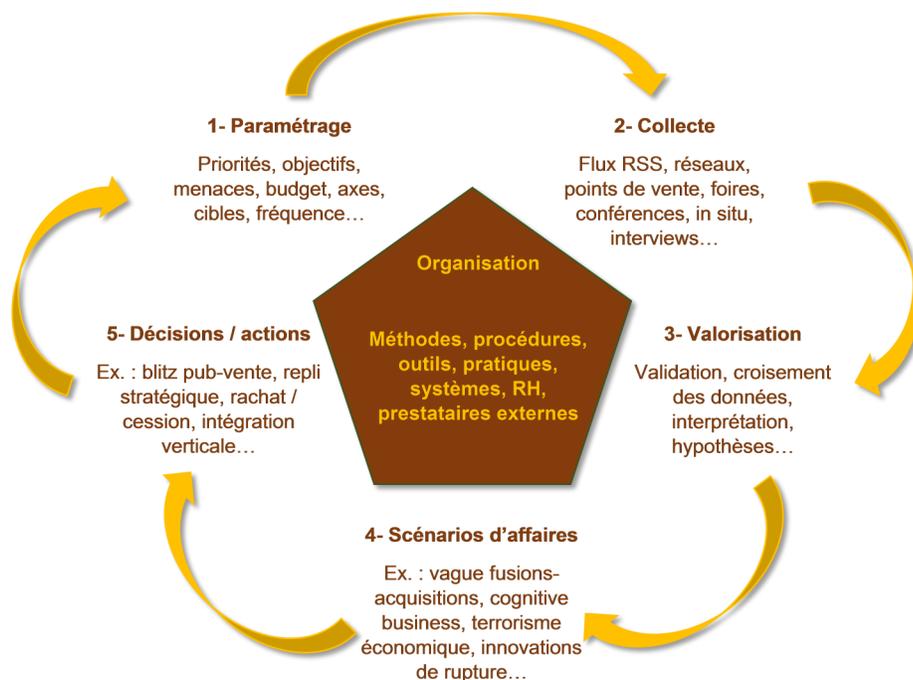
La vraie valeur d'un système de veille réside dans la valorisation et l'exploitation des renseignements colligés, c'est-à-dire dans le décodage, la validation, la mise en relation, etc. Le dispositif doit pouvoir produire des scénarios d'affaires vraisemblables et utiles grâce à des informations privilégiées (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.

**Données secondaires.** 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. 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 sim-

ultanément 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. Les données primaires (données non publiées) jouent



toujours un rôle essentiel dans l'opération de veille. Plutôt que de « scanner » le cyberspace » il est plutôt 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.

**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. L'expéri-

ence 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).

**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 défailante.** 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.

**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.



*Mercadexpress est une publication de  
Mercadex International*

5115, avenue TransIsland, bureau 202  
Montréal (Québec) H3W 2Z9  
Contact:  
Guillaume Cariou  
514-489-9068 ext. 22  
gcariou@mercadex.ca