

Management des organisations et stratégies

Dossier n°10 – Veille et intelligence économique

.I. Les enjeux et domaines de la veille

.II. La mise en place d'un processus de veille

**.III. Illustration d'une démarche de veille :
*le benchmarking***

Dossier n°10 Veille et intelligence économique

La veille consiste à surveiller, à collecter et à exploiter de façon permanente les informations provenant des environnements de l'organisation.

.I. Les enjeux et domaines de la veille

1.1 Les enjeux

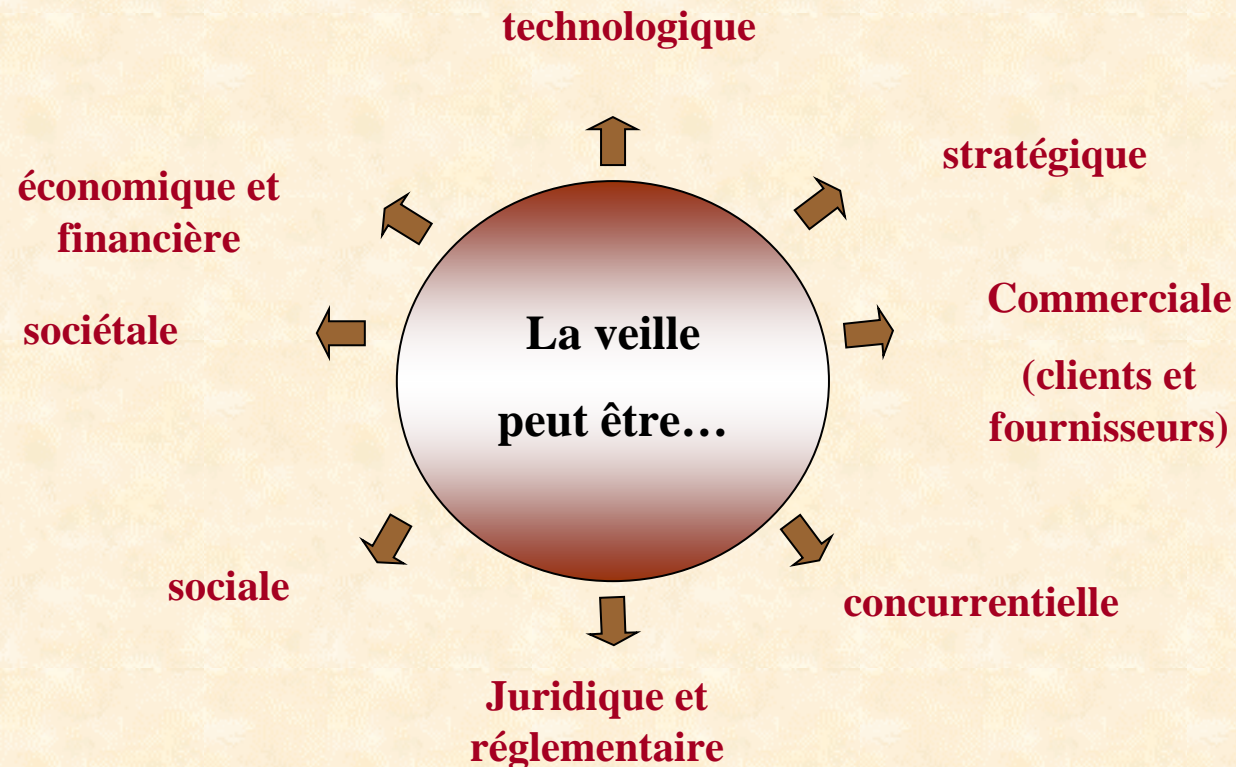
- **les turbulences environnementales** ➤ *Les mutations très rapides des environnements nécessitent une surveillance en continue des environnements*
- **les enjeux organisationnels** ➤ *La maîtrise de l'information est nécessaire pour la coordination et la cohésion fonctionnelles; elle sert l'innovation organisationnelle* et l'efficience des ressources**
- **les enjeux liés à l'efficience des ressources** ➤ *En maîtrisant la connaissance de l'évolution de ses environnements, l'information favorise l'apprentissage organisationnel de l'entreprise.*
- **les enjeux stratégiques** ➤ *La chrono-compétitivité nécessite des capacités de réactivité, voire de pro-activité (anticipation) pour développer des stratégies efficaces et faciliter la prise de décision. De même, nécessité de connaître et d'anticiper l'information en amont du marché (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients).*
- **Développer une gestion active des risques** ➤ *En analysant l'évolution des espaces de vulnérabilité présents et à venir de l'organisation (environnementaux, réglementaires, concurrentielle,...)*



Dossier n°10 – Veille et intelligence économique

1.2 Les domaines de la veille

Les domaines de veille sont multiples :



Afin de rendre la rendre exploitable, il convient d'éviter de capter une information surabondante; ainsi la veille reposera sur les domaines d'information qui déterminent les Facteurs Clés de Succès* (FCS) sur le marché et qui consolideront les compétences distinctives* de l'organisation.

1.2 Les domaines de la veille - exemples

La veille commerciale

. Pour surveiller son marché amont cad les fournisseurs actuels et à venir.

. Pour surveiller son marché aval cad l'évolution du profil, des comportements et des attentes de la demande.

La veille concurrentielle et stratégique


. Pour surveiller les différentes sources et formes de la concurrence cad analyse concurrentielle de Porter : *ma concurrence actuelle, les risques de nouveaux entrants, le développement de produits de substitution, analyse du degré de pouvoir des fournisseurs et clients*

Objectifs

- . Détecter et anticiper de nouveaux marchés
- . Adapter son offre produits en anticipant les attentes du marché
- . Maîtriser les marchés amont (achats, approvisionnements); Surveiller un fournisseur stratégique. Détecter de nouveaux prestataires

Objectifs

- . Détecter des sources de compétitivité
- . Faciliter la rapidité et l'efficacité de la prise de décision stratégique
- . Bénéficier d'effets d'expérience en permettant d'anticiper sa présence sur un nouveau marché



La veille scientifique et technologique

. Pour surveiller les innovations sur l'ensemble des marchés concernant ou non notre activité (brevets déposés, découvertes et inventions)

La veille réglementaire

. Pour surveiller l'évolution des réglementations liés à la fabrication d'un produit (sa composition, normes environnementales, sociales,...), à son expédition et à sa commercialisation

La veille financière :

Pour surveiller des partenaires financiers - Mieux comprendre ses actionnaires- Cibler des acquisitions

Objectifs

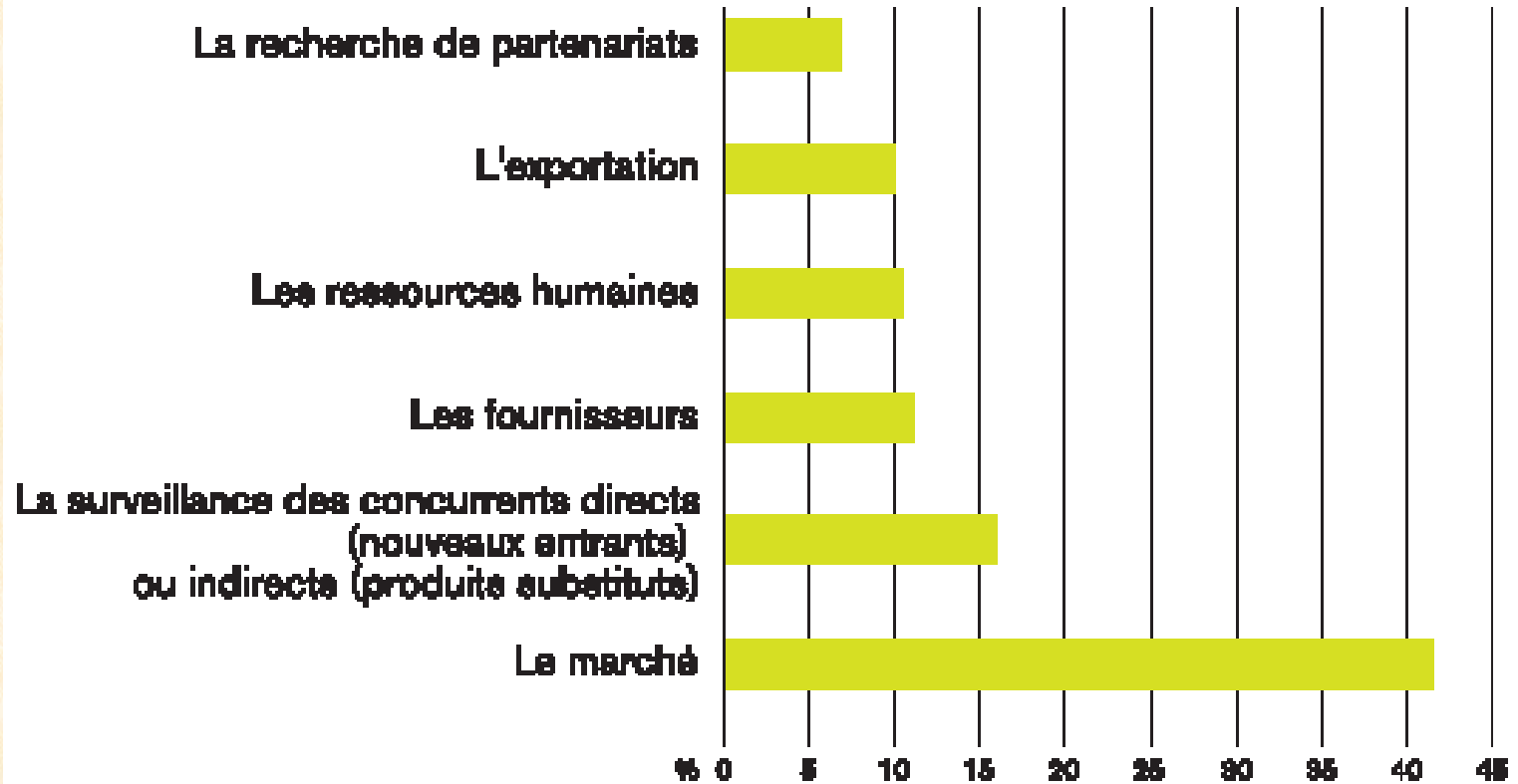
- . Renforcer sa capacité à innover (aussi bien au niveau du produit, de l'organisation qu'au niveau des méthodes de management).
- . Développer des stratégies de pionnier* en créant des innovations de rupture*. Identifier des opportunités industrielles.

Objectifs

- . Ne pas subir les bouleversements réglementaires pour s'y préparer et éventuellement développer du lobbying.
- . Connaître l'environnement juridique des concurrents ou des clients

Dossier n°10 – Veille et intelligence économique

Les besoins des dirigeants des PME en matière d'intelligence économique



(Source : Université Toulouse I, UFR Informatique, Données 2003)

.II. La mise en place d'un processus de veille

Phase exploratoire

Situer les objectifs et les enjeux de son processus de veille
Caractériser les FCS sur le marché et les domaines de vulnérabilité présents et à venir de l'entreprise

Définir les axes de surveillance

Identifier les informations clefs à rechercher

Phase diagnostic

Identifier et sélectionner les sources d'information

Cad les sources formelles par études documentaires (presse, banque de données, sites internet, organismes tels que INPI, ANVAR,...) et informelles (informations collectées sur des salons, par exemple)

Diagnostiquer l'efficience de son Système d'Information

Capacités à capter, traiter et diffuser l'information

Et organiser sa structure de veille

Sur le plan humain (cellule de veille) et technique

Phase de collecte et d'analyse

Analyser l'information collectée pour la rendre exploitable et donner un sens à l'action

Par la construction de tableaux de bord, d'indicateurs, par la rédaction de notes,...

Phase de diffusion et d'exploitation

Diffuser l'information et la rendre accessible et opérationnelle aux acteurs et décideurs cibles de l'entreprise

Intranet, messagerie électronique, lettres et notes internes,..

Remarques :

- Au niveau de la collecte : Le Web est un outil privilégié pour la veille. Les milliards de pages indexées par les principaux moteurs de recherches sur le web visible ne représentent que 5 % de l'internet selon les experts de la veille. Le web invisible, inaccessible aux moteurs classiques de recherche, propose une multitude de bases de données gratuites ou payantes, d'études ou de bibliothèques. Leur exploitation nécessite un véritable savoir-faire, voire des outils particuliers pour automatiser les recherches (*logiciels et métamoteurs qui interrogent plusieurs annuaires et moteurs , qui synthétisent l'information et alertent l'entreprise en cas d'ajouts ou de modifications d'informations*).
- Vérifier l'objectivité des informations collectées : Il convient au préalable de valider l'information collectée (*identifier les sources, leur crédibilité – vérifier les procédures de calculs statistiques – croiser plusieurs sources pour une même information pour la valider -*) puis de l'indexer avant de la traiter.
- Le traitement des informations : c'est cette étape qui donne de la valeur ajoutée à l'information collectée en la capitalisant en savoirs, en connaissances. La veille se transforme ainsi en intelligence économique.
- La protection de l'information : l'information étant un enjeu et une ressource stratégiques ainsi qu'un véritable patrimoine immatériel il faut veiller à la protéger par la mise en place d'une politique et de méthodes de sécurité. (*voir le guide de sécurisation du patrimoine informationnel mis en ligne par le MEDEF : www.medef.fr/staging/site/page.php?pag_id=36442)*

.III. Illustration d'une démarche de veille : *le benchmarking*

- Analyse en continue des pratiques et méthodes des entreprises leaders et issues de son secteur d'activité ou d'autres secteurs d'activité pour les transposer dans son entreprise.
- Analyse qui s'applique aussi bien aux processus qu'aux produits.

**Le
benchmarking
pour ...**

- Stimuler les performances de son organisation
- Définir, ajuster une stratégie
- Fixer des objectifs, élaborer une planification
- Conduire une opération de re-engineering*
- Analyser sa position relative en terme de coût, de marge
- Favoriser l'ouverture sur l'extérieur
- Observer, apprendre des autres
- Encourager la volonté d'apprendre

La démarche d'un benchmarking

Identifier les processus clefs pour lesquels l'entreprise doit exceller



Choisir des indicateurs de référence (les benchmarks), notamment en matières de coûts, de qualité et de réactivité



Sélectionner les entreprises les plus performantes sur ces processus



Recueillir l'information sur les pratiques et les performances de ces entreprises de référence et analyser cette information



Adapter et mettre en œuvre les meilleures pratiques en fixant des objectifs clairs et mesurables

cad en fonction de :

-leur importance stratégique

- leur impact économique et financier

Mesurer et analyser les écarts