

**PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE D'AIR  
MADAGASCAR EN MATIERE DE  
VEILLE STRATEGIQUE**

Après avoir orienté notre domaine d'étude, cette deuxième partie se focalise par la suite sur l'analyse de la situation actuelle de la compagnie en matière de veille stratégique, c'est-à-dire son mode d'organisation en la matière. L'analyse est nécessaire pour pouvoir connaître et en dégager les problèmes y afférents afin de trouver des solutions adaptées. C'est le « pourquoi » de notre étude d'où la nécessité de mettre en place le système. En d'autres termes, c'est la problématique.

Mais avant de faire cette analyse, on va jeter un coup d'œil sur quelque notion de la veille.

## **CHAPITRE I : « LA VEILLE : ELEMENT CLEFS DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES »**

### **Section 1 : Concept**

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est inexcusable » Napoléon<sup>5</sup>

L'empereur aurait-il à son époque compris l'intérêt déterminant de la veille ?

Il semble en effet, que le concept ne soit pas nouveau ; issue des techniques stratégiques militaires et améliorée par les moyens techniques et les siècles de réflexion, la veille est aujourd'hui largement employée au cœur d'entreprises performantes et soucieuses de gagner ou de conserver une place de leader dans leur secteur.

#### **1.1- Définition**

Comme définition, La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.

La définition ci-dessus appelle quelques commentaires au sujet d'un mot essentiel :

**Stratégique** : l'adjectif « stratégique » n'est pas une concession à la mode du moment. Elle est utilisée pour signaler que les informations fournies par la veille stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais concernant plutôt les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise, en relation avec les changements de son environnement socio-économique. Il s'agit donc de décisions peu répétitives, concernant des problèmes difficiles à structurer.

---

<sup>5</sup> Napoléon ; empereur de France vers 1800

De ce fait, l'utilisation des informations prend une dimension créative.

Historiquement, le premier terme connu et médiatisé fut celui de veille technologique. En France, le concept apparaît à la fin des années 80. En 1988, le Ministère chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur crée un « comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique de la veille technologique ». Très vite, le terme paraît trop étroit. C'est alors que naissent des variantes du terme, telles que des déclinaisons de la veille (économique, sociale, juridique, chimique, politique...) ou des termes plus larges tels que veille informative ou encore veille stratégique. Puis apparaît, tout droit sortie de l'Anglais le concept d'intelligence économique.

### **1.1.1- La veille stratégique et l'intelligence économique**

Mais il faut bien signaler que la veille stratégique et l'intelligence économique ne sont pas synonymes. La première relève plutôt de la tactique, c'est-à-dire de méthode d'approche et de recherche d'informations utiles à une préoccupation stratégique propre à l'entreprise ou à l'organisation considérée, laquelle préoccupation relèverait de l'intelligence économique. La définition officielle de ce terme est donnée par le rapport nommé « intelligence économique et compétitivité des entreprises ». L'intelligence économique est donc l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenue légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives.

On voit donc que la veille participe de l'intelligence économique mais ne s'y identifie pas.

### **1.1.2- La veille et l'étude de marché**

Après avoir vu la différence entre la veille stratégique et l'intelligence économique, la distinction entre veille et étude de marché est parfois aussi délicate à établir car il arrive qu'elles se recoupent en termes de méthode, de technique ou d'utilisation. On peut souligner cependant que la veille a tendance à privilégier l'analyse de la concurrence et des facteurs environnementaux généraux (économie, réglementation, société, technologie...), alors que les études de marché portent très souvent sur les clients. Les études de marché ont également un objet plus spécifique que la veille, qui peut couvrir un champ assez large.

## **1.2- Les différentes facettes de la veille : notions générales**

La veille peut s'appliquer à différents domaines stratégiques de l'entreprise, en effet il n'existe pas une stratégie de veille mais plusieurs donnants lieux à la naissance de veille. Si nous considérons que les méthodes sont les même dans les différents types de veille, les enjeux, moyens, compétences mobilisées ... vont eux diverger en fonction du champ d'application de celle-ci :

### **1.2.1- La veille technologique**

Cette forme de veille très répandue à cause de son caractère incontournable (domaine d'activité de pointe) et de sa pratique ancienne dans l'histoire de l'industrie, consiste en la détection, la collecte, l'analyse, le traitement et la diffusion d'information technique ou scientifiques.

En effet, son caractère technique est discriminant, car il lui confère des sources d'informations plus spécialisées, des compétences pointues tant au niveau de la collecte de l'information que de l'analyse. Les « veille » de ces secteurs sont bien souvent les personnes ayant une forte compétence (des années d'expérience) en recherche technique et scientifique, qui sont employées à ces fonctions transverses. Il est nécessaire que ces personnes aient une bonne connaissance des technologies, techniques et savoir-faire scientifiques existants pour pouvoir déceler les réelles innovations.

### **1.2.2- Veille commerciale**

Cette veille porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients, plus globalement sur l'évolution de la demande. Elle concerne aussi bien les clients finals que les distributeurs.

### **1.2.3- Veille concurrentielle**

La veille concurrentielle porte principalement sur la connaissance des concurrents, leurs politiques de prix ou les risques de substitution pour l'activité de l'entreprise. Ce type de veille est, bien entendu, la continuité de la veille commerciale ; elle est nécessaire dans les secteurs de pointe notamment, à cause du caractère déterminant de la réactivité et de l'anticipation. Elle implique souvent l'usage de pratiques telles que le désossage et nécessite l'utilisation de tous les types de sources.

### **1.2.4- Veille environnementale**

Elle est la plus générale de toutes, et n'est néanmoins pas négligeable, elle permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement. Elle porte également sur la macro économie, la réglementation et les évolutions politiques, sociales et culturelle.

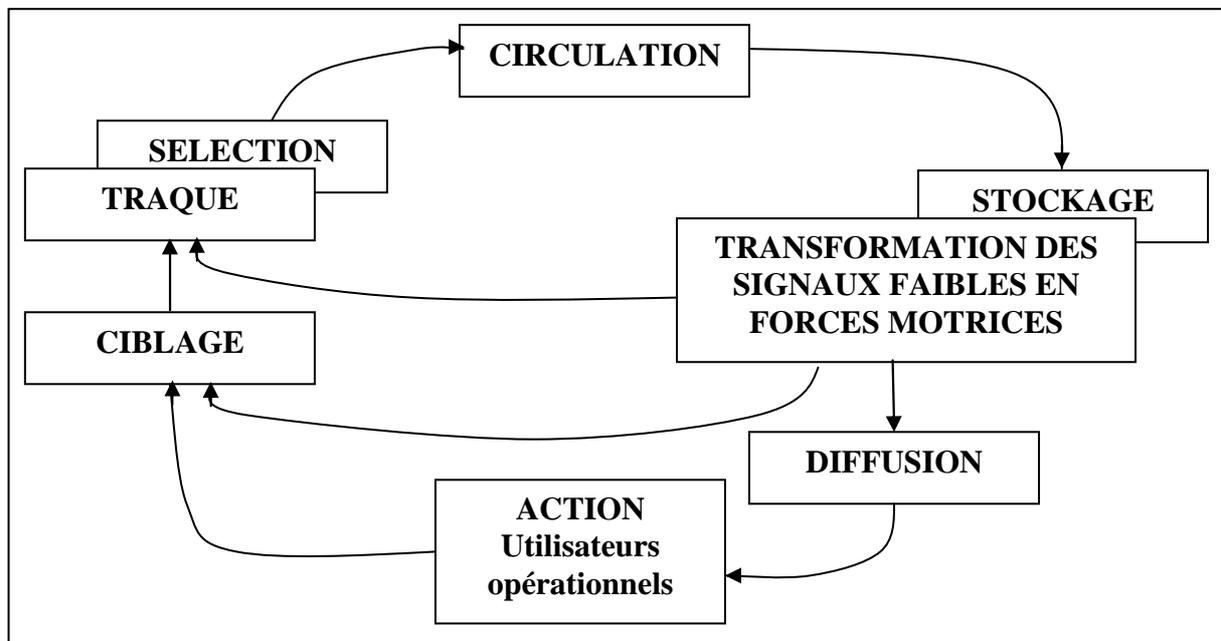
Les entreprises internationales suivent ainsi généralement de façon systématique l'environnement de leurs pays d'implantation afin de mieux évaluer les risques et les opportunités.

## Section 2 : les principes fondamentaux de la veille stratégique

### 2.1- Processus

La veille stratégique est un processus informationnel de la recherche des informations jusqu'à leur interprétation et à leur utilisation pour créer une vision de l'environnement dans lequel l'entreprise veut tailler sa place. Ce processus informationnel est ouvert sur l'extérieur de l'entreprise. Il part de l'intérieur de celle-ci pour aller vers l'extérieur, puis revient à l'intérieur à l'occasion de la traque d'informations. Ce processus franchit donc deux fois les frontières de l'organisation. L'analyse du processus (voir figure ci-dessous) met en évidence plusieurs sous processus, tel le ciblage par exemple. La réussite de chacun d'eux est une condition nécessaire de l'efficacité du processus global de veille stratégique. Aucun d'eux ne supporte l'improvisation et la coordination est une condition nécessaire du succès. Or que constate-t-on souvent dans de nombreuses entreprises ?

**Figure n° 03 : Modèle conceptuel du processus de veille stratégique**



**Source : Cours « mini-mémoire », Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO, Marketing Stratégique en 4<sup>e</sup> Année 2007/2008 à l'Université d'Antananrivo**

Ce processus comprend alors les quatre étapes principales suivantes :

### **2.1.1- Première étape : l'analyse des besoins**

On ne fait pas de la veille par intérêt intellectuel mais parce qu'elle est utile. La démarche du marketing consiste à partir des besoins du client. La démarche de veille est similaire : partir des clients internes qui sont seuls juges de l'utilité de l'information fournie. Un processus de veille passe donc par l'identification des utilisateurs et par un travail d'enquête auprès d'eux, qui peut prendre la forme d'un entretien en face-à-face.

L'analyse des besoins nécessite de répondre aux questions suivantes :

- A qui s'adresse le travail de veille ?
- Quels sont les domaines ou les problématiques particulièrement importantes pour les décisionnaires ?
- Quel sont les principaux des facteurs d'incertitudes et d'ignorance qu'il faudrait réduire ?
- Quels types de décision sont liés à ces domaines ou à ces problématiques ?
- Quel type d'information serait utile pour préparer ces décisions ?

### **Exemple**

Dans les années 80, une société dénommée Thomson avait recruté un veilleur actif officiellement en charge du « risque pays » celui-ci était directement rattaché à la direction générale. N'arrivant pas à obtenir de façon clairement formulée les attentes du président, les informations fournies par la veille étaient en décalage important avec les besoins réels de ce dernier par caractère trop général. Au final, les synthèses produites par la cellule de veille n'étaient ni lues, ni utilisées. Conscient de cette difficulté, le veilleur décida de se rapprocher des directeurs de zone. Ces derniers, confrontés à un ensemble de problèmes spécifiques et concrets, prirent conscience du parti qu'il pouvait tirer de la cellule de veille pour obtenir des informations dans des domaines stratégiques : décomposition des circuits de décision dans les appels d'offre, récupération des informations sur les politiques tarifaires des concurrents, détection d'affaires, etc. Les directeurs de zone et les ingénieurs d'affaires prirent ainsi l'habitude de recourir à la cellule de veille qui leur permettait de réduire les incertitudes et de mieux cibler leur travail d'influence de leurs prospects et clients.

## 2.1.2- Deuxième étape : La recherche ou collecte d'information

La compréhension des besoins en termes de veille de l'entreprise doit conduire les veilleurs dans une deuxième étape à définir les informations qu'il faut collecter. Par exemple, concernant l'analyse d'un concurrent, il peut s'agir de données financières, données d'activité (parts de marché...), données de satisfaction des clients, mouvements stratégiques, partenariats, programmes de recherche... Ces informations peuvent être précises donc parfois difficiles à obtenir, comme par exemple, se procurer tous les mois l'état des stocks d'un concurrent (ce qui est une information grise : voir ci-dessous).

### 2.1.2.1- Les sources d'informations

Dans le cadre de la collecte d'informations, il existe des classifications permettant de déterminer leur fiabilité, leur coût, leur pertinence

#### Les trois types de sources

- ✓ Les sources dites formelles/ouvertes

**Tableau n°04 : Classification des sources dites formelles**

SOURCE	Richesse	Permanence	Instantanéité	Fiabilité	Discrétion
Presse, ouvrages	0	++	++	+	--
Avocats, tribunaux...	0	0	0	++	--
Etudes	+	-	-	+	--
Banques de données	++	++	0	+	--
Brevets, licences...	+	++	+	+	--
Internet	++	++	+	--	--

**Source : Cabinet « Gister innovation », France**

✓ Les sources dites informelles/ fermées

**Tableau n°05 : Classification des sources dites informelles**

SOURCE	Richesse	Permanence	Instantanéité	Fiabilité	Discrétion
Concurrents	++	--	-	--	++
Fournisseurs	++	-	+	0	++
Syndicats professionnels	+	0	0	+	++
Comités	+	0	-	0	++
Distributeurs	++	-	+	0	++
Clients	++	-	0	+	++

Classification inspirée de celle proposée par le cabinet « Gister innovation »

<b>Légende : ++ très bon</b>
<b>+ Bon</b>
<b>0 Sans intérêt</b>
<b>- Mauvais</b>
<b>-- Très mauvais</b>

Source : Cabinet « Gister innovation », France

Discrétion de l'information : l'information est elle aisément accessible et partagée un grand nombre ?

✓ Les sources dites mixtes

**Tableau n°06 : Classification des sources dites mixtes**

SOURCE	Richesse	Permanence	Instantanéité	Fiabilité	Discrétion
Salons, foires, Colloques...	++	-	0	-	--
Stagiaires, étudiants	++	-	-	-	+
Consultants, brokers...	++	0	0	+	+
Voyages d'études	++	-	--	0	++
Candidats au recrutement	++	-	-	-	++
Désossage	++	-	-	++	0
Centre de ressources	++	0	0	+	--

Source : Cabinet « Gister innovation », France

Dans le cadre du processus de recherche d'informations, il est nécessaire d'utiliser un maximum de sources différentes mais il faut surtout utiliser des sources appropriées.

En effet, il ne serait pas, par exemple, pertinent d'investir de fortes sommes dans l'obtention d'informations formelles car leur discrétion est faible et de ce fait leur valeur marchande l'est également.

De même il existe une classification complémentaire qui est fonction de la méthode d'acquisition de l'information et qui découpe les informations en trois types :

### **2.1.2.2- Les types d'informations**

Voici comment l'on peut définir ces trois types d'informations :

- **Les informations « blanches »**

Désignent l'ensemble des informations directement et librement accessible. Elles couvrent la majeure partie des sources formalisées (rapport annuel, articles de presse, plaquettes, documents commerciaux...) et ne font l'objet d'aucune sécurisation particulière. Leur non confidentialité ne doit pas conduire à les déprécier. En effet, elles constituent le plus souvent une base de travail et de recherche tout à la fois fiable et indispensable.

- **Les informations « grise »**

(Ou encore semi-ouvertes) sont celles que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée et qui ne font pas l'objet d'une « publicité » (au sens de communication officielle) particulière. Il s'agira par exemple de toutes les informations extérieures à la sphère strictement professionnelle, des informations internes... D'accès légal, elles sont le champ d'action privilégié des spécialités de l'intelligence économique et, plus particulièrement, de la mise en œuvre des réseaux de relations. Nécessitant une démarche active et élaborée, elles répondent dans la plupart des cas à un besoin précis et très cible.

- **Les informations « noires »**

Sont celles qui font l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales et assimilables à de l'espionnage. Le caractère illégal de telles pratiques les situent naturellement hors de la sphère de l'intelligence économique, mais il faut savoir que de telles dérives existent et que certains Etats continuent de pratiquer cette forme d'espionnage.

### **2.1.3- Troisième étape : Le traitement de l'information**

Le savoir-faire de la veille ne consiste pas seulement à accumuler les données, mais bien plutôt à transformer l'information en « intelligence » c'est-à-dire en données intelligibles.

Une veille mal conçue peut facilement produire du bruit : ce sont par exemple les photocopiés, diffusés tous les mois, qui recensent et produisent tous les articles qui mentionnent l'entreprise. Cette masse d'information non traitée, qui mélange l'essentiel et l'anecdotique, conduit généralement à un « classement vertical », c'est-à-dire à la poubelle.

L'information est une donnée brute, parfois trompeuse et souvent peu utilisable. Le travail du veilleur consiste à apporter de la valeur ajoutée aux informations et à leur donner du sens

#### **Exemple 1**

Des données objectives comme les dépôts de brevet ou les états financiers publiés ont une plus grande validité que les articles de presse ou les déclarations d'intention de concurrents. Il faut interpréter ces informations pour leur donner du sens un caractère prospectif. Cette troisième étape est la plus importante car elle doit garantir le lien entre les informations collectées et la satisfaction des attentes des utilisateurs de l'étude. Le veilleur devra donc chercher, dans la masse des informations, les indices qui permettent de comprendre une situation ou des évolutions.

#### **Exemple 2**

Une entreprise cherche à suivre et anticiper les actions d'un concurrent. Le veilleur ne se contentera pas d'accumuler les informations obtenues sur ce concurrent, mais recherchera les indices d'une politique, recoupera les informations pour les valider ou les écarter, cherchera les informations qui manquent, sollicitera des compétences pour interpréter les données (par exemple, des responsables commerciaux ou de responsables de recherche de l'entreprise peuvent être en bonne position pour interpréter les données sur le concurrent fournies par le veilleur)

- Il faut, enfin, faire une synthèse cohérente de cette analyse et en expliciter les zones d'incertitudes.

#### **2.1.4- Quatrième étape : la diffusion**

Les informations n'ont de valeur que si elles parviennent au bon moment, sous la forme voulue, aux bonnes personnes. Aussi les résultats de la veille peuvent :

- Être mis à disposition des interlocuteurs intéressés en leur permettant d'accéder à une base de données ou à des documents (par exemple, sur l'intranet de l'entreprise) ;
- Être transmis aux destinataires sous forme écrite (rapport) ou orale (exposés) de façon périodique ;
- Prendre la forme d'un échange ou d'un conseil ponctuel, lorsque les veilleurs sont sollicités pour une prise de décision spécifique et sont interrogés sur une entreprise, un marché, ou une problématique particulière.

#### **Exemple**

La cellule de veille peut par fois répondre très rapidement à des demandes précises. Ainsi, dans un grand groupe Français, un directeur de filiale s'était rendu dans un salon professionnel aux Etats-Unis où il avait entendu l'exposé d'une entreprise qu'il ne connaissait pas et qu'il avait trouvé particulièrement innovante. Il s'était interrogé sur la possibilité d'une collaboration avec cette société Américaine. Appelant la cellule de veille le matin, celle-ci exploita immédiatement l'ensemble de ses bases de données pour collecter toutes les informations disponibles sur cette entreprise. Un chargé d'étude en fit une synthèse de quelques pages qui présentait une vision complète de l'entreprise, de son activité, de ses marchés, de ses résultats et de stratégie. Cette note fut transmise dans la journée par fax à l'hôtel où résidait le directeur filial.

Fort de ces informations, il prit contacte avec le responsable de l'entreprise à ce congrès pour amorcer une relation qui devait effectivement se conclure par un partenariat.

#### **2.2- Composants**

D'une façon plus pragmatique, une définition est très complète, intégrant l'ensemble des étapes de la veille stratégique s'agit de « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivis de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traités, utiles à la prise de décision stratégique ». Auteur HENRI Dou

Donc que l'on parle de veille, vigie, observatoire, intelligence, ou si l'on est anglophile « business intelligence system », on est toujours dans le même sujet : récolter, trier, analyser, diffuser des informations, dans le but d'une « aide à la décision stratégique ».

### **2.2.1- La structure**

Quelque soit la taille de l'entreprise, multinationale ou PME, la structure de la veille sera toujours identique. Les changements interviendront uniquement sur le degré de spécialisation, d'investissement des hommes à la fonction. D'ailleurs, quelque soit l'entreprise, les poste de spécialistes sont limités. Le principe général étant : tout le monde veille dans l'entreprise. Chacun doit émettre l'information mais aussi et surtout recevoir celle qui sera utile dans le cadre de sa fonction. Le rôle de structure étant de recueillir, analyser puis restituer l'information.

### **2.2.2- Le médiateur**

Ayant une culture économique, marketing, commercial, psychologique, le médiateur devra en outre être curieux, diplomate, car il est l'annonceur d'événements qui peuvent être de mauvais augures. C'est lui qui joue le rôle d'interface entre différents acteurs internes ou externes de l'entreprise. Il en outre une fonction de médiateur interne.

Toutes les informations recueillies de l'entreprise remontent vers lui. Il assure avec le groupe d'appuis la synthèse. Le croisement, la redistribution, ou l'archivage, de l'information.

### **2.2.3- Le réseau interne**

Le médiateur constitue un réseau interne de veille en s'appuyant sur les services existents dans l'entreprise. Ce sont les groupes d'appuis. Ce sont d'experts. Sur un thème particulier. Ils vont décortiquer les signaux faibles et les signaux fortes. Ils organisent leur système de collecte de conséquence. On utilise la spécificité de chaque service pour organiser les groupes d'appuis.

### **2.2.4-Le réseau externe**

La création d'un réseau de personnes suppose des rencontres régulières avec des interlocuteurs renseignés, dans le but d'établir des relations privilégiées, un climat de confiance propice à la confiance. Cela dit un réseau n'est vraiment efficace que si on l'anime avec une position gagnant. En effet on n'obtiendra pas éternellement des informations de la part de personnes à qui on ne renverrait plus. Le réseau n'est pas l'apanage du seul médiateur, mais tout veilleur concerné et doit être informé à l'animation de son réseau. Les commerciaux et le service achats son particulièrement visés car ouverts sur l'extérieur.

### **2.2.5- Degré d'accessibilité**

La veille stratégique de l'entreprise ne peut être que sectorielle. Or surveillera en priorité des domaines sensibles. En effet l'entreprise est constituée d'un certain nombre de

zones critiques ou les choses doivent aller parfaitement pour que les affaires soient florissantes.

### **2.2.6- Les documents d'entreprise**

Cela fait partie de la veille routinière que de, méthodiquement, reconstituer tous les documents émanant de ses concurrents. C'est aussi trouver les annonces d'offres d'emplois de vos confrères et d'en déduire la vie de l'entreprise, il peut être intéressant de découvrir le recrutement d'un ingénieur chimiste confirmé, alors que ce concurrent ne faisait jusqu'alors que de la distribution de produits phytosanitaires. Cela peut aller jusqu'à la récupération d'un listing du fichier d'un concurrent direct à partir du photocopillage d'un document traînant sur un stand dans un salon international. Le gain de temps a été estimé à un an de travail de prospection pour 3 personnes.

### **2.2.7- La presse**

Généraliste, mais surtout professionnelles, les articles de presse sont des sources particulièrement riches et diversifiées d'informations. Cela dit, il existe à travers le monde environ 30 000 titres différents ; d'où la nécessité d'avoir une politique d'abonnement rigoureuse ciblant les publications intéressant l'entreprise. A noter le N 1 en février 1997 de veille magazine, revue professionnelle spécialisée.

Le danger, c'est qu'il s'agit d'une information prédigérée, qui peut aussi, et donc en décalage avec une action prospective.

### **2.2.8- Les brevets**

Les contenus des textes de brevet sont publiés, quoiqu'il advienne, au 18<sup>e</sup> mois leur dépôt, et est considéré représenter 80% de la connaissance technologique disponible et accessible : c'est donc une mine d'informations très utiles pour ceux qui sont capables d'en faire l'analyse. De plus une veille sur les brevets est particulièrement intéressante si cela permet de passer un accord avec la société X qui a trouvé un produit innovant, proche de notre propre gamme du fait de sa taille ou sa politique propre serait intéressé par un partenaire pour la commercialisation de son produit en dehors de son territoire. Cela dit, 18 mois rendent l'information un peu obsolète pour une réactivité performante.

### **2.2.9- Les banques de données**

Avec la puissance de l'informatique et les CD-ROM, les banques de données sont multipliées. La plus grande difficulté étant de ne pas s'y perdre. Le vecteur ROI est INTERNET.

## **Section 3 : Objectifs de la veille stratégique**

### **3.1- Les objectifs**

Il existe plusieurs typologies de veille stratégique, à l'image de la veille société ou encore de la veille juridique.

Chacune d'entre elles répond un objectif bien précis choisi par l'organisation qu'il sert, en apportant généralement les bénéfices suivants à l'organisation d'abord d'une meilleure réactivité face à un changement (lié par exemple : à la concurrence technologique, aux brevets, à un cadre juridique, etc.). La réactivité est la capacité d'une organisation à répondre facilement aux sollicitations de son environnement par la mise en œuvre de synergies ou la flexibilité des ressources. La réactivité est donc une conséquence positive de l'amélioration de l'organisation par la logistique et l'urbanisation du système d'information.

Ensuite, une Prise de décision basée à des faits avérés. C'est un processus cognitif visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. La théorie étudiant la prise de décision est la théorie de la décision.

Il existe alors les différents niveaux de décision qui doivent être pris dans une entreprise :

- Décisions stratégiques : engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction Général soit par l'Etat. Ces décisions sont uniques, occasionnelles.
- décisions tactiques : engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles.
- Décisions opérationnelles : engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles.

Ces coups d'œil sont nécessaires pour savoir les objectifs de la veille stratégique dans l'entreprise.

### **3.2- Les information anticipatives**

Le point 1-1 de la partie II mentionne ces mots, les informations de veille stratégique concernent le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, à titre principal (mais elles peuvent également concerner l'intérieur). Ce sont des informations anticipatives. Ces informations se répartissent en deux types : les signaux d'alerte précoce et les informations de potentiel.

### **3.2.1- Signaux d'alerte précoce (donc signaux faibles)**

Plus les signaux sont anticipatifs, plus leur intensité est faible.

Donc, il en résulte des caractéristiques supplémentaires parce que les informations de veille stratégique sont essentiellement des signaux anticipatifs.

### **3.2.2- Informations de potentiel**

Ce sont des informations qui renseignent sur les capacités de l'acteur ciblé. Exemples : le montant de son autofinancement (renseigne sur la capacité à entreprendre un projet important) ; la qualité des compétences de ses collaborateurs, etc.