

**PARTIE III : PROPOSITIONS DE
SOLUTION**

Grâce aux deux parties évoquées antérieurement, nous pouvons enfin voir les solutions relatives à la situation. De plus, si on critique, il faut donner des solutions qui devront être possibles et assurées pour résoudre les principaux problèmes.

Notre étude repose ici sur la surveillance de l'environnement de la compagnie Air Madagascar, donc la solution proposée s'agit d'une stratégie efficace à ce domaine mais adaptée et plus spécifique aux besoins de la compagnie. C'est pourquoi nous mettons en avant le système de veille stratégique, une nouvelle stratégie plutôt adaptée à tous ces problèmes.

En effet, cette dernière partie nous montre alors le détail de ces solutions et leurs résultats attendus.

CHAPITRE I : « ORIENTATION DU NOUVEAU SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE »

Pas toujours facile pour toute entreprise de mobiliser les moyens financiers et le temps nécessaire pour mettre en place un système de veille. Et pourtant la veille représente un atout stratégique pour les entreprises, de toutes tailles, qui plus est si la concurrence est forte. Anticiper les tendances en matière réglementaire, concurrentielle, sociale, et être en première position pour développer une innovation ou se lancer sur un nouveau marché, sont autant d'avantages décisifs pour une entreprise.

Section 1 : Mise en place d'une organisation de veille dans la branche Marketing

Pour mettre en place une veille stratégique efficace au sein de la compagnie Air Madagascar « **il faut avoir un esprit avant tout** ». La veille, c'est d'abord et avant tout un état d'esprit dont il faut se pénétrer à tout moment ; cela doit presque devenir une seconde nature. Il convient également d'être très au fait des canaux possibles d'information afin de la surveiller ou savoir les utiliser les uns par rapport aux autres. C'est tout cet ensemble qui fonde les conditions objectives pour mettre en surveiller et sous quel angle le surveiller. Les principales étapes de la mise en place d'un processus de veille sont d'abord la détermination des objectifs de la veille mettre en place, puis la mise en place du dispositif proprement dit.

1.1- Présentation générale des travaux

On a choisit de mettre le service de veille au sein du département Marketing puisque l'axe stratégique de la compagnie cité dans la *Partie I* est basé sur la réussite de ce département, il faut donc orienter le projet au sein de ce département qui étudie les **4P** du Marketing mix à savoir :

- Le **P**rix.
- Le **P**roduit.
- La **P**lace (distribution).
- La **P**romotion.

La première chose que la compagnie devra faire avant d'introduire le système de veille, c'est l'alignement de la stratégie de veille avec les stratégies globales d'Air Madagascar. La veille appliquée dans la station **Shell** est orienté par les produits de qualité puisque leurs axes stratégiques sont basés sur ce point là ; avec son slogan «**Shell veille sur la qualité de votre carburant**». Cela veut qu'il faut d'abord Connaître les objectifs de l'entreprise pour savoir dans quel domaine on va orienter également la veille stratégique qu'on souhaite de mettre au sein de la compagnie. Alors, on se demande si ces objectifs correspondent aux attentes des clients. Mais tout d'abord, les capacités des personnels en matière de veille doivent être renforcées pour que tout le monde tienne compte l'importance du nouveau système. Ensuite, il faut réactualiser le processus de la compagnie avec le processus de la veille. Enfin, Pour mieux atteindre Ses axes, Air Madagascar devra posséder des diverses compétences dans ce domaine.

1.2- Les compétences nécessaires pour la mise en place du système

La décision de structuration d'une stratégie de veille fait partie d'un processus de progression normal des entreprises, cependant lors de mise en œuvre d'une telle politique, plusieurs possibilités et choix se présentent au décideur, tels que :

- faut il organiser et créer une structure de veille nous même ?
- en avons-nous les moyens ? (compétences, temps, financiers...)
- devons nous externaliser la fonction ?

Dans tous les cas Air Madagascar face à cette stratégie nécessite la mobilisation des compétences particulières :

1.2.1- En interne

Une structure de veille est constituée d'une vision ou d'une direction proche de la haute direction. C'est-à-dire au sein de la direction commerciale de la compagnie.

En fonction du type de veille concerné les compétences spécifiques doivent être prises en compte ; en effet une veille technologique implique une bonne connaissance des techniques ou des matériaux recherchés.

Quels que soit le type de veille, une équipe habituellement constituée de deux types de personnes :

- Des spécialistes en recherche et en gestion de l'information ou les veilleurs.

Ils auront pour principale fonction de recueillir l'information, de contrôler sa validité et sa crédibilité. Ces personnes doivent bien connaître les outils utiles à la collecte d'informations, les sources d'informations, les règles et méthodes de recoupement de l'information.

Les connaissances requises sont donc généralisés, et les compétences sont une bonne capacité d'étude et d'analyse. De plus, une certaine ouverture d'esprit, une certaine culture et une bonne capacité d'adaptations sont des critères discriminant quant au choix d'un bon veilleur.

- Des experts du domaine concerné

Ces spécialistes du secteur surveillé ont une fonction davantage axée sur le tri et le traitement de l'information recueillie par les premiers. Ils ont donc des compétences axées sur l'aspect analytique du traitement de l'information et sont à même de différencier une information à forte implication d'une à faible implication. Leur connaissance approfondie de la chose évaluée leur permet d'orienter la stratégie de veille, de déterminer les axes de contrôle et de percevoir mieux le caractère stratégique d'une information.

1.2.2- En externe

Lorsque la compagnie ne souhaite pas investir dans une démarche de veille en interne, faute de compétences, de moyen ou de temps, elle peut tout de même faire appel à des experts extérieurs qui vont prendre en charge l'activité de veille pour eux.

Ces cabinets conseils, sont le plus souvent organisés en pôles stratégiques, c'est-à-dire que chaque consultant a un domaine de compétence précis. Le chef de projet va déterminer, en fonction des objectifs visés, quels sont les membres de l'équipe qu'il faut mobiliser.

Les principales missions qui leur sont confiées sont :

- ✓ Soit en continu, ce qui consiste en l'analyse quotidienne de l'environnement de l'entreprise, la mise en place d'outils et d'indicateurs...
- ✓ Soit la demande concerne de mission ponctuelles ; lors de la sortie d'un nouveau produit, ou d'investissements en R&D sur un secteur particulier, il est souvent nécessaire pour les sociétés de savoir ce qui se dit, se fait et existe déjà sur le marché.

Les prestations en externe peuvent permettre à des petites et moyennes structures de surveiller leur environnement à moindre coût, cependant, en ce qui concerne les entreprises de grande taille comme Air Madagascar, la création d'une cellule de veille interne s'avère plus judicieuse (flexibilité), moins coûteuse et plus riche (constitution de sa propre base de données).

Le décideur de la compagnie doit donc prendre en compte les diverses possibilités qui s'offrent à lui au moment où il décide de développer une activité de veille sur un secteur d'activité. Les deux solutions ne sont pas incompatibles et il est même intéressant d'allier les compétences des deux types d'experts : celles des employés de la société qui connaissent bien le marché, les produits et celles des veilleurs qui ont une expérience notable en matière de veille stratégique.

Si on se focalise sur la veille interne, des procédures sont dans la section suivante.

Section 2 : Procédures de traitement des informations

Pour obtenir l'information recherchée, la démarche du veilleur consiste à déterminer les sources d'information pertinentes (sources papier – quotidiens, magazines, revues, rapports, etc. -, bases de données, Internet, observation – assister à la présentation d'un concurrent dans un congrès -, information orale, etc.), puis, à l'intérieur de ces sources, le veilleur doit déterminer les supports fiables et complets qui vont être consultés régulièrement (site Internet particulier, magazine professionnel spécifique, etc.)

Mais pour rendre efficace cette démarche, il faut toujours faire appel aux « **quatre étapes de la veille** » :

➤ Cibler les besoins

La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier d'Air Madagascar. La compagnie définira par exemple ses besoins d'information sur les deux ans à venir, selon des ambitions réalistes, en évitant de se lancer dans un vaste plan. Pour initier cette démarche de veille, il est

essentiel de se centrer sur un projet stratégique particulier et d'avoir une vision dynamique de la concurrence. Bref, Air Madagascar doit avoir un but précis à court terme qui va lui permettre de canaliser les personnes et les efforts sur un objet commun.

➤ **Récolter l'information**

Une surveillance de l'actualité du Web, des publications virtuelles ou "papier", des communiqués de presse des concurrents, une présence sur les salons en s'étant préalablement renseigné sur les entreprises présentes, sont des actes de base pour la veille stratégique. Il faut rester à l'écoute des tendances et traiter l'information de manière structurée : cibler les thèmes, les domaines ou les types d'information à chercher et définir le rôle de chacun pour éviter de récolter le tout-venant. Les informations récoltées seront alors stockées de manière organisée, généralement dans une base de données.

➤ **Analyser les données**

Les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins émis au début du projet. "Ce travail doit être synthétisé dans des livrables qui aident à la décision. Par exemple, le document peut se présenter sous la forme d'un tableau de bord synthétique, utile à six mois. On y trouvera des graphiques ou tableaux, les chiffres de vente ou les argumentaires de la concurrence, et un résumé de cinq préconisations directement opérationnelles. Dans l'idéal et pour être véritablement efficace, ce document ne doit pas dépasser une feuille A4, et surtout ne pas ressembler à un rapport de 200 pages.

➤ **Diffuser pour agir**

A ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs d'Air Madagascar qui pourront agir en conséquence. Il faut donc que l'information digérée redescende vers les acteurs de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services : marketing, recherche et développement, commercial... Pour cette raison, les informations doivent être diffusées rapidement afin d'éviter qu'elles ne deviennent obsolètes, et par là même tout le projet de veille.

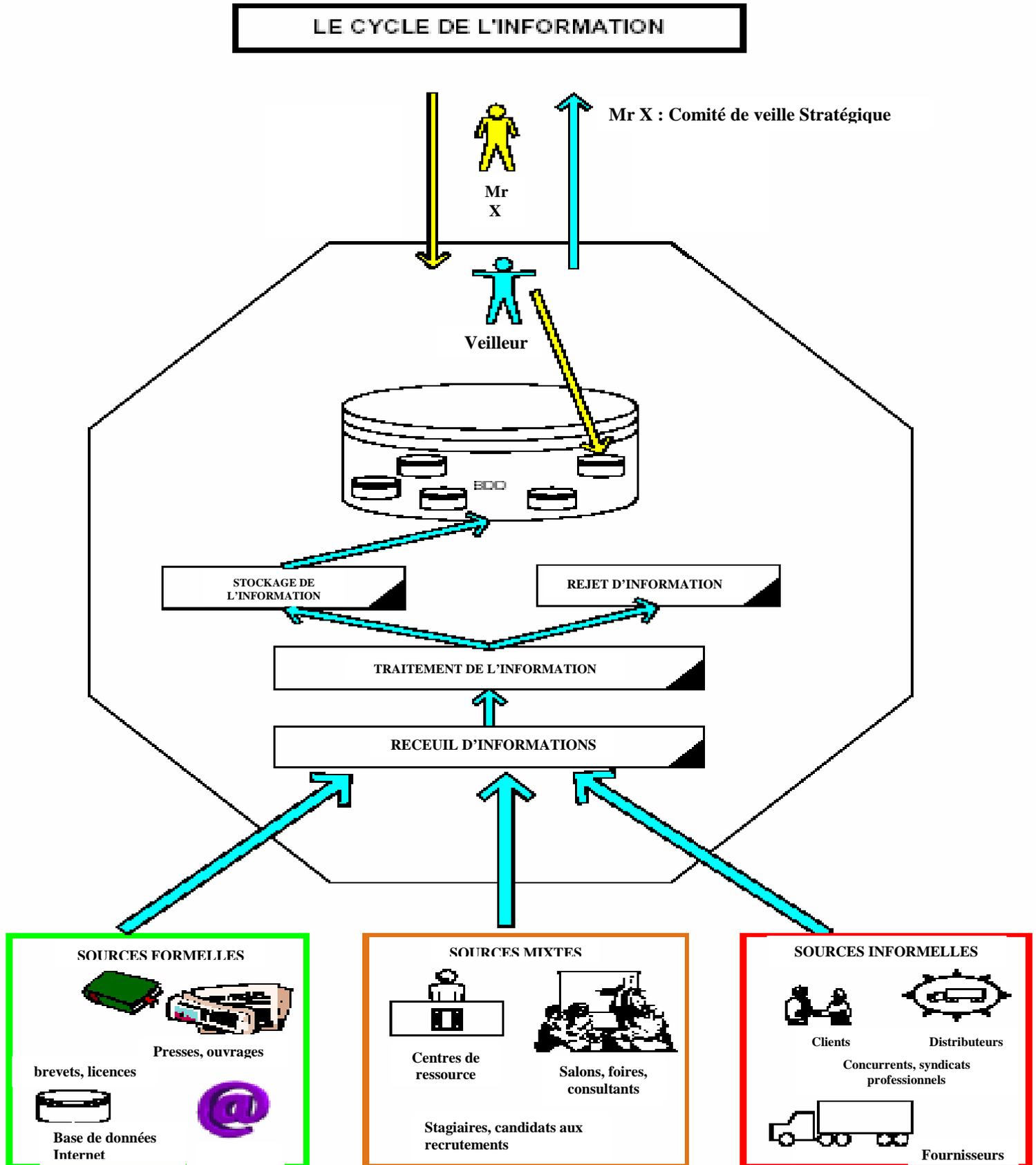
2.1- Le système d'information

Il existe plusieurs façons de traiter les données, mais on retrouve généralement ces mêmes grandes étapes :

- ✓ Il faut faire un premier classement des informations collectées en les rassemblant par thèmes pertinents et opérer un premier filtrage (rejet d'informations redondantes ou peu pertinentes).

- ✓ Il faut ensuite faire un travail de validation de ces informations en cherchant à les recouper et en évaluant leur degré de vraisemblance.
- ✓ Ainsi, nous proposons un schéma pour mieux comprendre le système d'information.

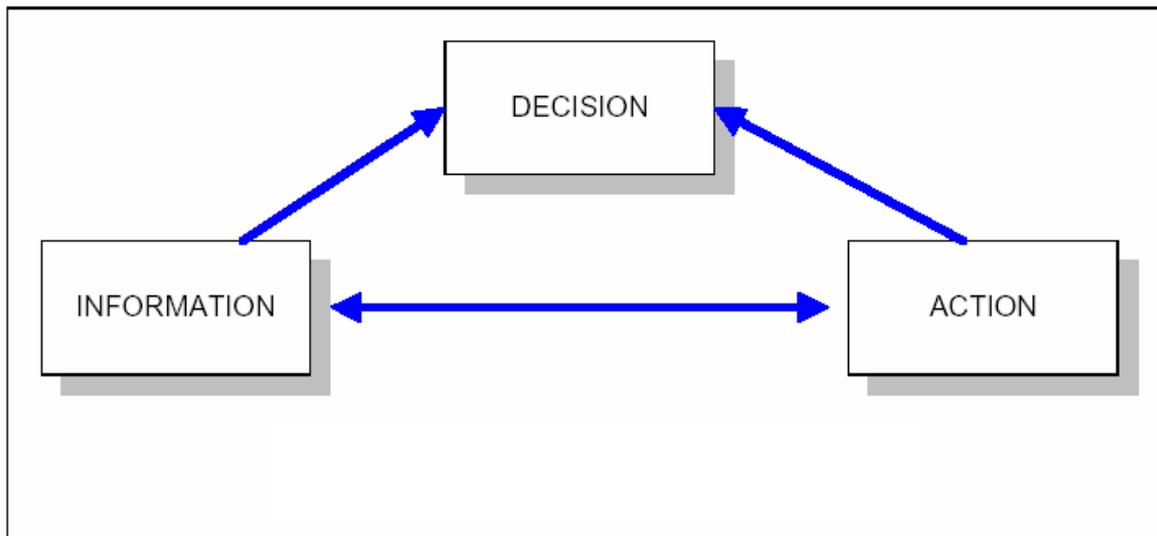
Figure n°05 : Schéma d'un cycle d'information



Et après...Passer de l'information à « l'inform-action »

Une fois les trois étapes principales réalisées, il faut bien prendre conscience que l'information obtenue et diffusée va elle même engendrer une décision et une action (ne serait ce que de ne rien faire). Cette action aura elle aussi des implications nouvelles répercussives sur l'environnement d' Air Madagascar et de ce fait génératrices d'information.

Figure n°06 : Cycle d'information



Source : Investigation personnelle

Il est à noter que l'Internet est la source formelle qui sera la plus exploitée puisque celui-ci contient des informations en abondances et mises à jour quotidiennement. Il est composé par des bases de données mondiale contenant des textes, des images, des sons, des vidéos, des programmes...la richesse de l'information consultable est multipliée par autant de formats possibles.

2.2- Pourquoi intégrer Internet dans une stratégie de veille d'Air Madagascar

D'abord La compagnie bénéficie ce système mais utilisé seulement pour faciliter la communication de l'organisation comme l'envoi des courriers et des mails. Et pourtant l'Internet constitue une formidable source d'informations consultables et utilisables dans le cadre d'une stratégie de veille.

2.2.1- Au niveau du recueil d'informations

A ce stade, cet atout non négligeable n'est cependant pas le seul intérêt de ce système :

2.2.1.1- L'interactivité

Les bases de données au sens large du terme ont l'inconvénient d'être peu fréquemment mises à jour. En effet, une information prise dans une base de données est souvent très fiable mais peu récente et de ce fait revêt une faible implication.

Internet quant à lui, connaît une actualisation quasiment constante des informations disponibles. Cependant ces informations de sources très variées et difficilement identifiables sont souvent peu sûres et nécessitent un important travail de recoupement de la part du veilleur s'il veut s'assurer du bien fondé de l'information qu'il va utiliser.

2.2.1.2- Les vitrines

Internet donne accès à un grand nombre d'informations qui peuvent paraître bénignes mais qui sont en fait très intéressantes : les sites Internet des concurrents ; Cette vitrine officielle donne souvent plus d'informations qu'elle ne le souhaiterait ; en effet, les sites, une fois décortiqués, permettent de déceler les grandes tendances des compagnies aériennes, c'est à dire :

- quels sont les mots les plus souvent utilisés ?
- quels sont les thèmes récurrents ?
- Les produits exposés, illustrés par des photos, accompagnés des caractéristiques techniques.

Tous ces éléments dévoilent souvent des informations assez intéressantes sur le discours commercial, la politique interne...

Si l'on souhaite aller plus loin, un simple site commercial peut donner, par exemple, des informations concernant la politique Ressources Humaines d'une compagnie, et les pages dédiées aux ressources humaines donnent souvent accès aux offres d'emplois proposées par la structure. De ces pages emplois nous pouvons non seulement en déduire que cette compagnie est en train de recruter et ainsi qu'elle est en phase de montée en charge de son activité, mais aussi en fonction des postes qui sont proposés et des profils recherchés quelles sont les technologies requises et donc les axes de travail de leur production ou R&D...

Il ne faut donc pas minimiser l'importance des sites publics qui sont souvent peu considérés car l'information parue est publique et officielle pourtant ils sont souvent le reflet de l'entreprise, de sa culture et de son état général.

Aucun autre outil n'avait aujourd'hui permis aux veilleurs d'accéder aussi légalement et aisément à autant d'informations que l'outil de veille en Internet.

2.2.2- Au niveau de la diffusion d'information

Ce mode de communication change radicalement les rapports de l'individu au temps. Si nous prenons comme référence le schéma « le cycle de l'information » Section 2.1. Concernant le système de l'information, il faut faire apparaître que l'intégration des outils d'Internet raccourcit la notion de temps par rapport aux traitements manuels des autres sources (mixtes et informelles).

En effet, l'expression du besoin par Mr X ne se fera pas à la même vitesse que les traitements des sources mixtes et informelles et son attente vis à vis du retour d'informations sera elle dans un délai plus court.

En effet, grâce aux applications issues de l'outil de veille en Internet, n'importe quel acteur d'Air Madagascar peut demander au service de veille de répondre à un besoin d'information.

Section 3: Moyen et outils pour la mise en place

Il existe plusieurs moyens et outils pour pratiquer la veille, mais ce que nous allons proposer pour Air Madagascar, c'est celle qui est efficace et moins coûteux.

3.1- Moyen humain

Comme nous avons signalé dans le point 1.2.1 ce système nécessite des ressources humaines comme les spécialistes ou les veilleurs et les experts. Le nombre de personne s'est fixé au moins de trois c'est-à-dire la première veille sur les sources formelles, la deuxième sur l'information mixte et la dernière sur l'information informelle. Ces personnes sont formées comme veilleurs et experts en même temps.

Indépendamment des spécialistes purement dédiés à la veille, cette activité nécessite l'implication de toute la compagnie :

- La force commerciale (qui récolte les informations mixtes).
- La direction qui doit repenser et réorganiser le système de l'information de la compagnie Air Madagascar.

3.2- Moyen matériel

Il existe de nombreux outils spécifiques à Internet permettant d'étendre ses fonctions et de faciliter l'utilisation de celui-ci. Parmi cette multitude, certains sont très utiles au veilleur.

Ces outils aussi appelés « agents intelligents » sont à référencer en fonction de leur utilité pour le veilleur en effet parmi cette multitude, le veilleur doit faire un tri afin d'utiliser le bon agent en fonction de la mission qui lui a été confiée.

Aussi voici une proposition de classement de ces outils :

Tableau n°08 : Description d'une recherche d'information en continue

| Recherche d'information en continu | | |
|--|---|---|
| METHODE | | |
| <p>Une fois le besoin d'informations identifié, il s'agit de définir les principaux mots clefs pouvant y faire appel (synonymes pouvant être utilisés lors du référencement) et effectuer une recherche à partir de ces mots sur des moteurs de recherches.</p> | | |
| OUTIL | | |
| MOTEURS DE RECHERCHES OU METAMOTEURS (Méta chercheurs) | | |
| <p>Exemples METAMOTEURS :</p> <p>3. Copenic 4. Digimind</p> | <p>Exemples MOTEURS DE RECHERCHE:</p> <p>5. Hobot 6. Dejanews 7. Webcrawler</p> | <p>Exemples MOTEURS SPECIALISES:</p> <p>8. Liszt (recherches dans les listes de diffusion) 9. Dejanews (recherches dans les news group) 10. Ftpsearch (recherches de fichiers dans les sites ftp)</p> |
| INTERET STRATEGIQUE | | |
| <p>Ce type d'outils permet une recherche rapide et sur une base très étendue d'une information. Les méta- Moteurs permettent une recherche assez généraliste sur un thème en proposant un tri par % correspondant à la requête. Les critères peuvent être affinés, cependant il est recommandé d'utiliser un ou plusieurs métras moteurs, dans un premier temps, pour avoir une vision globale de la qualité et de la sorte d'informations disponible sur le sujet donné sur Internet ; puis via des moteurs de recherches, il est possible de rechercher des informations plus précises sur les thèmes trouvés...</p> | | |

Source : <http://www.journaldunet.com>

Tableau n°09 : Description des outils d'annuaires de recherches

| OUTILS | |
|--|------------|
| ANNUAIRES DE RECHERCHE | |
| Exemples d'annuaires de recherche | |
| 11. Yahoo | 14. Lokace |
| 12. Nomade | 15. Ecila |
| 13. Looksmart | 16. Snap |
| INTERET STRATEGIQUE | |
| <p>Sensiblement le même que pour les moteurs de recherche si ce n'est que la recherche est thématique et peut donc permettre une vision un peu plus globale d'une information. Ce type d'outil peut permettre de déceler plus aisément dans l'environnement proche de l'information recherchée un élément déterminant que l'on n'avait pas évalué comme pouvant influencer sur l'environnement étudié.</p> | |

Source : <http://www.journaldunet.com>

| | |
|--|--|
| APPROPRIATION D'INFORMATION (étude approfondie du contenu d'un site) | |
| METHODE | |
| Une fois un site riche en informations identifié, le veilleur doit focaliser d'avantage son attention sur le contenu de celui-ci. Afin de pouvoir mieux consulter hors ligne. | |
| OUTIL | |
| ASPIRATEUR DE SITES | |
| Exemples d'aspirateurs de sites | |
| 17. Mémoweb 18. Teleport Pro 19. Black Window | 20. Flash Site 21. Grab-a-site 22. Webwhacker 2000 |
| INTERET STRATEGIQUE | |
| Les aspirateurs de site permettent au veilleur de décortiquer un site. C'est-à-dire de faire ressortir les informations pertinentes et intéressantes (points 1.2. « les vitrines ») sans être repérables. Une fois le site aspiré, les données sont ensuite récupérables et réutilisables. Elles viennent soit alimenter la base de données, soit sont immédiatement retranscrites en informations diffusables et transmises à la personne susceptible d'exploiter la dite information. | |

Source : <http://www.journaldunet.com>

Tableau n°11: Description des outils d'annuaires de recherches

| SURVEILLANCE D'UN SITE | |
|---|--|
| METHODE | |
| <p>Il s'agit tout d'abord de rechercher et sélectionner les sites les plus représentatifs de ce que l'on souhaite surveiller. Il faut définir les mots clefs associés à la recherche et ainsi formuler des requêtes. Il faut également penser à mettre à jour régulièrement ces requêtes afin d'éviter l'obsolescence des recherches.</p> | |
| OUTIL | |
| AGENTS VEILLEURS | |
| Exemples d'Agents Veilleurs | |
| <p>23. Ecatch 24. BullsEye Pro</p> | <p>25. Netattaché Pro 26. Webspector</p> |
| INTERET STRATEGIQUE | |
| <p>Ces outils permettent de connaître tous les mouvements d'un site Web ; on peut être informé de tous les changements et ainsi savoir immédiatement si un nouveau produit a été ajouté, si l'on a modifié les annonces et les actualités...</p> <p>Ces outils représentent un réel gain de temps, car le veilleur peut ainsi en placer plusieurs sur différents sites stratégiques et avoir une vision et un contrôle global et permanent sur ce que disent, font et publient les concurrents.</p> | |

Source : <http://www.journaldunet.com>

3.3- Moyen financier

Le facteur clé de succès de la veille tient principalement sur les moyens financiers. En général comme nous avons vu dans *le chapitre II de la partie I* concernant l'évolution du CA, Air Madagascar est une compagnie rentable. Si le déficit se reproduise c'est à cause de l'absence de veille. Alors pour anticiper ces problèmes, il faut consacrer une part de budget annuel sur les domaines suivants :

- motivation de ces personnes ;
- achat des matériels de bureau ;
- Achat de logiciel à intégrer sur internet ;
- Formation en veille stratégique ;