

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises

Auteur : Aminatha Sandiah KANGOUTE

Promoteur : François LAMBOTTE

Année académique : 2020-2021

Intitulé du master et de la finalité : Master en information et communication, finalité stratégie des médias et de la communication

Remerciements

Ce mémoire marque la fin d'une étape de ma vie et de simples mots ne suffiront pas pour remercier toutes ces personnes qui m'ont aidé à leur manière à sa réalisation.

Rédiger un mémoire ne s'avère pas toujours facile. Il nécessite d'être bien physiquement et moralement et avec le Lock Down auquel a dû faire face la Belgique, ce n'était pas facile pour moi.

Mes premiers remerciements sont adressés à mon promoteur, monsieur Lambotte, pour sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils.

Je remercie sincèrement mes parents et ma famille pour le soutien inestimable, la confiance qu'ils m'ont accordée durant toutes ces années et sans qui cela ne serait possible.

Merci également à Anouchka, Ariane et Noémie sans qui je n'aurai pas obtenu les informations nécessaires à la réalisation du mémoire.

Je remercie aussi mes amis du Burkina et de la Belgique qui m'ont été d'un grand soutien lorsque l'inspiration et la motivation n'y étaient plus.

Enfin, je remercie l'ensemble du corps professoral de l'UCL MONS qui a bien voulu me donner une chance en acceptant mon inscription et en me formant durant ces deux années.

Table des matières

Remerciements.....	1
Table des matières.....	2
Introduction.....	5
Partie I : cadre conceptuel de la veille stratégique et de la communication stratégique.....	10
Chapitre 1 : Épistémologie.....	10
1. La veille stratégique.....	10
1.1 Controverse sur sa définition.....	8
1.2 Types de veille.....	9
2. L'intelligence économique.....	13
2.1 Polémique sur l'origine du concept.....	11
2.2 Disparité au niveau de sa définition.....	12
2.3 Composants de l'intelligence économique.....	13
3. La communication stratégique.....	17
4. La veille informationnelle.....	18
5. Résumé du chapitre 1.....	19
Chapitre 2 : Pratique de la veille stratégique dans les entreprises...21	
1. Mise en pratique.....	21
2. La collecte d'information dans le processus de veille stratégique	22
3. La surcharge d'information au niveau de la veille et de la stratégie de communication.....	25
4. L'intelligence économique et la veille stratégique au profit de la communication stratégique.....	27
5. Des outils au service de la veille et de la communication stratégiques.....	27
5.1 Internet.....	24
5.2 La plateforme en ligne : Brandwatch.....	25
5.3 La veille sur l'image et la réputation.....	26
5.4 Les fils RSS et les outils de surveillance automatisés des sites	27
5.5 Le tracking de marché.....	27
5.6 Les outils de business intelligence.....	28

6.	Résumé du chapitre 2	32
3.	Chapitre 3 : La veille stratégique : outil servant à alimenter ou pas les stratégies de communication et la stratégie marketing.....	33
1.	Exemples de stratégies de communication alimentées par la veille stratégique.....	33
1.1	Cas d'une stratégie de communication responsable.....	31
1.1.1	Définition de la communication responsable.....	31
1.1.2	Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication RSE axée sur les réseaux sociaux.....	32
1.2	Cas d'une stratégie de communication de crise.....	33
1.2.1	Définition de la gestion de crise.....	33
1.2.2	Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication de crise.....	34
1.3	Cas d'une stratégie de communication commerciale.....	35
1.3.1	Définition de la communication commerciale.....	35
1.3.2	Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale.....	36
1.4	Cas d'une stratégie de communication interne.....	37
1.4.1	Définition de la communication interne.....	37
1.4.2	Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne.....	38
2.	Résumé du chapitre 3.....	44
	Partie 2 : Pratique de la veille chez les professionnels de la communication : Cas de Bel Belgium.....	46
1.	Contextualisation	46
2.	Présentation de Bel Belgium Filiale du groupe Bel	46
2.1	Histoire	46
2.2	Missions, visons et valeurs	48
2.3	Fonctionnement interne	49
2.4	Bel Foodservice	50
2.5	Analyse de l'image de Bel.....	51
3.	La méthodologie de l'enquête	51
3.1	Démarche.....	51
3.2	L'objectif de l'enquête.....	52
3.3	Le choix de Bel Belgium et de l'outil de l'enquête.....	53

4. Analyse des données.....	54
4.1 Profil des interviewés.....	51
4.2 Préanalyse.....	51
4.3 Analyse des résultats.....	52
5. Interprétation des résultats.....	65
5.1 Réponses à la question 1 : Dans quelle mesure la pratique de la veille stratégique sert-elle à l'élaboration ou la modification des stratégies de communication ?.....	66
5.2 Réponses à la question 2 : Quel type de communication bénéficie de la veille stratégique ?.....	69
Conclusion	72
Bibliographie	75

Introduction

Avec l'avènement d'internet, la masse d'informations disponibles est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines entraînant non seulement une démultiplication incontrôlée des flux d'information, mais aussi une forte disparité qualitative et quantitative des sources d'information. Puisque le pouvoir appartient à celui qui détient l'information, les entreprises l'ayant compris se plongent dans des tentatives de gestion des flux d'informations liés à leur environnement interne et externe aux moyens de systèmes de veilles et des stratégies de communication. Mais face à la quantité d'informations qui circule, les systèmes de veille et de communication en entreprise jadis mis en place se doivent aussi d'être performants et à jour en tenant compte des évolutions technologiques.

C'est dans ce contexte que « l'introduction du web et l'évolution des technologies numériques ont contribué à modifier sensiblement les pratiques de veille en entreprise » (Vedder *et al.*, 1999, cité dans N. Lesca & Caron-Fasan, 2008). Cela va de soi dans la mesure où « l'internet, les intranets, les bases de données et les entrepôts de données notamment, sont aujourd'hui les premières ressources informationnelles mobilisées pour la recherche, l'acquisition, la mémorisation et la diffusion des informations de veille stratégique » (Vedder *et al.*, 1999, cité dans N. Lesca & Caron-Fasan, 2008). En plus de mettre à jour les systèmes de veille et de communication (à travers les systèmes d'information), la question de la véracité s'impose. C'est la raison pour laquelle Arnon P. et al précisent que « l'humanité a produit au cours des trente dernières années plus d'informations qu'en 2000 ans d'histoire, et ce volume d'information double tous les quatre ans. La qualité du filtre est donc essentielle. Cette exigence du bon filtrage de l'information est un argument convaincant pour mettre en place un processus rénovant de recherche, de collecte, de traitement et de diffusion de l'information destinée aux entreprises et aux décideurs » (cité dans Bernaoui, 2009). C'est donc dire qu'un des moyens de maîtriser efficacement « cette masse d'information est de réfléchir à la mise en place d'outils performants pour la collecte, l'analyse et la valorisation de la production scientifique ; notamment à un système d'aide à la prise de décision qui observe et analyse l'environnement

scientifique, technique et technologique » (Bernaoui, 2009). Ainsi la recherche d'informations stratégique, la mise en place de stratégies de communication et l'élaboration de systèmes de veille semblent être non seulement une solution, mais aussi des supports d'aides incontournables à la prise de décision stratégique.

Par ailleurs, face à la mondialisation des marchés qui entraîne de fortes pressions sur les entreprises, aux menaces des concurrents, et à des consommateurs de plus en plus exigeants, la communication tend à devenir un soutien de l'entreprise à la fois sur le plan stratégique et managérial. Dans ce contexte, il s'opère aussi « une remise en cause des modèles anciens de gestion. La communication va alors s'organiser autour de la justification du changement se mettant ainsi au service du management stratégique [...]. De ce fait, elle va au fur et à mesure s'organiser autour des orientations stratégiques de la direction générale pour expliquer ses choix et ses priorités » (Pélage, 2004). Dans le même ordre d'idée, « pour maintenir leur positionnement stratégique dans cet environnement de plus en plus complexe, les organisations se doivent de déployer des dispositifs de gestion de l'information sophistiqués afin de réduire l'incertitude et de permettre aux dirigeants de prendre des décisions optimales assurant la pérennité de l'organisation, pour ainsi réagir en temps réel, s'adapter aux évolutions et s'imposer sur le marché » (Depauw, 2009, P3). C'est un immense défi, car elles se doivent de développer, et d'obtenir un avantage compétitif, ce qui renvoie non seulement à communiquer efficacement, mais aussi à pratiquer une veille stratégique. Ainsi tout comme la veille stratégique et bien que son champ d'application soit à priori limité, la communication également vise à la fois l'environnement interne et externe à l'entreprise. Dans son ouvrage, Frédéric Ely s'étonnait de constater « qu'au travers d'une approche bibliographique exploratoire, le domaine de la communication interne d'entreprise n'est pas encore directement envisagé comme objet de processus de veille et d'intelligence » (Ely, 2012). La plupart des études menées sur la veille stratégique la classent en effet plus dans le domaine marketing et non au niveau de la communication. Le constat est tel qu'au sein des entreprises, la veille est attribuée au département marketing. Pourtant pratiquer une veille

stratégique nécessite de repérer non seulement les signes communicationnels relatifs à l'environnement, mais aussi de les communiquer dans le langage de l'entreprise. Il en est de même pour la stratégie de communication qui nécessite d'analyser au préalable le marché afin d'établir un plan de communication efficace. Il va sans dire que « cette discipline (la veille) dédiée à l'information décisionnelle occupe une vraie place dans les métiers de l'information et exige une démarche méthodologique précise » (Bernat et al., 2008).

Ces auteurs à travers leurs approches nous amènent donc à nous demander comment une pratique de veille peut alimenter une stratégie de communication. Nous partons alors du principe que l'information est l'essence de la veille stratégique et de la communication. Pour identifier le type d'information concernée, Khénissi & Gharbi (2010) distinguent trois types d'informations par analogie avec les systèmes militaires : opérationnelle, tactique, et stratégique. L'information à caractère stratégique est intégrable dans la veille et la communication et a une vision environnementale et donne des indications globalisantes et de grandes tendances (Khénissi & Gharbi, 2010). Dans le même ordre d'idée, « Lesca & Lesca (1995) quant à eux classent l'information selon la finalité[...]. Ils distinguent trois catégories d'information fondées sur la finalité de cette dernière : fonctionnement, influence, anticipation. L'information d'anticipation est utilisée principalement dans la veille stratégique. Elle permet à l'organisation d'être informée à l'avance de certains changements de son environnement lui permettant d'éviter un risque ou de tirer avantage de la situation » (cité dans Khénissi & Gharbi, 2010). Cette information d'anticipation nous renvoie à l'information stratégique. Nous essayerons de démontrer au cours de ce mémoire que cette information d'anticipation aussi alimente la stratégie de communication. C'est dans cette optique que nous émettons l'hypothèse que « la veille s'inclut logiquement dans un continuum des métiers de l'information et que, loin d'être en compétition avec les activités de la documentation, elle en constitue un complément logique dédié au domaine de l'information décisionnelle » (Bernat et al., 2008). Nous pouvons encore aller plus loin dans notre hypothèse en affirmant que « depuis

longtemps déjà, certains penseurs avaient intégré les professionnels de l'information aux processus de veille stratégique qu'ils ont respectivement décrits » (Moreau & Rodrigue, 2008).

De surcroît, comme nous l'avons précisé plus haut l'introduction du web, l'évolution des technologies numériques, et l'apparition des réseaux sociaux ont non seulement, conduits à une modification des pratiques de veille en entreprise, mais aussi à une modification du rapport à l'information conduisant à de « fortes incidences sur les pratiques informationnelles des internautes » (Canet, 2017). L'idée principale à retenir ici est que l'évolution des pratiques informationnelles de veille semble aujourd'hui « se développer au cœur des pratiques personnelles, dans la vie quotidienne des internautes et même dans des pratiques amatrices » (Canet, 2017). C'est également dans ce contexte que des stratégies de communication digitales et de gestion de crise ont vu le jour.

En dépit de ces constats et de l'importance incontestable de l'information stratégique dans le processus de veille et de communication, la communication paraît toujours un domaine dissocié de la veille stratégique. Si l'information est issue de la communication et alimente la veille, pour quelles raisons la veille stratégique n'alimenterait-elle pas à son tour les stratégies de communication ? Nous pouvons donc nous poser la question de savoir : ***dans quelle mesure les pratiques de veille stratégique servent-elles à l'élaboration ou la modification des stratégies de communication ?*** Cette question peut sous-entendre 02 autres différentes : dans un premier temps, ***quel type de communication bénéficie de la veille stratégique ?*** Ou alors dans le cas contraire ***qu'est-ce qui peut expliquer le fait que la veille n'alimente pas les stratégies de communication ?***

Ce mémoire s'articule donc autour de deux volets. Dans un premier temps, une démarche qui se veut clarifier, le lien qui existe entre la veille stratégique et la communication notamment en matière d'alimentation des stratégies de communication des entreprises. Afin d'y arriver, nous définirons les mots clés de notre étude pour ensuite les contextualiser dans les entreprises. Dans un second temps, nous procéderons à une interview des professionnels de la

communication. Nous établirons un guide d'entretien dont le but est de savoir si les responsables de communication dans les grandes entreprises comme *Belgium* pratiquent la veille et si oui ou non ils y font recours dans l'élaboration de leurs stratégies de communication.

Partie I : cadre conceptuel de la veille stratégique et de la communication stratégique

Chapitre 1 : Épistémologie

Dans ce premier chapitre, nous nous attèlerons à définir les concepts qui sont liés à notre étude. Il s'agit entre autres de la veille stratégique, l'intelligence économique, la communication stratégique et la veille informationnelle. Ces définitions ont pour but de faciliter notre compréhension du sujet et de nous guider vers les bonnes questions de réflexion ce qui nous aidera dans la réponse à notre question de recherche.

1. La veille stratégique

1.1 Controverse sur sa définition

En se référant à nos recherches, la définition de ce concept semble controversée. Tout d'abord il faut savoir que l'expression « veille stratégique est apparue pour la première fois en France et est issue des Sciences de gestion et du management stratégique, c'est-à-dire du monde des entreprises. C'est un concept micro-économique », un concept assez difficile à définir (Lesca, 1997). Sans doute parce que « les difficultés de traduction ont certainement apporté leur part d'ambiguïté avec des termes anglophones tels que strategic intelligence, business intelligence, competitive intelligence, scanning ou watch. Une complexité qui s'amplifie encore du fait que la veille stratégique n'est pas un objectif en soi, mais un moyen mis au service de la compétitivité et de l'efficacité » (Orban et al., 2013).

Néanmoins, la veille stratégique, peut se définir, comme étant « le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste, et utilise, des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes précoces d'alerte » (H. Lesca, 1997). En d'autres termes, nous pouvons dire que « la veille stratégique de l'environnement de l'entreprise suppose, une

veille sur le plan économique, concurrentiel, commercial, technologique, social, culturel et politique » (Antoine, 1992 cité dans Gretry et al., 2013). Dans le même ordre d'idée, par signe d'alerte précoce on entend « une information dont notre interprétation nous donne à penser que cela pourrait amorcer un évènement susceptible d'avoir une grande utilité pour les responsables d'une entreprise » (Lesca, 2001 cité dans Janissek-Muniz et al., 2006). Il va sans dire que cette définition de la veille par Lesca comporte des limites, car on ne peut pas toujours tout anticiper. La crise sanitaire mondiale liée au coronavirus peut l'attester, car en se basant sur cette définition, toute entreprise se devait de repérer les signes d'alerte et anticiper l'impact de la crise sur son activité économique. Ce qui n'a pas été le cas, car certains indépendants ont fait faillite, le secteur de l'Horeca fût hautement impacté. Nous pouvons également émettre des restrictions à la définition citée ci-dessus, car le processus de collecte d'information de la veille englobe non seulement l'environnement externe, mais aussi interne à l'organisation.

1.2 Types de veille

Nous pouvons classer la veille stratégique en quatre types à savoir :

- La veille commerciale : « cette veille porte sur l'évolution des goûts et des besoins des clients et dans l'ensemble sur l'évolution de la demande. Elle concerne aussi bien les clients finaux que les distributeurs. Un exemple de veille commerciale peut être donné par la veille des « Streets trends » réalisée par des entreprises d'habillement ou de chaussures qui s'adressent à un public jeune et qui consistent à collecter de façon récurrente toutes les informations sur les tendances de rue en matière de mode, de mode de vie, d'habitude culturelle, etc. » (François & Levy, 2003). Nous pouvons aussi faire l'hypothèse que les entreprises de grande distribution ont aussi intérêt à pratiquer cette veille. Pour une entreprise de fromagerie, par exemple, chercher à savoir les habitudes d'achat et de consommation en matière de fromage, si la tendance penche vers les fromages biologiques, sans OGM, ou si les clients recherchent des

fromages végétaliens représente des informations capitales. Il s'agit là donc d'une recherche d'informations stratégique.

- La 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. Un exemple de veille concurrentielle consiste à « écrémer » les salons professionnels, c'est-à-dire à relever systématiquement les informations disponibles (brochures, documentation, stand...) sur des concurrents identifiés et à déceler la présence de nouveaux acteurs ou d'innovations » (François & Levy, 2003). Aussi, cette veille implique de connaître ses concurrents directs et indirects, leurs assortiments et si possible leur part de marché dans le secteur. On parle également de recherche d'information stratégique ici et il existe plusieurs moyens dont nous ferons mention plus tard, qui permettraient d'acquérir ces informations.
- La veille technologique : « la veille technologique, concerne aussi bien la recherche fondamentale et appliquée que les brevets et normes ainsi que les processus de production[...].
- La veille environnementale : la veille environnementale porte sur la macro-économie, la réglementation, les évolutions politiques, sociales et culturelles. Les entreprises internationales suivent ainsi généralement de façon systématique et récurrente l'environnement de leurs pays d'implantation afin de mieux en évaluer les risques et les opportunités » (François & Levy, 2003).

Mais comme nous l'avons mentionné plus haut, ce n'est pas toujours tout événement que l'on peut anticiper. Cela constitue donc une limite à la veille. Pour aller plus loin face à cette limite, une question que l'on pourrait se poser serait de savoir comment réagir dans le cas d'un événement ou d'une crise non anticipée. C'est alors qu'en matière de solution, dans certains cas certaines entreprises mettent en place une communication stratégique plus particulièrement une stratégie de communication de crise afin de pallier ce dilemme. Pouvons-nous alors en déduire que la veille alimenterait la stratégie globale d'une

entreprise en ce sens qu'elle permettrait de communiquer plus efficacement surtout en cas d'évènement non anticipé ? Nous tenterons d'y répondre tout au long de ce mémoire.

2. L'intelligence économique

2.1 Polémique sur l'origine du concept

L'origine du concept de l'intelligence économique semble variée. D'un côté, il semble qu'il est « issu des travaux d'un groupe de travail du commissariat général du plan, groupe présidé par Henri Martre. L'expression paraît provenir du monde des dirigeants d'entreprises du domaine de l'armement et du côté des pouvoirs publics, soucieux d'une vision globale à l'échelon national » (Lesca, 1997). Pourtant en se référant à l'article de François et Levy, l'origine de ce concept semble différente. Il semblerait que l'affirmation du concept d'intelligence économique résulte plutôt « d'une réflexion géoéconomique sur la compétitivité nationale commencée au début des années 90. En effet, la chute du mur de Berlin et la disparition du bloc soviétique ont conduit les états à mettre l'accent dans leur analyse sur la dimension économique plutôt que militaire des rapports de force internationaux. Les Alliés d'hier, soudés par leur opposition au bloc soviétique, se découvrent plus que jamais concurrents dans le domaine économique. Les réflexions stratégiques nationales se sont ainsi progressivement orientées dans les années 90 vers la question de la domination par l'influence économique. Les activités d'intelligence ou de renseignement se sont affirmées comme un dispositif important dans cette nouvelle préoccupation. Le renseignement comportant un volet clandestin (l'espionnage) n'était pas approprié à l'environnement spécifique des entreprises. Une méthode plus adaptée a alors été mise en avant : l'intelligence économique. Cette dernière est exclusivement fondée sur l'exploitation systématique des sources ouvertes et exclut tous les procédés intrusifs et coercitifs qui sont parfois employés par les services de renseignement » (Moser et Borry, 2001 cité dans François & Levy, 2003).

L'idée à retenir ici est que l'intelligence économique tout comme la veille passe aussi par la recherche d'information stratégique qui aiderait à la prise de décision managériale dans l'entreprise. Il s'agit de mener une réflexion géoéconomique sur la compétitivité nationale, voire internationale. Elle vient donc s'inscrire dans notre société actuelle qui est en pleine mondialisation et où maîtriser la concurrence et identifier ses facteurs clés de succès aux moyens de méthodes de renseignement innovant et technologique, de collecte d'informations devient primordial. Sans doute une des raisons pour lesquelles de plus en plus d'entreprises disposent d'un département en recherche et innovation. En définitive, nous devons retenir que dans tous les cas l'intelligence économique et la veille stratégique s'inscrivent dans une démarche de recherche d'information stratégique dans une optique de communiquer efficacement.

2.2 Disparité au niveau de sa définition

Si l'origine du concept de l'intelligence économique fait débat, il n'en est pas moins pour sa définition. La littérature en effet montre que « l'intelligence économique est un concept à la fois consensuel et méconnu. Consensuel, car l'importance pour une entreprise de collecter et de traiter les informations sur son environnement économique afin de mieux préparer ses décisions n'est guère contestée. Partant de cette approche générale, le mode d'action et d'organisation de l'intelligence économique ainsi que ses domaines d'activité sont loin d'être clairement définis. La confusion s'exprime dans la pluralité des termes employés en français : veille marketing, veille concurrentielle, veille technologique, intelligence économique, intelligence stratégique et concurrentielle. Ces mots désignent parfois la même réalité ou sont utilisés dans d'autres cas pour établir des distinguos subtils » (François & Levy, 2003).

Dans le même ordre d'idée, « Valérie Bouquet dans sa thèse [Bouquet 95] explique comment l'intelligence économique est comprise en Angleterre, en Allemagne et en France. En anglais, c'est se renseigner pour agir ; en allemand, c'est connaître pour comprendre ; en français, l'expression renvoie

à comprendre pour s'adapter. De surcroît, l'auteur note qu'en anglais, le terme a un sens plus dynamique, plus offensif de même qu'aux États-Unis, la formule est plus axée vers les entreprises. On parle de "competitive intelligence", en accentuant le côté concurrence et compétitivité des entreprises. En France, les définitions dans l'ensemble convergent : l'intelligence économique est censée aider à la décision et nécessite une collecte et un traitement d'informations sur l'environnement de l'entreprise » (cité dans Boizard, 2005).

En dépit de cette complexité, nous pouvons tout de même définir l'intelligence économique comme étant « un ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir des actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première "information" en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs » (De Vasconcelos C., 1999 cité dans Ely, 2012).

Cette définition pourrait en effet prêter à confusion avec la définition de la veille stratégique dont nous avons fait mention plus haut. Car finalement il s'agit toujours de collecter les informations relatives à l'environnement interne et externe. Cependant, au travers de cette définition de l'intelligence économique, nous constatons que la communication du fait de la recherche d'information stratégique intervient dans le processus d'intelligence économique d'une organisation, tant à l'interne qu'à l'externe.

2.3 Composants de l'intelligence économique

Afin de mieux appréhender le concept d'intelligence économique, un accent sur les différents éléments qui la composent s'impose. Ainsi nous pouvons distinguer trois dimensions dans l'intelligence économique :

- « La dimension volonté est qui est celle de l'intention. Elle implique de donner du sens à l'action et de projeter l'organisation dans un futur imparfait qui ne sera jamais celui qui avait été imaginé »(Libaert & Moinet, 2012). Cet élément peut servir à nuancer l'intelligence économique et la veille stratégique, car cette dernière comprend l'anticipation qui ne fait pas objet de figure ici. Dans un autre contexte, ce même argument peut contribuer à alimenter cette confusion entre ces deux concepts, car l'intention peut renvoyer à la volonté de traquer des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise (confère la définition de Lesca citée plus haut).
- « La dimension méthode qui est celle de l'attention. Connaître est agir. L'acteur étant inscrit dans un système, son action est une interaction. Dès lors, l'intelligence d'un dispositif se mesurera à l'aune du potentiel de situation [...]».
- La dimension outils qui est celle de la préhension. L'organisation doit être capable de saisir les mouvements stratégiques à l'œuvre dans son environnement pertinent » (Libaert & Moinet, 2012).

Au travers des définitions et des informations apportées, nous retenons que l'intelligence économique est généralement considérée comme un processus tendant à privilégier le traitement de l'information provenant majoritairement de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation. Ce qui amplifie la confusion de ce concept avec la veille stratégique. Cette difficulté à nuancer l'intelligence économique de la veille stratégique nous pousse à nous poser la question suivante : serait-ce plutôt l'intelligence économique et non la veille stratégique qui alimenterait les stratégies de communication ? En attendant d'y répondre, une définition de la stratégie de communication voire de la communication stratégique s'impose.

3. La communication stratégique

La communication stratégique est en effet définie comme étant « l'utilisation délibérée de la communication par une organisation pour remplir sa mission[...]. Divers domaines professionnels s'engagent ainsi dans le développement, la diffusion et l'évaluation des communications au nom d'organisations et de causes. Ces disciplines comprennent, mais sans s'y limiter la gestion, le marketing, la publicité et les relations publiques. Bien que leurs activités spécifiques puissent être conceptualisées de diverses manières, de la coordination des fonctions administratives à la promotion des produits et à l'établissement de relations, toutes ces disciplines impliquent l'organisation, définie dans son sens le plus large, communiquant de manière ciblée pour faire avancer sa mission. C'est l'essence de la communication stratégique » (Hallahan et al., 2007).

Dans le même ordre d'idée, dans la pratique il est question d'un art, « de l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs de communication. Elle consiste dans un premier temps à déterminer les cibles auxquelles va s'adresser la communication ; puis il faut définir le message qui va leur être transmis. La troisième étape consiste à définir les objectifs de communication de l'organisme, toujours en rapport avec la vision ; puis à choisir des supports et canaux de communication adaptés. L'avant-dernière étape consiste à réaliser un plan de communication et la dernière, est d'établir un budget de communication » (pass créamode, 2011). Autrement dit, « elle revêt généralement la forme d'un document écrit, simple et court (quelques pages), répondant de manière factuelle à la question : comment atteindre (message, médias, période active, budget) un objectif déterminé, pour un public ciblé » (pass créamode, 2011).

Il va sans dire qu'elle est indispensable dans notre société actuelle pour la simple raison que « dans le monde de plus en plus complexe d'aujourd'hui, les organisations se disputent l'attention, l'admiration, l'affinité, l'alignement et l'allégeance de mandants de toutes sortes : clients, employés, investisseurs et donateurs, fonctionnaires, dirigeants de groupes d'intérêts spéciaux et grand public. Ce faisant, les organisations prennent des décisions stratégiques sur le niveau et la nature des ressources qu'elles consacreront à ces efforts. Il est

important de souligner que non seulement les entreprises, mais aussi les organisations militantes et les mouvements sociaux et citoyens utilisent la communication stratégique pour atteindre leurs objectifs » (Hallahan et al., 2007).

Par ailleurs, il est tout aussi difficile de nommer la stratégie de communication en entreprise. C'est ainsi que diverses appellations désignent la communication exercée au sein d'une entreprise : « qu'elle soit appelée communication corporate, communication institutionnelle, communication d'entreprise ou des organisations, il s'agit d'une communication de l'entreprise sur elle-même et sur ses capacités à répondre aux enjeux qui se posent à elle [...] » (Libaert & Johannes, 2010). De plus en plus d'entreprises parlent de « communication corporate ». Il faut dire que « la communication corporate renvoie toujours à une fonction de management qui gère et coordonne les différentes spécialisations communicationnelles. Elle constitue l'application de la stratégie d'entreprise par la communication » (Libaert & Johannes, 2010). En outre, de la communication stratégique découle de la stratégie de communication. Par définition, « une stratégie de communication est l'ensemble des décisions majeures et interdépendantes sur les objectifs à atteindre et les moyens principaux à mettre en œuvre pour les réaliser » (Bertin, 2007).

4. La veille informationnelle

Il existe très peu de définitions sur la veille informationnelle et l'origine du concept. Nous avons effectué plusieurs recherches avec différentes formulations afin d'obtenir des informations sur son application en entreprise, mais le résultat est cependant resté le même. Néanmoins, nous avons pu obtenir une définition.

Lardy (2017) en effet définit la veille informationnelle comme étant « l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé en y consacrant le moins d'effort possible en utilisant des processus de signalement automatisé » (Lardy, 2017). En d'autres termes, nous pouvons dire qu'elle renvoie à mettre en place une veille où le service va envoyer

l'information de manière automatique à l'utilisateur afin de gagner du temps. Par ailleurs Lardy (2017), distingue quatre techniques de veilles informationnelles. Nous avons entre autres l'alerte par courriel, l'abonnement à des lettres d'information ou newsletters, le microblogage, et pour terminer l'agrégation de flux d'actualités. « L'alerte par courriel permet de se faire notifier l'arrivée de nouveaux éléments. L'abonnement à une newsletter quant à elle consiste dans un premier temps à s'abonner à une liste de diffusion c'est-à-dire une liste d'adresses électroniques établie dans le but de faire du publipostage (envoi en masse). Ces listes sont gérées de façon automatique par des logiciels spécifiques appelés gestionnaires de listes. L'inscription à une liste de diffusion peut être automatique ou délibérée. Il est possible de se désabonner à tout moment. Dans un second temps, l'abonné reçoit les lettres d'information directement dans sa boîte aux lettres électronique. Le microblogage lui consiste à publier sur le web des messages très courts, destinés à informer les usagers qui les « suivent » de leur actualité, ou du domaine qui les intéresse. L'agrégation des flux d'actualités permet d'identifier les sites, proposant du flux ou fils RSS (Really simple syndication). Les flux RSS se mettent à jour dès qu'une nouvelle information est ajoutée sur le site d'origine. Pour lire ces flux d'actualités, il est nécessaire d'utiliser un agrégateur de flux. Mozilla Firefox, Internet Explorer, Netvibes, Google, sont des navigateurs, qui peuvent intégrer ces flux » (Lardy, 2017).

5. Résumé du chapitre 1

Ce chapitre nous a permis d'appréhender de manière globale les concepts clés de notre étude. Nous nous sommes plus basées sur les définitions générales ce qui nous servira de lignes directrices dans le chapitre suivant. Nous retenons de ce chapitre que l'information stratégique fait partie intégrante du processus de la veille stratégique et de l'intelligence économique au même titre que la veille informationnelle ou la stratégie de communication. Nous retenons également que certaines informations semblent apporter une réponse à notre question de recherche, mais bien évidemment nous ne saurions répondre à notre question sans avoir eu les réponses de l'interview. Le

chapitre suivant consistera à parler de la pratique de la veille stratégique à savoir comment obtenir l'information stratégique dans le cadre de la veille.

Chapitre 2 : Pratique de la veille stratégique dans les entreprises

Dans ce deuxième chapitre, nous parlerons de l'application de la veille stratégique en entreprise en premier lieu. Puis, nous apporterons une lumière sur le lien de distinction ou de complémentarité, qui existe entre la veille stratégique, l'intelligence économique, et la stratégie de communication en deuxième lieu.

1. Mise en pratique

Au travers des définitions citées ci-dessus, il va sans dire que pratiquer la veille stratégique renvoie à scruter l'environnement. C'est dans ce contexte que H. Lesca & Rouibah (1997) avancent deux approches. « La première, désignée par SEPT (Jain, 1984 ; Kefalas, 1980), est fondée sur le découpage de l'environnement en domaines : social, économique, politique et technologique. Les auteurs proposent alors des indicateurs pour suivre régulièrement chacun de ces secteurs. La deuxième est fondée sur la notion d'acteur » (Aaker, 1983 ; Porter, 1982 ; Detrie et Ramanantsoa, 1983 ; Martinet, 1984 ; Lesca, 1986 ; Thietart, 1990) [...]. Elle implique de se focaliser sur le comportement d'acteurs susceptibles d'exercer, par leurs décisions et leurs actions, une influence sur le devenir de l'entreprise » cité dans H. Lesca & Rouibah, 1997). Les auteurs ne font pas de distinction ici sur les acteurs, car d'après eux « chaque acteur, quel qu'il soit doit faire partie du système de veille » (Mével & Abgrall, 2009a). Dans le même ordre d'idée, la littérature nous apprend que les acteurs à surveiller sont de natures diverses : les concurrents actuels et potentiels, les fournisseurs, les pouvoirs publics de même que les clients en d'autres termes les acteurs de l'environnement interne et externe à l'entreprise. De même, « tout collaborateur (livreur, réceptionniste, ouvrier...) est un capteur potentiel d'information, car il faut sortir les personnes de leur rapport habituel au travail, de leur fonction d'exécutant, et les impliquer en leur donnant la parole » (Tognini, 2007 cité dans Simonot, 2007).

Une des questions que l'on pourrait se poser ici serait de savoir quand pratiquer une veille : devons-nous la pratiquer nous-mêmes ? Où allons-nous

recourir à une banque de données ? Quelles actions les professionnels de la communication mettent-ils en place afin d'obtenir les informations stratégiques liées à ces acteurs ? À quel prix l'entreprise serait-elle prête à acquérir l'information stratégique dont elle a besoin ? Par prix, nous entendons le budget à investir dans une veille, car elle peut coûter plus ou moins « 30 000 euros maxima par an » (Offshore Développement).

Par ailleurs, pour pouvoir collecter les informations, le processus de veille stratégique doit se faire selon deux modes distincts, mais non exclusifs : le mode commande et le mode alerte (H. Lesca, 1997). Le mode commande signifie que « la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information. Le mode alerte quant à lui signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique ou d'autres personnes lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique » (H. Lesca, 1997). Il s'agit là de la façon volontariste de traquer l'information stratégique que nous avons évoquée plus haut.

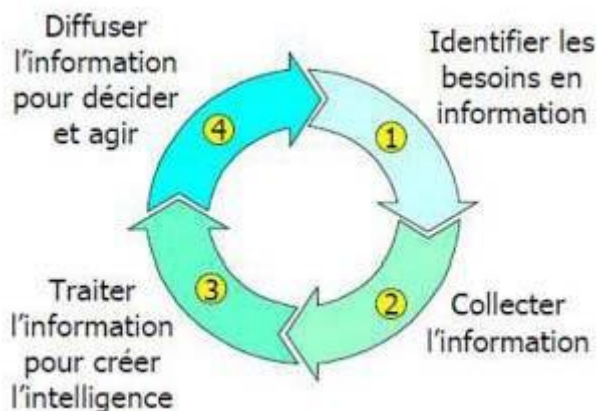
2. La collecte d'information dans le processus de veille stratégique

On distingue quatre étapes dans le processus de veille stratégique : « la planification et le ciblage, la collecte des données, l'analyse des données et la communication » (Dishman et Calof, 2008 cités par Gretry et al., 2013). Pour des raisons de pertinence et afin de rester le plus possible dans notre question de recherche, nous avons décidé de ne pas aller plus en profondeur dans ces étapes. Nous nous attèlerons à la dimension de la collecte des informations.

Ainsi, en ce qui concerne la collecte de données dans la veille (Tchouassi, 2017) distingue 4 étapes dans le processus de recherche de l'information stratégique : « identifier les besoins en information, collecter l'information,

traiter l'information pour créer l'intelligence et enfin diffuser l'information pour décider et agir » (confère l'image ci-dessous).

Figure 1: Cycle de l'information en entreprise



Source : construit par l'auteur à partir de la littérature

D'après l'auteur, « identifier les besoins en information en entreprise revient à définir avec précision ses besoins : de quels types d'information l'entreprise a-t-elle besoin ? Pourquoi avoir besoin d'information ? Quelle est l'origine de cette demande d'information ? Que prévoit faire l'entreprise une fois en possession de cette information ? La définition de ces besoins va donc conduire à une conception d'axes stratégiques de veille sur lesquels le dispositif va se focaliser » (Tchouassi, 2017). Il va sans dire que cette étape s'inscrit également dans le champ d'une stratégie de communication en général, et constitue une étape indispensable, puisque de là découleront les objectifs de communication et le plan à adopter.

En l'occurrence, il existe une panoplie de moyens pour recenser les informations. (Tchouassi, 2017), en parlant de la collecte d'information, affirme « qu'elle peut être faite sur internet de façon automatisée grâce aux logiciels informatiques de collecte d'information (ou les fils RSS) ou en interrogeant de façon régulière des acteurs internes (par exemple les commerciaux) ou externes (par exemple les fournisseurs) à l'entreprise ». En se référant donc à la notion d'acteur évoqué plus haut par (Aaker, 1983 ; Porter, 1982 ; Detrie et Ramanantsoa, 1983 ; Martinet, 1984 ; Lesca, 1986 ; Thietart, 1990 cités dans (H. Lesca & Rouibah, 1997) et dans le cas d'une veille concurrentielle, il est toujours intéressant par exemple d'approcher des

commerciaux, car ce sont eux qui sont au quotidien sur le terrain et peuvent facilement accéder à certaines sources d'information. Durant notre stage, nous avons remarqué que l'équipe responsable de la communication organisait souvent des meetings avec l'équipe *field* (les commerciaux) afin d'obtenir des informations sur les tendances du marché, comment se porte les fromages de bel par rapport à la concurrence, etc.

Aussi, la stratégie de communication inclut les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. Cette étape rejoint donc la phase collecte de l'information de la veille et on pourrait se demander à ce stade si c'est la veille qui alimente la stratégie de communication ou si ce ne serait pas plutôt l'inverse. Et donc une fois ces informations collectées et disponibles, il est important de les traiter et de les analyser. De ce fait, l'analyse va donc consister à estimer la qualité, la fiabilité et l'utilité des informations collectées, à les synthétiser (de façon claire et concise) et à les classer par axe stratégique de veille. L'évaluation de la qualité de l'information est un processus qui se situe à cheval sur les étapes de collecte et de traitement de l'information. Elle fait partie des étapes clés à la mise en place de dispositifs efficaces de gestion de l'information. En rappel, nous avons précisé dans l'introduction la nécessité de filtrer les informations. Nous pouvons donc dire en parallèle que l'analyse des informations collectées est aussi une étape indispensable dans la stratégie de communication.

La dernière étape de la collecte de l'information demande de « diffuser les informations analysées (rapports de veille) auprès des acteurs concernés dans l'entreprise ou dans l'administration publique afin d'en faire bon usage. La suite logique de la diffusion des informations est la prise de décisions stratégiques pour assurer la pérennité de l'entreprise et pour ce faire, le rapport de veille doit être diffusé aux bonnes personnes et au bon moment » (Tchouassi, 2017). Enfin tout comme la veille, la stratégie de communication va également être déclinée à long terme et est susceptible d'être modifiée selon les changements sociaux qui pourraient surgir. Il s'agit là du lien de complémentarité entre la veille stratégique et la stratégie de communication.

3. La surcharge d'information au niveau de la veille et de la stratégie de communication

Comme nous l'avons mentionné plus haut, établir une stratégie de communication tout comme pratiquer une veille stratégique renvoi à collecter des informations. Mais compte tenu de la masse d'information, des fausses informations qui inondent notre société actuelle, il faut être attentif quant à la nature et à la source de chaque information en elle-même. Dans le même ordre d'idée d'après (H. Lesca & Schuler, 1998), « les organisations veulent bien se mettre à l'écoute anticipative de l'environnement. Mais à l'écoute de quoi exactement ? ». Cette question trouve son intérêt au milieu des risques encourus dans la recherche et la collecte d'information que ce soit au niveau de la veille stratégique ou d'une stratégie de communication. En effet, « un des risques est de se mettre à une écoute trop large, de tout et de n'importe quoi. La tentative va échouer rapidement faute de moyens et de motivation. Un autre risque est de se mettre à une écoute trop étroite d'un domaine trop limité. Dans ce cas, c'est alors mieux de laisser de côté des zones d'ombre et des angles morts trop nombreux rendant la veille stratégique ou la stratégie de communication inutile voir néfaste » (H. Lesca & Schuler, 1998).

En d'autres termes, la surcharge d'information constitue un problème majeur dans le processus de veille stratégique et de stratégie de communication, l'intérêt étant de savoir quelles informations il faudra collecter de façon à ne pas être submergé ultérieurement. C'est dans ce contexte que les auteurs proposaient comme solution à ce problème de « concevoir un modèle, des critères et un mode opératoire pour cibler les informations pertinentes de veille stratégique. Cette solution s'articule autour des 6 questions suivantes :

- Quelle unité d'observation choisir : il s'agit de lister tous les acteurs internes et externes dont les décisions et actions peuvent avoir une influence sur la pérennité de l'entreprise.
- Quels acteurs cibler en priorité : le but ici est d'établir des critères afin de hiérarchiser les acteurs pour placer sous surveillance les plus pertinents. On aura dans les catégories d'acteurs ceux qui ont une influence directe, puis ceux dont l'influence est plus grave (positive comme négative).

- Quels thèmes d'informations renseigner : on doit lister de manière aussi exhaustive que possible des thèmes pertinents relatifs aux acteurs ciblés.
- Quels thèmes cibler en priorité : ici, il faut établir des thèmes prioritaires parmi tous ceux listés en phase 3.
- Quels genres d'information faut-il cibler pour chaque thème prioritaire : ici, il faut aller en profondeur des thèmes d'informations afin d'obtenir les signaux d'alerte et les informations de portrait. Les signaux d'alerte, sont des informations laissant entendre que l'acteur concerné fait, ou bien s'apprête à faire quelque chose. Les informations de portrait nous renseignent sur certaines caractéristiques de l'acteur ciblé (évaluer sa capacité de faire ou de ne pas faire dans le présent et le futur).
- Quelles sources d'informations faut-il cibler pour obtenir les informations : le but ici est d'identifier les sources susceptibles de fournir les informations ciblées » (H. Lesca & Schuler, 1998)

Ces critères peuvent également s'appliquer dans le cadre d'une stratégie de communication. Pour développer sa stratégie, le communicateur va en effet classer les informations dont il a besoin sous forme de thèmes spécifiques. À travers la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) par exemple, il va établir une liste des forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Il va également identifier les acteurs à cibler en priorité dans le cadre de ses concurrents, savoir quel est leur style de communication, repérer les signaux d'alerte par son équipe qui est sur le terrain ou par des sources en ligne par exemple. Il se doit donc de rester vigilant. De ce fait, ne pouvons-nous pas prétendre que la veille stratégique alimente la stratégie de communication ?

4. L'intelligence économique et la veille stratégique au profit de la communication stratégique

Au travers des définitions apportées sur la veille stratégique et sur l'intelligence économique, nous retenons que ces deux concepts sont distincts, mais liés, voire complémentaires. Ceci pour dire qu'adopter une démarche d'intelligence économique pour les besoins en entreprise, c'est aussi connaître davantage son environnement économique dans le but d'une meilleure anticipation non seulement des opportunités, par de l'innovation notamment, mais également des menaces futures qui l'entourent. Cela renvoie donc à la méthode SWOT en stratégie de communication.

Par ailleurs, les trois axes de l'intelligence économique de Messina semblent également se retrouver dans la stratégie de communication. En effet Messina (2007), organise « l'intelligence économique selon les trois axes suivants : détecter les mouvements stratégiques des concurrents et informer la direction sur eux ; ensuite, analyser, comprendre et anticiper ces mouvements, grâce notamment à des contacts directs ; et pour finir, répondre aux questions urgentes du top management en 24 heures » (cité dans Simonot, 2007). Ainsi, ces trois axes se retrouvent également dans l'établissement d'une stratégie de communication, car la méthode Swot va permettre d'obtenir des informations sur l'environnement interne et externe, afin de pouvoir planifier des actions à long terme, et aider le top management.

5. Des outils au service de la veille et de la communication stratégiques

5.1 Internet

Il existe une panoplie d'outils qui permettent d'accéder aux informations et de les collecter. Mais « parmi tous les outils de gestion de l'information disponible, internet constitue le principal point d'accès à un large choix de sources d'information de toutes sortes » (Depauw, 2009, P3). En effet, « avec l'explosion du phénomène d'internet et les coûts sans cesse en baisse de son utilisation, un intérêt grandissant est porté sur le commerce électronique » (H.

Lesca & Rouibah, 1997) et l'établissement des stratégies de communication digitale. La recherche d'information peut s'effectuer avec de simples outils tels les moteurs de recherche ou d'extraction comme Google. « Ces moteurs de recherche sont souvent secondés par des agents intelligents de recherche d'informations jadis comme tétralogie » (H. Lesca & Rouibah, 1997). « Tétralogie est une plateforme orientée veille stratégique et extraction de connaissances endogènes, avec une forte composante d'analyse de l'évolution. Cet outil permet d'analyser de grands corpus d'informations hétérogènes par des méthodes issues de l'analyse des données, de la théorie des graphes et de la cartographie. Les champs sémantiques sont homogénéisés, et réindexés, et chaque visualisation permet un retour ciblé aux documents primaires » (Dousset, 2004). Il existe une version 2018. Il serait intéressant de savoir si des professionnels de la communication utilisent ces outils de veille ; cela constituerait une réponse à notre question de recherche.

Néanmoins, « les outils précédents atteignent vite leur limite, face à la masse d'informations à traiter d'une part et le contrôle sémantique d'autre part » (H. Lesca & Rouibah, 1997). Également, « les évolutions techniques et d'utilisation du web, sont à l'origine de nouveaux défis pour les organisations, par leur facilité d'utilisation, les outils récents de production et de consultation en ligne comme les blogs, les wikis, les plateformes de partage entre utilisateurs ou les sites de réseaux sociaux, ont remis en question la façon dont les utilisateurs partagent, consomment et produisent du contenu. Par conséquent, les organisations ne pouvant ignorer les évolutions en cours dans leur paysage informationnel doivent s'y adapter » (Depauw, 2009, P3).

5.2 La plateforme en ligne : Brandwatch

Brandwatch est une plateforme en ligne spécialisée dans la veille et l'analyse sur les médias sociaux (Tisserand-Barthole, 2017). La société en elle-même a été fondée en 2005 à Brighton, mais la plateforme de veille Brandwatch Analytics a été lancée en 2007 et se trouve aujourd'hui dans plusieurs pays européens (Tisserand-Barthole, 2017). Il faut préciser que cette plateforme

propose trois produits à savoir : en premier lieu « Brandwatch Analytics, une plateforme de veille sur les médias sociaux et d'analyse ; en deuxième lieu Brandwatch Vizia qui est une solution de surveillance des médias sociaux avec représentation des données en temps réel (utile par exemple dans le cadre de la surveillance des retombées d'un évènement). Et en dernier lieu Audiencias, une base de données d'influenceurs qui compte plus de 300 millions de comptes Twitter » (Tisserand-Barthole, 2017).

Par ailleurs, « la plateforme surveille et indexe plus de 90 millions de sources en ligne. On y trouve des sites d'actualités/presse en ligne, dans le monde entier, des blogs, des forums, des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.), des vidéos (Dailymotion, YouTube, Vimeo), des images (Instagram notamment) et des plateformes d'avis (TripAdvisor, CNET, etc.). C'est une mine d'or dans laquelle 44 langues sont prises en compte, dont le français, l'anglais ou encore le chinois et le russe » (Tisserand-Barthole, 2017). Toutefois, même si la plateforme semble à priori ultra utile nous devons nous demander s'il n'est pas coûteux, s'il est accessible à tous et enfin quelles en sont ses limites.

5.3 La veille sur l'image et la réputation

L'évolution d'internet et l'apparition des réseaux sociaux ont donné naissance à l'e-réputation et aux fausses informations. En effet, certaines entreprises ayant compris l'importance de gérer le flux d'information qui circule en ligne se doivent de mettre en place une stratégie de communication digitale et par la même occasion d'appliquer une veille sur l'image. « La veille sur l'image réside pour une entreprise à détecter les signes d'alertes précoces comme des rumeurs ou des désinformations. Nous pouvons appréhender la veille sur l'image sur internet comme un processus visant d'une part l'identification de signaux faibles, émis sur internet, susceptibles d'altérer l'image de l'organisation et d'autre part la mise en œuvre d'actions correctives destinées à éviter que ces signaux faibles ne dégradent pas l'image de l'organisation étudiée » (E., Boutin, P., Liu et L., Buisson, 2008 cités dans Smouh et al., 2019).

Ains, pour éviter une campagne de dénigrement que pourraient mettre en place des concurrents ou des clients mécontents, il s'avère primordial d'être au courant de ce que disent les internautes sur l'entreprise, l'image qu'ils ont de nous ; il faut aussi être attentif aux commentaires qui sont sous les publications et seule une stratégie de communication digitale peut permettre cela. De ce fait, pouvons-nous prétendre que la veille alimente en effet la stratégie de communication ? En ce qui concerne les outils qui permettent de faire une veille sur l'image, Radarly, Google Alertes, etc. en sont des exemples.

5.4 Les fils RSS et les outils de surveillance automatisés des sites

En rappel, nous avons fait mention du flux RSS dans la définition de la veille informationnelle. Cette fois, nous présentons les fils RSS et les outils de surveillance automatisée de sites selon L. Cammarata, assistant à la HEG de Genève et consultant en intelligence économique (cité dans Simonot, 2007). L'auteur, en illustrant ici le cas d'une agence de tourisme, nous apprend comment « une bonne connaissance de ces deux types d'outils et leur combinaison peuvent permettre la mise en place d'une surveillance efficace [...] ». Webitwatcher permet par exemple de sélectionner, sur les sites préalablement signalés, les annonces promotionnelles sur des voyages à J-4, et de détecter les modifications sur ces annonces, comme les changements de prix. Néanmoins comme tout outil, ces outils n'ont pas que des avantages. Un des inconvénients est qu'ils ne sont actifs que pendant la connexion (contrairement à Google Alerte, qui surveille en permanence) et ils peuvent aboutir à une surabondance d'information. En revanche, ce sont des outils de plus en plus simples à utiliser et à un prix abordable » (L. Cammarata, 2007 cité dans Simonot, 2007).

5.5 Le tracking de marché

Le tracking de marché a plusieurs avantages. En effet, il s'agit d'un « moyen permettant de vérifier non seulement de manière régulière le positionnement d'un produit sur son marché, mais aussi la bonne santé de l'image et des

valeurs de la marque. Il s'agit d'une étude simple, composée de trois ou quatre questions, comportant toujours rigoureusement les mêmes items, posés à un petit échantillon de personnes plusieurs fois par an. Le coût peut être inférieur à 10 000 CHF (9 233,56 euros) par an » (Laforge, 2007 cités dans Simonot, 2007). Cet outil, bien que coûteux, peut s'avérer donc utile pour les entreprises désireuses de fidéliser leurs clientèles. En communication digitale, il existe aussi une possibilité de poser des questions à des échantillons de personnes afin de connaître leurs opinions, savoir s'ils aiment ou pas le produit... Ces questions peuvent en effet être posées dans des stories Instagram sous forme de questions ouvertes, de sondages, de curseur avec emoji. Il va sans dire que le prix peut être beaucoup moins coûteux et les informations qui y seront récoltées contribueront de manière conséquente à la stratégie de communication digitale.

5.6 Les outils de business intelligence

Les évolutions dans le domaine de la veille favorisant la maîtrise des compétences nouvelles dans l'analyse des données issues du web ont donné naissance aux outils de business intelligence. Les outils de business intelligence en effet, « apportent notamment des solutions adaptables et paramétrables aux besoins de prises de décision stratégique des managers et aux contextes de leurs entreprises et de leurs environnements. Ces outils servent avant tout à analyser des données structurées c'est-à-dire des données pouvant être directement analysées par des systèmes informatiques. Ces données sont généralement nombreuses, et plusieurs types d'outils peuvent être utilisés pour les traiter : nous avons en premier lieu les outils de reporting qui permettent de construire, sur la base de données quantitatives, des rapports sous la forme de tableaux ou de graphiques ; en deuxième lieu, les outils OLAP qui permettent l'analyse multi dimensionnelle et interactive des données opérationnelles, agrégées et quantitatives ; et pour terminer des outils de datamining qui aident à l'extraction de connaissances à partir d'un volume important de données et en utilisant des méthodes statistiques élaborées » (Baars et Kemper, 2008 cités dans N. Lesca & Caron-Fasan, 2008)).

6. Résumé du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis d'explorer les contours de la pratique de la veille stratégique avec son processus d'application, de collecte d'information ainsi que les outils qui permettent de la réaliser. Nous avons également apporté une lumière sur le lien de complémentarité ou de dissociation qui figure entre l'intelligence économique, la veille stratégique et la stratégie de communication. Par ailleurs, nous retenons qu'une entreprise peut exercer une intelligence économique sans obligatoirement pratiquer une veille stratégique. Et donc vu la nuance entre ces concepts nous nous demandons finalement si l'intelligence économique au même titre que la veille stratégique alimenterait la stratégie de communication.

Chapitre 3 : La veille stratégique : outil servant à alimenter ou pas les stratégies de communication et la stratégie marketing

La veille stratégique et la stratégie de communication s'inscrivent désormais dans une ère devenue informationnelle, et où la gestion de la diversité de l'information est devenue un immense défi pour l'entreprise (Bell, 1973 ; Cohen, 2006 cités dans Mevel & Abgrall, 2009). Dans ce contexte, c'est l'information qui crée la différence et qui s'impose directement ou indirectement comme la source d'un avantage concurrentiel possible pour l'organisation » (Castells, 1998 ; Reix, 2004 cités dans Mevel & Abgrall, 2009).

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, c'est l'information stratégique qui est recherchée en veille tout comme la veille semble à priori alimenter la stratégie de communication. Cependant, il existe des raisons portant à croire que la veille stratégique alimenterait plutôt la stratégie marketing.

C'est ainsi que dans ce chapitre nous nous attèlerons à mettre en revue différentes formes de communication stratégiques (RSE, crise, interne, etc.) en premier lieu. En deuxième lieu, nous discuterons de l'apport de la veille stratégique à l'élaboration de cette communication.

1. Exemples de stratégies de communication alimentées par la veille stratégique

1.1 Cas d'une stratégie de communication responsable

1.1.1 Définition de la communication responsable

La communication responsable est un concept qui est de plus en plus mentionné par les entreprises, les médias et même les consommateurs. En effet « à l'heure actuelle, les entreprises se soucient d'être socialement responsables (Gond et Igalens, 2014). Le concept de RSE (Responsabilité

Sociale de l'entreprise) renvoie aux activités et aux engagements de l'entreprise liés à la perception de ses obligations envers la société ou les parties prenantes à son activité (Brown et Dacin, 1997 ; Luo et Bhattacharya, 2006 ; Sen et Bhattacharya, 2001). Selon la norme française ISO 26000, les engagements socialement responsables peuvent être de natures diverses : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les communautés et le développement local. Dans le même ordre d'idée, la norme GRI (Global reporting initiative) identifie une très grande variété d'actions socialement responsables dans les domaines de l'économie, l'environnement et les produits proposés par l'entreprise. Ces différents types d'engagements sont également appelés piliers RSE » (cités dans Capelli et al., 2015).

C'est dans cette optique que bon nombre d'entreprises proposent de plus en plus à leurs clients des produits dans des packagings recyclés ou recyclables, celles de fromageries vont plus loin et prônent l'élevage en pâturage. Elles vont donc établir toute une stratégie de communication responsable tout en mettant en place des actions de sensibilisation sur la protection de l'environnement, à ne pas confondre avec « la communication de la responsabilité, car la communication de la responsabilité est socialement critiquée (Crook, 2005, p. 2 ; Seeger, 2002, p.121) dans la mesure où les professionnels de la communication en font, vu les effets sur les profits et la réputation, une activité de communication stratégique » (cités dans Katambwe, 2017).

1.1.2 Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication RSE axée sur les réseaux sociaux

Que ce soit à travers des publications sur les réseaux sociaux avec à l'appui des créations publicitaires, ou à travers des pictogrammes digitalisés, la communication responsable est de plus en plus mentionnée par les entreprises. C3D (2020) dans un article disait justement que « depuis 2019, la communication RSE s'est beaucoup développée sur les réseaux sociaux. On

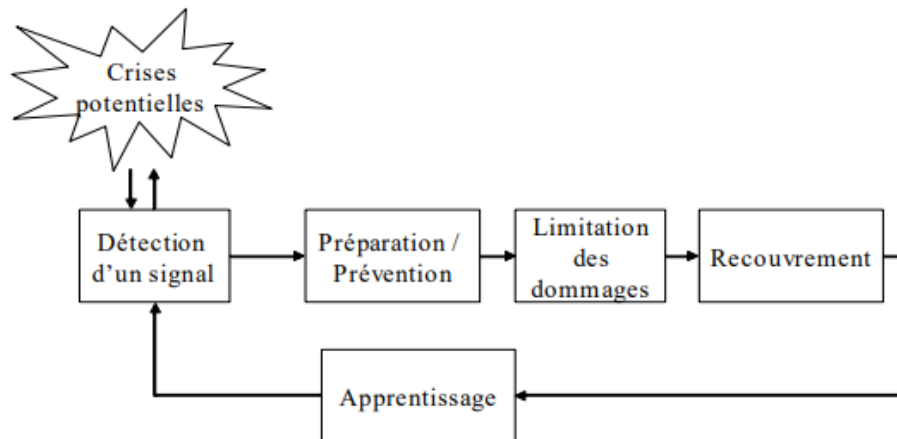
compte près de 41 % de messages publiés sur le thème de la RSE ». La rédaction de C3D va plus loin en révélant que la plateforme de veille sur les réseaux sociaux Visibrain mentionnait dans son étude « qu'afin d'éviter tout bad buzz, il est important d'effectuer un premier diagnostic des risques liés à l'activité de l'entreprise. Cela permet notamment d'anticiper les réactions des internautes vis-à-vis des futures publications. Et pour cela, une veille peut être mise en place afin de déterminer les tendances positives et négatives liées à son propre secteur d'activité. Cette veille peut se baser sur les hashtags les plus utilisés dans le cadre des publications sur des sujets proches de la RSE et du cœur de métier » (C3D, 2020). Toujours dans son rapport, Visibrain insiste sur « l'aspect de plus en plus intransigeant des attentes des consommateurs vis-à-vis des sujets de développement durable et d'écologie. Il est ainsi important de bien mesurer les risques encourus par tel ou tel secteur d'activité avant de monter une stratégie de communication sur les réseaux sociaux basée sur la RSE. Ces supports constituent des outils particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit d'effectuer une veille sur les sujets qui comptent » (C3D, 2020).

1.2 Cas d'une stratégie de communication de crise

1.2.1 Définition de la gestion de crise

La gestion de crise peut se définir comme « un processus systématique engageant l'ensemble de l'organisation dans un effort pour éviter les crises pouvant toucher l'entreprise et gérer effectivement les crises qui surviennent » (traduction de Pearson, 2002, p.70 cité dans (Brouard & Larivet, 2008). En effet « d'après les travaux de (Elsubbaugh, Fildes et Rose, 2004 ; Mitroff, 1988 ; Pearson et Mitroff, 1993), le processus de gestion de crise peut se diviser en cinq phases : détection des signaux, préparation/prévention, limitation des dommages, recouvrement et apprentissage » (cités dans Brouard & Larivet, 2008). La figure suivante illustre ces 5 étapes.

Figure 2: Phases de la gestion de crise



Source : (Brouard & Larivet, 2008,P5)

1.2.2 Pratique de la veille dans une stratégie de communication de crise

Au vu du schéma ci-dessus sur les phases de la gestion de crise, « quand on réfléchit à la contribution de l'intelligence économique à la gestion de crise, c'est cette étape de détection des signaux qui apparaît comme étant directement dépendante d'une veille stratégique efficace » (Brouard & Larivet, 2008). C'est donc dire que la veille stratégique fait partie intégrante d'un processus d'élaboration de gestion de crise et par ricochet d'une stratégie de communication de crise.

Nonobstant Rolland (2017), affirmait dans son article, que « l'équipe chargée d'une crise doit être pluridisciplinaire et connectée à ceux qui gèrent l'image et la réputation de l'entreprise, au quotidien en offline et en ligne. Il va plus loin en expliquant que ceux qui sont le plus souvent chargés de la gestion d'une crise (Risk Manager, PDG) ne sont pas ceux qui gèrent la réputation et la relation client de la marque sur le web et les réseaux sociaux (social média manager, marketing digital, chargé de communication, de RP) (Etude Deloitte - Global survey reputational risk) ». Ceci pour dire que tout comme la veille est généralement assignée au département marketing et non à la communication, la gestion de crise la plupart du temps n'est pas sous la tutelle du communicateur. Pourtant il va de soi que le communicateur est le plus apte à gérer la crise, car il dispose généralement d'un carnet d'adresses riche en contact de journalistes dont il pourrait par exemple solliciter l'aide pour

redorer l'image de l'entreprise. Également, du fait de sa formation académique il dispose des qualifications nécessaires pour rédiger des communiqués de presse ou réaliser des interviews, car en cas de crise, chaque mot prononcé doit être soigneusement réfléchi. De surcroît, il s'agit pour le communicateur « d'élaborer une stratégie de communication affûtée, en fonction des différents scénarios envisagés et de la nature de la crise (interne, externe, technique, politique, etc.) ainsi qu'un plan de communication de crise. Il faut donc construire un guide de communication de crise en indiquant les procédures à suivre, les personnes concernées et regroupant les documents importants et les fiches d'information. Il s'agit là d'une des missions du communicateur et de sa cellule de crise. Cette cellule spécifique va jouer un grand rôle dans la compréhension de ce qui arrive, dans l'élaboration des actions à mettre en place et dans la détermination des impacts » (*Manager Go*, 2020).

1.3 Cas d'une stratégie de communication commerciale

1.3.1 Définition de la communication commerciale

La communication commerciale concerne les entreprises marchandes. Elle renvoie à l'ensemble des actions de communication regroupées et entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou service (Bathelot, 2015). Également, il faut préciser que « l'essentiel des actions de communication commerciale vise les consommateurs, mais elles peuvent également s'adresser aux prescripteurs, influenceurs ou distributeurs » (Bathelot, 2015). Dans le même ordre d'idée, « la communication commerciale a pour rôle principal d'inciter le consommateur à acquérir un produit et comme rôles secondaires de créer une image de marque, de développer des relations stables et durables avec les partenaires de l'entreprise » (Joly, 2009). Et pour ce faire, elle demande tout d'abord « une réflexion stratégique afin de mettre en place des actions : publicité, promotion des ventes et opérations de relations publiques. Ainsi son objectif final est l'acte d'achat, mais il peut prendre d'autres formes intermédiaires : tout d'abord la construction d'une notoriété, que l'on appelle

également la communication institutionnelle. L'objectif ici est d'apporter un message à un public plus large que les clients (fournisseurs, administration, monde de l'éducation, salariés...). La construction d'une notoriété permet également de proposer la construction d'une image durable ; ensuite l'explication technique du produit. Ceci pour dire que la technicité du produit demande une information plus explicite et abordable, quel que soit l'individu. Un autre objectif est la démonstration de la supériorité du produit, car en mettant en évidence les points de supériorité, le produit devient plus attrayant » (Joly, 2009).

1.3.2 Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale

Comme nous l'avons précisé plus haut, « la communication commerciale vise à développer les ventes. Puis par un effet volume, elle contribue à réaliser des économies d'échelles, diminuer le prix de revient et avoir un prix de vente attractif » (Kermarrec, 2018). L'image ci-dessous reprend d'autres objectifs de la communication commerciale :

Figure 3 : Les objectifs de la communication commerciale



Source : (Kermarrec, 2018)

Concrètement, les trois niveaux peuvent s'expliquer comme suit : « le niveau cognitif renvoi au niveau de la connaissance. La communication vise ici la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise. Pour ce

faire, des actions de communication à forte tendance qualitative sont mises en place pour inscrire la marque ou le produit ou l'entreprise dans l'esprit du consommateur. Des études de marché sont aussi réalisées afin de connaître par exemple dans le secteur du fromage quelles sont les entreprises de fromagerie que connaissent les clients. Le premier nom cité instinctivement par le client correspond à la notoriété spontanée. Ces études sont un bon guide permettant à l'entreprise de connaître son positionnement par rapport à ses concurrents. Bien évidemment, un des moyens pour avoir le positionnement de leader est d'avoir une bonne stratégie de communication » (Kermarrec, 2018).

Aussi, « le niveau affectif correspond à l'appréciation. La communication agissant sur les attitudes, elle a pour objet d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus. Dans ce cas, le professionnel de la communication jouera sur les émotions afin de toucher les clients. Il n'hésitera pas par exemple à faire ressortir les points importants pour les clients comme la famille (généralement illustré dans les publicités de voiture), la santé, etc. Et donc pour que sa publicité soit efficace, il n'hésitera pas non plus à regarder ce que fait la concurrence afin d'innover. Les études de marché sur les centres d'intérêt des consommateurs lui serviront aussi de référence, de même que la veille commerciale. Quant au niveau conatif, il s'agit de l'action d'achat que va opérer le client. Le but est d'entraîner une action se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement » (Kermarrec, 2018). Ces 3 dimensions se retrouvent dans différents modèles de communication qui ont schématisé théoriquement les réactions du récepteur : parmi ces différents modèles, le modèle AIDA ou SONCAS.

1.4 Cas d'une stratégie de communication interne

Nous avons remarqué que la plupart des informations collectées dans le processus de recherche et de veille stratégique sont issues de l'environnement externe à l'organisation. Cependant qu'en est-il de l'environnement interne ? De l'information qui circule au sein de l'organisation et parmi les collaborateurs ? Il faut dire « qu'au cours des dernières années, la

communication interne a attiré l'attention des chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation » (Bartoli, 1990 ; Auvinet et al. 1990 cités dans Giroux, 1994).

1.4.1 Définition de la communication interne

De la même manière que la veille stratégique implique l'environnement interne et externe de l'entreprise, la stratégie de communication comprend également le volet interne et externe à l'entreprise. En ce qui concerne la communication interne, elle représente « une démarche essentielle dans la vie des entreprises modernes. Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation en comprenant mieux la stratégie générale, les activités et les objectifs fixés aux autres services. En outre, chacun doit savoir à qui s'adresser pour obtenir des compléments d'information » (Noureddine & Ellioua, 2017). Par définition, la communication interne « s'occupe d'organiser, de gérer, et de diriger les ressources humaines et les relations interactionnelles à l'intérieur de l'enceinte de l'organisation » (Noureddine & Ellioua, 2017). Il va sans dire qu'elle est un « ensemble d'actions, d'échange organisé et finalisé se déroulant entre différents acteurs et piloté par la hiérarchie » (Mucchielli, 2002, cité par Aelmanno, 2003 dans Noureddine & Ellioua, 2017). C'est donc dire que la communication interne doit également « contribuer à améliorer la motivation des collaborateurs en les rassemblant autour d'une culture commune, de valeurs et d'engagements prescrits par la direction » (Noureddine & Ellioua, 2017).

1.4.2 Pratique de la veille dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne

En regardant de plus près le flux d'information à l'interne d'une firme, nous remarquons souvent que l'information circule différemment au sein des sous-groupes ou communautés que forment les collaborateurs. Moinet (2007) affirmait dans son ouvrage que « tout processus de recherche, traitement et diffusion de l'information stratégique doit prendre en compte la dimension communautaire, car dans toute organisation, il existe des communautés qui

expliquent, court-circuitent ou transcendent la hiérarchie formelle. Cette dimension intervient dans l'organisation des flux dans l'espace et dans le temps. Tout processus de veille stratégique appelle donc l'implication de ces communautés ou la création de communautés nouvelles : correspondants pour la veille, réseaux d'experts, etc. Ces communautés peuvent s'ignorer, collaborer ou s'affronter. Dans tous les cas, il est essentiel de les repérer afin de relever leurs apports et leurs limites » (Moinet & Darantière, 2007). C'est donc dire que la veille intervient dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne.

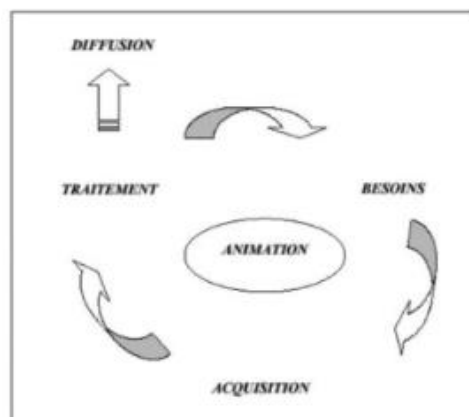
Parallèlement, il peut s'agir d'une « veille info communicationnelle interne ou veille Infocom » (Ely, 2012). En effet selon ce dernier, sa définition appelle à « une certaine relation ou articulation entre information et communication, puisqu'elle renvoie, justement, à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable par la transformation de l'information brute en information élaborée puis en communication interne » (Ely, 2012).

En outre, « fortement inspiré des apports de la veille et de l'intelligence économique, dans une posture méthodologique combinant principalement démarche ethnographique, observation participante et méthodes quantitatives et qualitatives, l'auteur s'est prêté à une expérimentation qui se verra converger vers la proposition d'un modèle dénommé « Intelligence communicationnelle interne » (I.C.I.). Par définition, l'I.C. I est la capacité d'une « entreprise intelligente » à mobiliser collectivement des compétences pluridisciplinaires, en vue de la co-construction à distance de sa communication interne. Elle se traduit par un ensemble d'actions continues et coordonnées par le e-dircom d'une organisation, à savoir : actions de veille et d'analyse info communicationnelle interne, d'orientation, de collecte, de mémorisation, de partage et de diffusion de l'information. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable, par la transformation de l'information brute en information élaborée puis en communication interne. Ces diverses actions légalement développées doivent avoir comme supports un système d'information intégré par réseau interne à l'entreprise (Intranet) et d'autre part une communauté d'intérêts ou de

pratiques composée d'acteurs internes collaborant à distance. Mettre en place ce modèle revient à répondre à la question de savoir dans quelles mesures il serait possible de pratiquer, avec plusieurs salariés de l'organisation, un type de veille et d'intelligence qui est spécifiquement adapté au champ de l'information et de la communication interne d'où la proposition du type de veille nommée veille Infocom » (Ely, 2012). Ce modèle répond dans un premier temps à notre question de recherche.

Ainsi, pour positionner « la veille Infocom au regard des modèles de veille existants en entreprise, sur le plan typologie l'auteur propose de la classer dans le domaine d'activité Info communicationnel interne » (Ely, 2012). Sur le plan méthodologique, il l'appuie sur « une approche opérationnelle de veille en quatre étapes successives, inspirées du cycle de l'information : expression des besoins ; acquisition ; traitement ; diffusion de l'information » (Ely, 2012) (voir schéma ci-dessous).

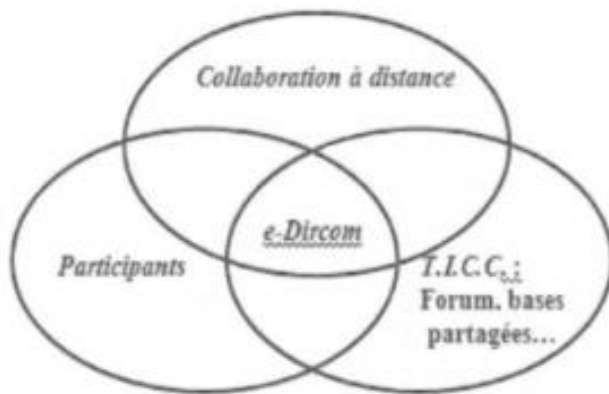
Figure 4: Le cycle de l'information



Source : (Bulingue,2002 cité dans Ely, 2012)

Puis, il s'agira ensuite « de mettre en application quotidiennement et durant trois années consécutives au sein de l'organisation observée, le principe de cette veille Infocom , par une équipe virtuelle dédiée qu'il va falloir structurer autour d'un groupware dénommé Infocom » (Ely, 2012) (confère l'image 5).

Figure 5: Groupware "Infocom"



Source : (Ely,2007 cité dans Ely, 2012))

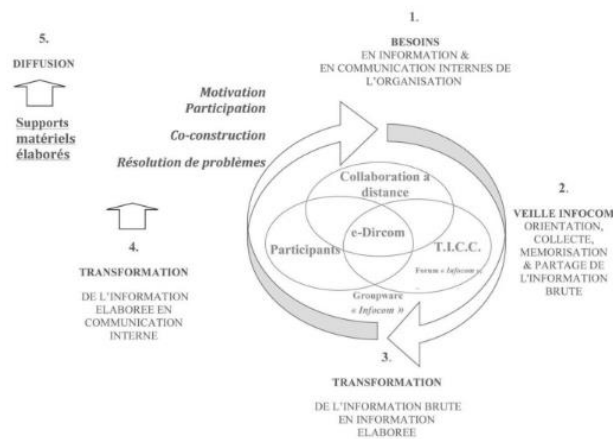
Dans le même ordre d'idée, il en découle après « une approche schématique de l'ICI sur la base de sa définition présentée ci-dessus (confère la figure 6 ci-dessous) et dont la lecture peut être déclinée chronologiquement de la façon suivante :

- L'I.C.I. est orchestrée dans son ensemble par le E Dircom (au centre du dispositif). Ce dernier s'appuie tant sur un système d'information (Groupware « Infocom ») intégré par réseau interne à l'entreprise (T.I.C.C. : Technologies de l'information, de la communication et de la collaboration) que sur une communauté d'intérêts ou de pratiques composée d'acteurs (participants) internes collaborant à distance. L'I.C.I. part des besoins potentiels en information et en communication interne (1) existants au sein de l'organisation.
- Elle se traduit ensuite par un ensemble d'actions continues et coordonnées de la veille infocommunicationnelle interne (« Veille Infocom ») d'orientation, de collecte, de mémorisation et de partage de l'information (2) visant à traiter l'information de façon à la rendre stratégiquement exploitable par le e-dircom, et par la transformation de l'information brute en information élaborée (3) puis par la transformation de l'information élaborée en communication interne (4) (Ely, 2012).

Aussi, « la phase 3 par son ancrage dans les processus de veille, d'intelligence et de knowledge management relèverait du champ de la

connaissance donc de l'information alors que la phase 4, par son caractère opérationnel (diffusion de supports de communication interne...) correspondrait plutôt au champ de l'action et de l'organisation, donc de la communication » (Ely, 2012).

Figure 6 : Modèle d'intelligence communicationnelle interne



Source : (Ely,2007)

2. Résumé du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous nous sommes référées à différentes stratégies de communication dans lesquelles intervient la veille stratégique. En effet, qu'il s'agisse d'une stratégie de communication de crise ou RSE, le constat semble clair : la veille stratégique alimente les stratégies de communication tout comme l'information est l'essence de la veille stratégique et de la communication.

Par ailleurs, rappelons que nous nous sommes intéressées à la question de savoir *dans quelle mesure les pratiques de veille stratégique servent-elles à l'élaboration ou la modification des stratégies de communication ?* Cette question a laissé sous-entendre 02 autres différentes : dans un premier temps, *quel type de communication bénéficie de la veille stratégique ?* Ou alors dans le cas contraire *qu'est-ce qui peut expliquer le fait que la veille n'alimente pas les stratégies de communication ?* Ainsi notre partie théorique a répondu dans un premier temps à notre question de recherche. La deuxième partie consistera donc à se baser sur le cas de l'entreprise de

fromagerie Bel Belgium afin de répondre davantage à notre question de recherche. Notre but étant de savoir si le ou les responsables de la communication chez Bel font recours à la pratique de la veille dans l'élaboration ou la modification de leur stratégie de communication.

Partie 2 : Pratique de la veille chez les professionnels de la communication : Cas de Bel Belgium

1. Contextualisation

Dans le souci de ne laisser passer aucune information susceptible de s'avérer utile à notre recherche, notre intention de départ était de cibler un public large de spécialistes de la communication, travaillant dans différents secteurs professionnels (public, hôtellerie, agro-alimentation, éducation, bancaire, etc.). Le but ici était d'avoir de plus amples informations sur leur manière d'élaborer la stratégie de communication, si oui ou non ils recourent à la veille et de faire des comparaisons étant donné que leurs domaines professionnels sont différents. Malheureusement, la crise sanitaire du coronavirus ne nous a pas permis d'entrer en contact avec ces différents profils. De même bien que nous ayons contacté des responsables/chargés de communication sur LinkedIn, nous n'avons malheureusement obtenu aucune réponse de leur part malgré nos relances. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de nous focaliser et d'interviewer les responsables de la communication chez Bel Belgium.

Ainsi cette deuxième partie du mémoire sera répartie selon les sections suivantes. En premier lieu, nous ferons une présentation de l'entreprise Bel Belgium filiale du groupe Bel. En second lieu, nous présenterons la méthodologie de l'enquête. En troisième lieu, nous entamerons l'analyse de nos données et pour terminer nous procéderons à l'interprétation de nos résultats.

2. Présentation de Bel Belgium Filiale du groupe Bel

2.1 Histoire

Bel Belgium est une filiale du groupe Bel, une entreprise familiale créée il y a de cela 150 ans. Bel, c'est « une belle histoire fromagère » pilotée depuis cinq générations dont le CEO actuel est Antoine Fievet. En effet, c'est en 1865 que Jules Bel installe dans le Jura son commerce d'affinage et de négoce de comté. Après son décès en 1904, son fils Léon Bel reprend l'affaire et au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie naissante du fromage

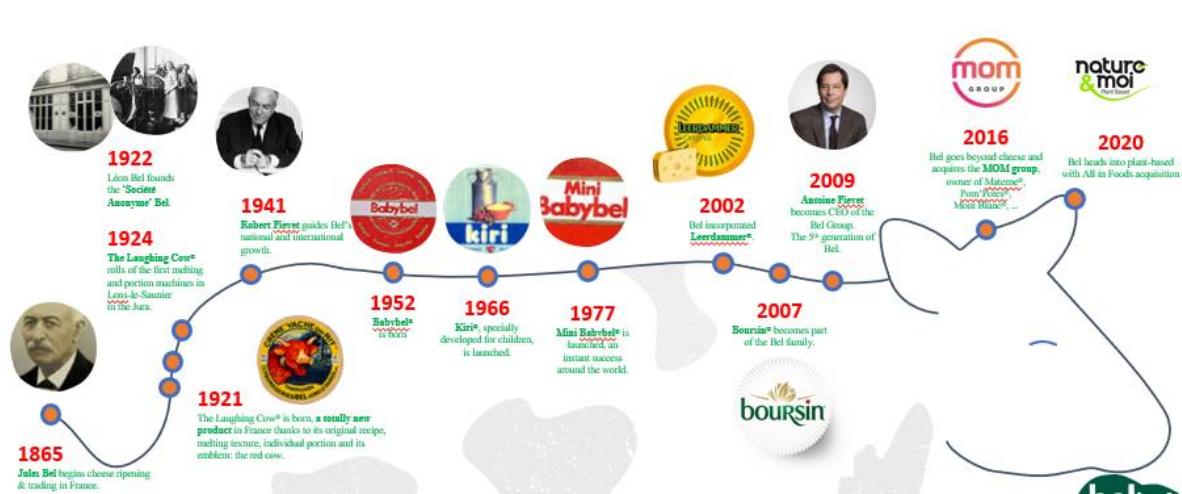
prend ainsi son essor. Ensuite, Léon Bel presse le potentiel du fromage fondu, bon, économique, facile à transporter et à conserver. C'est ainsi qu'il se lança alors dans l'aventure industrielle ce qui va lui permettre de fonder en 1922 la société anonyme des Fromageries Bel. À l'époque, le fromage fondu présentait les qualités requises, d'homogénéisation et de conservation en particulier pour devenir un aliment quotidien de diffusion internationale. En outre, c'est en 1929 avec la création de la première filiale de fromageries Bel à l'étranger (Bel Cheese en Angleterre) que plus rien n'arrêtera l'essor des produits Bel en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique, au Proche et Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

Par ailleurs, la croissance de Bel à l'international s'est appuyée sur trois axes :

- Le développement de nouveaux produits, sous les marques internationales historiques (Vache qui rit®, Boursin®...) et sous des marques nationales spécifiques (comme Maredsous® par exemple) ; chaque marque locale étant adaptée aux besoins spécifiques de la population (Maredsous® est d'origine purement belge) ;
- L'expansion géographique, avec la création de filiales de commercialisation à travers le monde, l'implantation de centres de production au plus près des lieux de consommation (aujourd'hui, Bel est dans plus de 30 pays d'implantation et a 32 sites de production) ;
- La croissance externe avec l'acquisition d'entreprises à travers le monde, dont les sociétés du groupe néerlandais Leerdammer en 2002, et les activités relatives à la marque Boursin en janvier 2008, l'acquisition de la société marocaine Safilait en 2015, l'acquisition du Groupe MOM en 2016...

C'est donc dire que le modèle économique du groupe repose sur la répartition géographique de ses activités d'une part, et sur le développement de marques fortes et innovantes de l'autre. Parlant des marques, Bel Belgium offre à sa clientèle non seulement les marques fromagères internationales telles Boursin®, Kiri®, La Vache qui rit®, Leerdammer®, Mini Babybel®, mais aussi des marques

locales, leaders sur leur marché à savoir Cantadou®, Cantafrais®, Chanteneige®, Belio®, Port Salut®, Syrtos®. Ou encore des marques fortes récemment acquises (Nature&Moi). Au total, il s'agit de plus de 30 marques qui sont commercialisées dans plus de 130 pays. Autres chiffres clés qui illustrent l'impact du groupe : 30 marques dont 5 marques cœurs, 12600 collaborateurs, plus de 400 millions de consommateurs. Son parcours depuis sa création peut se résumer selon les dates suivantes :



2.2 Missions, visions et valeurs

La mission du Groupe « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide les 12600 collaborateurs de Bel dans le déploiement d'un modèle d'entreprise durable et profitable qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions. Cet engagement du groupe se reflète non seulement dans ses activités et sa dynamique d'innovation positive, mais aussi à travers ses offres (snacking sain, amélioration des recettes de fromage et sans additifs, sans OGM...).

2.3 Fonctionnement interne

Bel Belgium dispose de cinq départements à savoir :

- Le département de la direction générale
- Département finance
- Département logistique
- Département vente combiné au département Foodservice
- Département marketing avec 11 personnes réparties en 03 équipes : marketing, vente et field.

Au total, il s'agit d'environ une cinquantaine d'employés. L'organigramme de la structure est repris en annexe.

L'organisation communique en interne par plusieurs outils de communication. En effet depuis le covid l'organisation communique par des messages/réunions teams ; des publications à titre informationnel sont publiées sur le réseau intranet du groupe nommé Workplace. Workplace est un réseau qui permet non seulement à l'équipe de Belgique de communiquer entre elles et de s'informer de ce que les autres départements font comme activité, mais est aussi un outil d'interconnexion avec toutes les équipes du groupe Bel dans les autres pays d'implantation. En outre, il faut dire que l'entreprise communique beaucoup avec Outlook. Le mail et le Workplace étaient les principaux outils avant la crise sanitaire du coronavirus. Workplace est plus utilisé dans le cadre d'une information informationnelle.

Cependant, Bel Belgium ne dispose pas de département de communication en raison de la taille de l'entreprise. La gestion de la communication se fera plus sur un plan média, de communication externe, et serait sous la responsabilité de la responsable digitale et des médias. Enfin, le responsable informatique du groupe de Belgique participe à des consortiums à l'étranger afin de prendre connaissance des nouvelles technologies de communication qui pourraient être utilisées en interne.

2.4 Bel Foodservice

Notre stage s'est déroulé au sein du département Foodservice. Bel Foodservice permet aux chefs cuisiniers professionnels d'ajouter les meilleurs fromages à leurs menus. Ce département est plus axé sur les secteurs :

- Catering : compagnies aériennes (restauration au sein des avions), la restauration sociale (cantines, hôpitaux...)
- Horeca : les chaînes de restaurants
- Quick service restaurant: sandwicheries, fast food comme Mac Donald, les self-services
- La restauration hors foyer c'est-à-dire la restauration sociale (cantines, hôpitaux...) et commerciale (restauration rapide, services pénitentiaires, l'hôtellerie...).

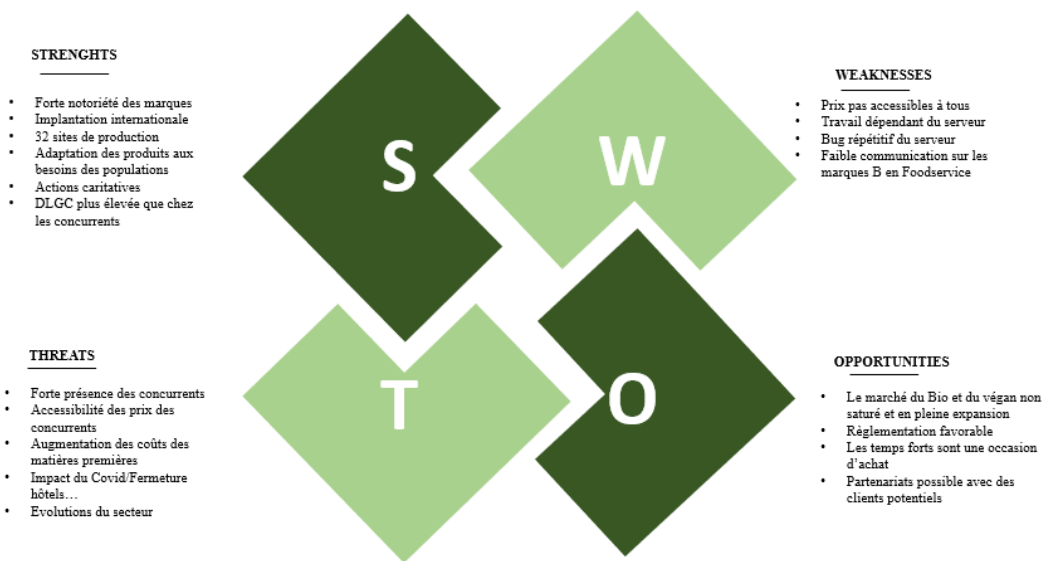
Par ailleurs, la mission du département Foodservice est d'être un acteur clé dans l'horeca avec les 5 marques cœurs du groupe. Également, ce département utilise un style de communication propre au marketing BtoB puisqu'il travaille plus avec des grossistes, des chefs cuisiniers, maisons de retraite, les prisons et les autres acteurs des secteurs dans lesquels il est présent. Tout comme la communication est particulière les actions et outils de communication le sont aussi, de même que les formats des produits : en effet il s'agit par exemple des formats de 1kg comme le Boursin® cuisine ail et fines herbes, et le Maredsous® double crème, ou des formats 770g comme le Boursin squeeze® ou la vache qui rit® squeeze et d'autres formats de marques pouvant aller jusqu'à 7,4kg.

Quant aux outils de communication au sein du département l'équipe fs (Foodservice) communique entre elles par des mails, des réunions, one to one et discussions teams. En ce qui concerne la communication avec les grossistes différents outils sont employés : le site web avec des inspirations recettes et les produits accompagnés de fiches logistiques et réglementaires, des folders/folders spéciaux, cheeseletters, l'emailing, mis en avant, rédactionnels, back et front cover, banner et des actions telles que des

téléventes, promotions nationales. Aucune communication ne se fait sur les réseaux sociaux.

2.5 Analyse de l'image de Bel

Nous avons utilisé la méthode SWOT afin d'analyser l'image de Bel. Ce qui nous a permis d'obtenir les informations suivantes :



3. La méthodologie de l'enquête

3.1 Démarche

La réalisation de cette étude empirique n'a pas été tâche facile. En effet comme nous l'avons dit plus haut nous avons rencontré des difficultés pour interviewer les responsables de communication des entreprises. Nous avons établi une liste de personnes à contacter en fonction de critères spécifiques :

- L'interviewé devait appartenir à une grande entreprise, car comme nous l'avons vu au cours de la littérature elles sont les plus concernées par la veille et ont donc intérêt à la pratiquer ;
- L'interviewé devait être responsable de la communication dans l'entreprise, c'est-à-dire occuper une fonction liée à la communication comme celle de chargé de communication...

Ainsi après avoir établi nos critères de professionnels à interviewer, nous avons établi un premier contact avec eux afin de les inviter à répondre à nos questions. N'ayant pas obtenu de réponse des personnes externes à Bel, nous avons ciblé en interne. Et donc, comme professionnels, nous avons interrogé :

- Ariane Steisel, Responsable Marketing et Trade Bel Foodservice
- Noémie Barant, Junior Trade Marketing Assistant Manager
- Anouchka Antoine, Média and Digital Manager

3.2 L'objectif de l'enquête

Rappelons que le but principal de notre mémoire est de répondre aux questions :

- *Dans quelle mesure la pratique de la veille stratégique sert-elle à l'élaboration ou la modification des stratégies de communication ?*
- *Quel type de communication bénéficie de la veille stratégique ?* Ou dans le cas contraire
- *Qu'est-ce qui peut expliquer le fait que la veille n'alimente pas la stratégie de communication ?*

Par ces questions et les questions du guide d'entretien, nous voulions d'abord connaître la perception et la connaissance que les spécialistes de la communication ont du concept de la veille stratégique et de la stratégie de communication. Ensuite pour aller plus loin et collecter les informations utiles à notre partie empirique, nous voulions savoir comment ils pratiquent la veille dans leur pays, comment ils l'insèrent dans la stratégie de communication de l'entreprise, comprendre leur rôle dans le processus de veille, s'ils l'appliquent à l'interne. Dans le cas où ils n'utiliseraient pas la veille comment font-ils pour s'informer sur le marché et leurs concurrents et quelles raisons pourraient expliquer que la veille n'alimente pas la stratégie de communication de manière générale.

3.3 Le choix de Bel Belgium et de l'outil de l'enquête

Nous avons choisi de mener l'étude sur Bel Belgium, car elle nous semblait pertinente. En effet, rappelons que Bel Belgium est une filiale du groupe Bel, entreprise de renommée internationale, implantée dans plusieurs pays et est leader en portion de fromage sur le territoire belge. De plus, son fromage purement belge à savoir Maredsous vient en première position devant Philadelphia ou la vache bleue. Il va sans dire aussi que le groupe a également des concurrents de renommée internationale comme Mondelez, Savencia ou Lactalis. Même si nous comptions interroger au départ plusieurs communicateurs de différents groupes, nous avons finalement dû réduire notre choix à Bel Belgium où nous avons effectué notre stage et où nous pouvions avoir les informations dont nous avons besoin.

Par ailleurs, notre étude a été réalisée au travers d'un guide d'entretien semi-directif (confère le fichier annexe). Par définition, le guide d'entretien est « un outil qui sert de support à l'entretien qui est une situation de communication orale dans laquelle l'un est l'enquêteur et l'autre l'enquêté. Il s'agit du document dans lequel sont listés les thèmes ou les questions à aborder et qui permet parfois de saisir les réponses au fur et à mesure de l'entretien » (Baumeier, 2016).

En ce qui concerne l'entretien, il existe trois types à savoir : « l'entretien non directif, l'entretien directif et l'entretien semi-directif. L'entretien non directif repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de question. L'entretien directif quant à lui s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé) » (Baumeier, 2016).

Enfin, « l'entretien semi-directif porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole

prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions » (Baumeier, 2016).

Nous avons dans un premier temps conçu notre guide d'entretien en format Word ; puis nous avons effectué des interviews avec Microsoft Teams auprès des responsables de la communication chez Bel.

4. Analyse des données

4.1 Profil des interviewés

Noémie travaille en tant que junior trade marketing et foodservice ; elle assiste Ariane dans sa fonction. Elle a fait un master management et négociation spécialisation commerce international. En ce qui concerne Ariane, elle occupe le poste de responsable marketing et trade bel foodservice. Elle a fait comme études du management à Louvain School of Management à Louvain la Neuve. Quant à Anoucha, elle travaille chez Bel en tant que digital et média manager et a un master en communication avec une spécialisation en management de la communication interculturelle.

Nous rappelons que nous avons choisi ces trois personnes, car il n'existe pas de département de communication au sein de Bel Belgium et ces trois personnes sont chargées de la communication propre à un secteur. Anouchka serait celle qui devra s'occuper de ce volet, mais plus de l'aspect média et digital. Aussi Ariane et Noémie sont responsables de la communication du secteur Foodservice de Bel. Ces personnes (Ariane et Anouchka) font recours à la veille dans leurs fonctions et ont des expériences en plus compte tenu du fait qu'elles ont travaillé dans d'autres grandes entreprises avant d'arriver chez Bel.

4.2 Préanalyse

Dans le souci de savoir si la veille stratégique alimente ou pas les stratégies de communication, nous avons rédigé un guide d'entretien et effectué des interviews qui ont duré maximum 1h. Nous avons 19 questions au départ et selon les réponses des interviewés d'autres questions ont été rajoutées. Avant de procéder à l'analyse, nous avons fait la retranscription en intégralité de l'ensemble des trois entretiens effectués par enregistrement audio à la suite de l'appel sur Microsoft Teams. La retranscription des trois questions se trouve en annexe. Une fois les interviews retranscrites, nous avons procédé à une pré analyse des données. Nous avons dans un premier repris dans un tableau chaque interview afin de recenser les réponses apportées à chacune des questions. Dans ce tableau, nous avons effectué un tri afin de ne garder que l'essentiel de l'information en veillant à ne pas sortir les propos des interviewés de leur contexte. Ainsi les éléments non pris dans les réponses du tableau étaient généralement :

- Les répétitions
- Les réponses hors sujet
- Les réponses et les questions qui n'avaient pas de lien direct avec notre question de recherche.

Puis nous avons défini les thèmes qui permettraient de répondre à nos questions de recherche. Ces thèmes ont été définis en fonction des éléments de réponses apportées par les interviewés et de notre question de recherche. À ces thèmes, nous avons rajouté des couleurs. Ainsi comme thèmes principaux nous avons :

- Le parcours académique en bleu
- La veille stratégique en jaune
- La stratégie de communication en vert

Le tableau de la pré analyse se trouvera en annexe.

4.3 Analyse des résultats

Nous avons procédé à une analyse thématique de nos interviews. Ce sont celles qui « tentent principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Une fois les thèmes définis, nous y avons ajouté des couleurs afin de pouvoir les catégoriser. « L'analyse thématique catégorielle se fonde sur l'hypothèse qu'une caractéristique est d'autant plus importante pour le locuteur qu'elle est fréquemment citée » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011).

Ainsi, nous avons obtenu : parcours académique en bleu ; veille stratégique en jaune ; stratégie de communication en vert. Ensuite dans un souci de clarté nous avons représenté certaines informations essentielles dans des graphiques. Étant donné que nos entretiens étaient essentiellement qualitatifs avec des questions ouvertes, nous tenons à préciser que notre analyse thématique catégorielle s'est faite manuellement.

1. Est-ce que tu peux te présenter en quelques minutes ? le titre exact de ta profession, ton parcours académique et professionnel également

Du fait de cette question, nous remarquons que seule une interviewée est diplômée en communication. Il s'agit d'Anouchka Antoine. Cette question trouve son importance dans la question qui consiste à demander aux interviewées si la veille stratégique doit être assignée au département marketing ou de communication. Nous pensons que le parcours académique est un élément influenceur dans leur réponse. Nous y reviendrons plus tard.

2. Présentez brièvement votre entreprise et votre département

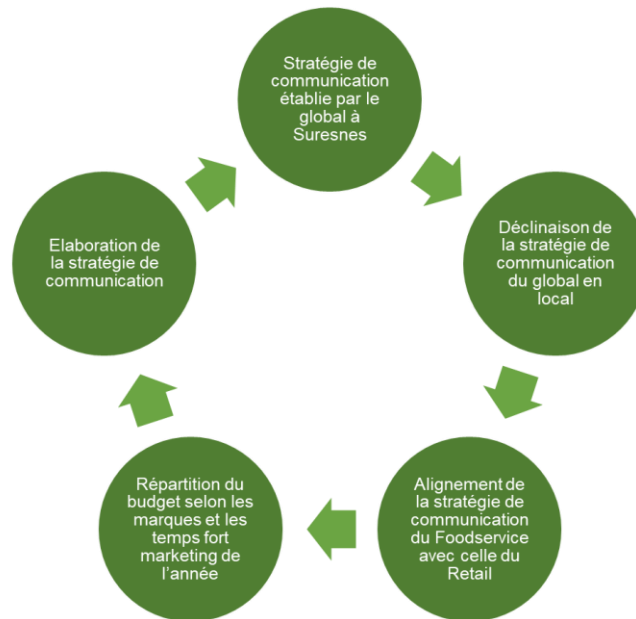
Cette question de type générale nous a permis de déterminer si oui ou non le choix de porter notre étude sur le groupe Bel était pertinent. Au travers des informations recueillies, nous pouvons déduire que Bel est

une entreprise de fromagerie d'envergure internationale existante depuis cinq générations. Elle dispose dans son portefeuille des produits adaptés à différents groupes cibles : enfants, adultes, seniors, végétariens, flexitariens...en conclusion, nous pouvons affirmer que notre choix était pertinent.

3. Parlez-nous de votre secteur d'activité (acteurs principaux, qui sont vos concurrents, comment se porte le marché, dernières évolutions

Nous remarquons que Noémie et Ariane ont toutes les deux affirmé que Bel était leader sur le marché du fromage en Belgique. Cette affirmation est basée sur une étude qui a été réalisée par le groupe et souvent par des organismes externes (Nielsen...). En ce qui concerne Anouchka, elle nous a confié que le coronavirus avait eu un impact considérable sur la manière de communiquer de certains acteurs FMCG en l'occurrence : *« Alors avec le Covid c'est assez intéressant, c'est une pandémie assez exceptionnelle où il y a eu plusieurs vagues ça dépend des secteurs, mais en tout cas dans tout ce qui est FMCG t'as des acteurs qui ont arrêté en fait la communication parce qu'ils se sentaient plus légitimes d'aller faire entre guillemets de la publicité de leurs produits, t'en as d'autres qui eux ont préféré enfaite adapter leur communication et continuer de communiquer donc ça c'est deux choses différentes. [Anouchka] ».*

4. Comment définissez-vous une stratégie de communication



Source : Basé sur notre analyse des interviews

En cherchant à obtenir une définition d'une stratégie de communication de la part de nos interviewées, nous avons remarqué que la stratégie de communication vient du siège situé en France. En effet comme nous le voyons dans le schéma ci-dessus il s'agit dans un premier temps d'un alignement de l'ensemble des filiales du groupe sur une vision de communication commune avec ensuite la possibilité de faire des adaptations selon les réalités socio-économiques des pays d'implantations. En outre, étant donné que le Foodservice est un département BtoB il va de soi que sa communication est particulière avec des codes et outils de communications particuliers : « *La stratégie de communication BtoB, c'est en Foodservice. Donc on va communiquer essentiellement dans les magazines des professionnels, dans leurs folders promotionnels. On va faire la promo pour mettre en avant nos produits, on va faire des encarts, du rédactionnel. [Ariane]* ».

5. C'est quoi une veille pour vous ?

Les définitions de nos trois interviewées se ressemblent. Par ailleurs même si d'après nos données il semble difficile d'obtenir des informations en Foodservice chez les concurrents, il est du devoir des responsables de recourir à une veille concurrentielle dans leur communication : « *L'important évidemment quand tu as des nouveautés c'est d'expliquer pourquoi c'est*

intéressant d'avoir cette nouveauté, qu'est-ce que ça va apporter aux clients en plus ? Quelle est sa valeur ajoutée sur le marché ? Quel est évidemment son point de différenciation par rapport à la concurrence ? Donc on regarde le portefeuille des concurrents et on regarde ce qu'on peut proposer de plus via cette innovation-là [Ariane] ». De ce fait, nous pouvons d'ores et déjà affirmer qu'ici une réponse est apportée à notre question de recherche. Cependant pour aller plus loin, il aurait été intéressant d'interviewer en retail les responsables des différentes marques du groupe afin savoir comment ils intègrent la veille dans leurs stratégies de communication même si rappelons que Ariane, notre interviewée n°1 était responsable de la marque Maredsous avant d'occuper sa fonction en Foodservice en novembre.

6. Est-ce que vous la pratiquez ? si oui, expliquez-nous votre pratique de veille, comment recensez-vous de l'information sur internet ? Si non, quelles actions réalisez-vous et qui pourraient être assimilées à une pratique de veille ?

Différentes réponses ont été apportées : « Mais la veille concurrentielle, elle passe à la fois par les délégués qui sont sur le terrain... aussi il y'a leur site web où il y'a une mine d'or d'information et ça permet de sentir un peu dans quel axe de communication ils s'orientent. Et puis, il y a la presse aussi, des articles sur le business et la data... Pour le Foodservice, c'est plus compliqué. Comme je disais, parce qu'il y a plusieurs intermédiaires, mais on achète des données aussi auprès de nos clients. Sinon, on a une veille concurrentielle tous les mois ; on analyse nos chiffres, on analyse la concurrence, on analyse par client, par marque on le fait tout le temps. [Ariane] » ; « En fait des outils de veille qui permettent typiquement t'en as plusieurs sur le marché. T'as un qui s'appelle Radarly euh et donc qui te permet d'agrèger en fait tout ce qu'on dit de toi et tout ce qu'on dit des marques à partir de mots clés. Cet outil en fait va repérer tous les mots clés, il va les mettre dans des tableaux qui te permettent de regarder... Et puis quand tu fais une veille plus générale de regarder un peu plus en détail donc tu as des outils pour faire ça. Après ça n'empêche pas le checking un peu à la main, c'est-à-dire que quand t'as une campagne Facebook, d'aller regarder un peu les commentaires sous les

différents postes, les lire. Tu tapes sur Twitter le nom de tes marques, tu vois ce qui ressort. Voilà donc un peu les deux parties, d'outils qui n'est pas parfaits et donc une partie aussi un peu à la main... Tu as des outils aussi publics de Google, ne serait-ce que tu configures un Google News pour checker, justement quand tu as des articles et surtout sur tes marques et évidemment sur Facebook, sur Twitter [Anouchka] » ; « Concrètement, ça va venir de différentes manières, ça va venir via de la data que l'on reçoit, soit via des abonnements que l'on peut recevoir grâce à une inscription ainsi que l'on paye chez un organisme. Depuis récemment, je suis inscrite sur Euro Monitor. En fait, c'est un établissement qui fait des recherches sur les marchés stratégiques dans différents domaines et donc tu as la possibilité de voir sur cette plateforme-là des données stratégiques tactiques sur différents sujets et thèmes... Je la fais aussi via les réseaux sociaux c'est-à-dire Instagram, LinkedIn [Noémie] ».

7. Quand pratiquez-vous la veille ?

À cette question, nos trois interviewées ont répondu en général que la veille est une pratique qui doit se faire quotidiennement ou régulièrement.

8. Cherchez-vous à savoir ce que font vos concurrents ? Si oui par quels moyens le faites-vous ?

Plusieurs moyens permettent à nos interviewées d'avoir des renseignements sur les concurrents qu'il s'agisse des données en lignes gratuites ou payantes (datas, sites web des concurrents, abonnement Euro Monitor ou Radarly...).

9. Avez-vous des critères pour ne cibler que les acteurs les plus pertinents ?



Les éléments de réponses apportées sont regroupés dans le schéma ci-dessus. Selon Ariane « *Le besoin du marché, c'est ce qui compte. [Ariane]* ». Ce qui n'est pas le cas de Noémie, car pour elle « *ça va dépendre du type d'information que tu recherches via ta veille. [Noémie]* ». Anouchka quant à elle parle plutôt de médias en ce sens que le profil serait un critère pour identifier des acteurs pertinents.

10. Quel type d'information est perçue comme une alerte ou une info importante pour vous ?

Plusieurs éléments ont été cités par nos interviewées : « Lancement d'un nouveau produit par les concurrents, tout ce qui est produit alimentaire, les avis, augmentation des prix/promotions mis en place par un concurrent, la politique... ». En parlant d'information à caractère politique, Anouchka faisait référence à des crises qui pourraient impacter l'image ou les activités de l'entreprise : « *Tu regardes une partie qui est plus entre guillemets politiques, exemple la Turquie avait enlevé des produits, donc français à la suite d'une embrouille entre les deux gouvernements et sur toutes les photos enfaite des articles tu avais des photos de la vache qui rit par exemple, etc. Beh là, tu fais hyper attention parce que tu sais que sur la marque tu peux avoir aussi des attaques là-dessus. [Anouchka]* ». Ariane et Noémie quant à elles parlent plutôt de concurrence, car selon elles ce sont les informations

liées aux concurrents par exemple le type de promotion mis en place, le lancement d'un nouveau produit, qui doivent être des alertes.

11. Les informations stratégiques récoltées nécessitent-elles un coût/prix ?

Ariane et Noémie n'ont pas pu nous dire le montant, car il est confidentiel, mais d'après Anouchka ce sont plutôt les campagnes digitales qui sont achetées et qui procurent donc des données pour la veille.

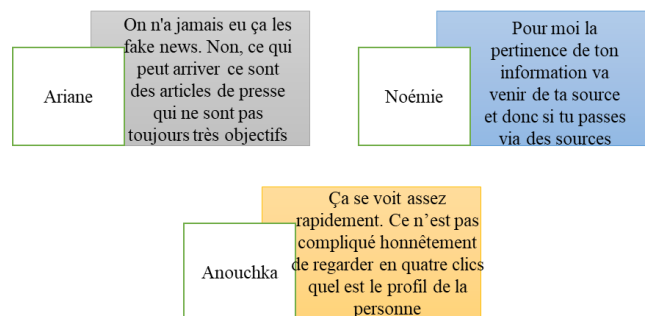
12. Comment faites-vous pour être au courant des dernières tendances du marché et comment intégrez-vous ces informations dans votre stratégie de communication ?

Nous retenons que ce sont les datas du marché qui permettent à nos interviewées d'être au courant des dernières évolutions du marché et en raison des actions posées par les concurrents elles réagissent que soit à travers la modification de leur stratégie de communication ou la mise sur le marché d'un produit concurrent par exemple.

13. Comment recensez-vous de l'information sur internet ?

Nos trois interviewées ont évoqué quelques possibilités qui permettent de faire la veille en ligne. Ariane parlait des informations gratuites ou payantes. Noémie quant à elle va plutôt suivre les comptes retails et foodservice des concurrents.

14. Avec la masse d'information sur internet comment faites-vous pour distinguer l'information exacte des fake news ?



Le schéma ci-dessus reprend les réponses de nos interviewées.

15. Pensez-vous que le rôle du communicateur est aussi d'anticiper sur des événements et ses éventuels risques sur l'entreprise ? (Comme le Covid par exemple)



À cette question, les avis divergeaient un petit peu. Tandis qu'Ariane mentionnait le fait qu'il était impossible d'anticiper la crise du Covid, les avis de Noémie et Anouchka se rejoignaient plus. Même si Anouchka parlait plus de la réactivité des entreprises face à la crise.

16. Pratiquez-vous la veille à l'interne ? Pensez-vous que le fait de s'inspirer par exemple des visuels ou actions de communication mises en place par le global ou les autres entreprises Bel et de les reproduire en Belgique soit considéré comme faire de la veille ?

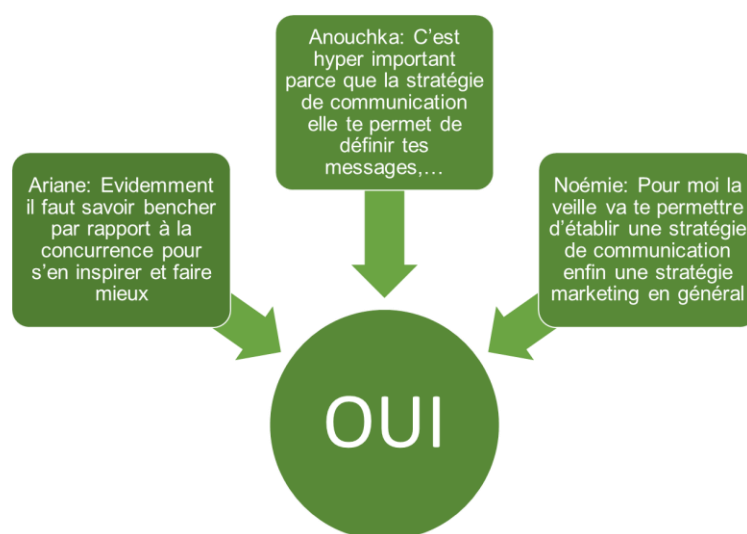
Il nous semblait pertinent de poser cette question, car au cours de notre stage nous avons remarqué que des communications se faisaient toujours sur Workplace par rapport à des innovations ou des actions de communications mises en place par les autres filiales et il arrivait que les équipes de Belgique s'en inspirassent. C'est alors que nous avons cherché à savoir si le fait de regarder ce que les autres filiales de Bel font est aussi considéré comme une veille. Ainsi nos trois interviewées nous ont confirmé qu'il s'agissait en effet

d'une veille interne comme le disait à titre d'exemple Ariane : « *on a un outil qui est très puissant je trouve c'est Workplace lancé par Facebook. C'est un outil de communication en interne qui est très intéressant et puissant pourquoi ? Parce que c'est comme un journal Facebook où les gens partagent tout ce qu'ils ont vu s'est très bien organisé, les gens partagent des articles des vidéos de la concurrence du global, mais tu peux aussi communiquer d'un point de vue par team [Ariane]* ».

17. Pensez-vous que la veille stratégique est un domaine plutôt marketing, que communicationnel ?

Nous constatons une fois de plus que non seulement les réponses de Ariane et Noémie se rejoignent, mais aussi que toutes les interviewées sont d'avis pour dire que la communication est liée au marketing. Il faut néanmoins préciser que les réponses de Ariane et Noémie laissent à entendre que le marketing englobe la communication, sans doute parce l'organisation même n'a pas de département de communication et que leurs formations à la base sont issues du marketing.

18. Au travers des informations que vous avez fournies, êtes-vous d'accord de dire que recourir à la veille stratégique est indispensable dans l'élaboration d'une stratégie de communication ?



À cette question, nos trois interviewées ont répondu « Oui ». Nous avons repris dans le schéma ci-dessus quelques extraits de leurs réponses.

19. Êtes-vous également d'accord de dire que la veille stratégique alimente les stratégies de communication, car elle est aussi basée sur la collecte d'information dans l'environnement interne et externe à l'entreprise ?

À cette question, nos trois interviewées ont répondu « Oui ». Comme l'a dit Anouchka : « *Tu as une partie de ta veille comme tu dis qui va être interne à savoir qu'est-ce que font comme les autres filiales, etc. donc ça tu as la première veille qui est en interne et puis tu as la deuxième en externe qui est évidemment plus grosse et plus dangereuse, mais c'est important [Anouchka]* ».

20. Êtes-vous aussi d'accord, de dire que la cellule veille doit ou peut être rattachée au département marketing ?

Nous avons constaté que les réponses de Ariane et Noémie se rejoignent sur cette question. En effet, les deux interviewées estiment qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une cellule veille au sein de l'organisation. Nous pouvons supposer de ce fait qu'il s'agirait peut-être d'un avis marketing étant donné leur profil. Ce qui expliquerait le fait que Anouchka, communicatrice de formation aie dit l'opposé : « *Mais oui, parce que c'est hyper important parce que derrière ça te permet en fait comme je te dis de pas toujours être dans la réaction parce que tu prends pas mal de décisions quand tu réagis en temps de crise et que si c'est quelque chose qui est anticipé, répondre les gens savent quoi dire, quoi faire et qui contacter, tu sais que tu contactes une seule personne qui est par exemple entraînée à aux médias [Anouchka]* ».

5. Interprétation des résultats

Afin d'interpréter au mieux notre analyse, nous y avons ajouté nos observations faites afin de confirmer ou d'infirmer les réponses apportées par nos interviewées. En effet, sur base de notre stage effectué, de la littérature et des réunions auxquelles nous avons assisté, nous avons établi une grille d'observation (en annexe) avec des critères. Cette grille d'observation est basée dans un premier temps sur

la manière dont nos interviewées pratiquent la veille, puis dans un second temps sur leur manière d'élaborer leur stratégie de communication. Parmi les critères pour la pratique de la veille, nous avons : le marché, la concurrence, internet, les médias sociaux, les sites web des concurrents, l'utilisation des outils, sans oublier l'interne (à travers la veille interne). Nous avons ensuite choisi comme critères pour la pratique de la stratégie de communication : la considération de la concurrence, l'évolution du marché, l'anticipation des événements, l'utilisation des outils de veille, le budget. Ainsi il en résulte de la somme de ces observations et des interviews les interprétations suivantes :

5.1 Réponses à la question 1 : Dans quelle mesure la pratique de la veille stratégique sert-elle à l'élaboration ou la modification des stratégies de communication ?

Dans la pratique, une stratégie de communication globale est établie par le siège située à Suresnes en France. Il s'agit dans un premier temps d'un alignement de l'ensemble des filiales du groupe sur une vision de communication commune avec ensuite la possibilité de faire des adaptations selon les réalités socio-économiques des pays d'implantations. Prenons le cas de la Belgique : la stratégie de communication se fait à l'interne et à l'externe. À l'interne, les équipes s'alignent en premier lieu sur une vision de communication commune. Le département Foodservice, bien qu'il rencontre des difficultés à recenser des informations sur la concurrence prend en compte plusieurs éléments dans sa pratique de communication : le marché, la concurrence, des outils tels Euro Monitor, des organismes tels Foodservice Alliance, Radarly, Workplace... Workplace est un outil de communication interne qui permet d'obtenir des informations sur les actions de communication mises en place par les autres équipes de Bel Belgique, les autres filiales du groupe, et il permet aussi aux employés de partager des informations sur la concurrence qu'ils auraient vue sur internet. Radarly est un outil qui permet d'agrèger dans un tableau tout ce qui se dit sur les marques du groupe à partir de

mots clés. Cet outil en fait va repérer tous les mots clés, il va les mettre dans des tableaux et analyser les informations pour déterminer s'il s'agit de sentiments positifs, neutres négatifs qu'expriment les clients sur la toile. Également, en s'inscrivant sur Euro Monitor ou Foodservice Alliance, le groupe obtient des informations stratégiques sur le marché et les secteurs où il est actif. L'ensemble de ces informations permettent alors au département d'établir sa stratégie de communication. En outre, l'équipe Fs (foodservice) n'hésite pas à naviguer sur le site Fs de la concurrence afin de s'imprégner de leurs produits, et aussi de la configuration de leur site (comment est-il présenté? Est-ce qu'ils publient des recettes d'inspiration pour les chefs cuisiniers, etc.). En effet, nous devons préciser que pendant notre stage, nous avons aussi proposé des idées d'amélioration du site web du Fs en se basant non seulement sur les sites Fs des autres filiales de *Bel*, mais aussi sur les sites Fs des concurrents, avec des captures d'écran à l'appui. Cependant, nous n'avons pas d'information en ce qui concerne le département d'Anouchka, car en plus d'être nouvellement arrivé à la fin de notre stage, son département venait d'être créé.

Cela étant, en posant la question de savoir si recourir à la veille stratégique est indispensable dans l'élaboration d'une stratégie de communication, nos trois interviewées ont toutes répondu « oui ». Anouchka pour sa part disait que *« c'est hyper important parce que la stratégie de communication elle te permet de définir tes messages, comment tu communique si tu n'écoutes pas ce que disent les gens sur toi tu vas être complètement écourté. Et là tu peux provoquer une crise quoi ! Je te donne un exemple : en ce moment, faut faire extrêmement attention, avoir des communications qui soient très inclusives sur le genre, sur l'origine des gens et c'est quelque chose sur lequel les publics et c'est normal, sont plus éduqués et plus sensibles. Là tu peux avoir une crise si tu fais une publicité avec que des blancs, parce que tu n'as pas su écouter suffisamment ce qui se fait, ce qui se dit avant de lancer ta communication. C'est super*

important [Anouchka] ». En effet, durant nos observations nous avons constaté que nos interviewées cherchaient de manière régulière de l'information sur le marché, les concurrents... Au niveau du département Foodservice, l'équipe field constituée de trois membres ont pour mission d'effectuer des prospections dans les maisons de repos, les Quicks services restaurants, les hôtels, les établissements scolaires et de santé, etc. Ils sont un relai important d'information, car ils rapportent à l'équipe vente et marketing les dernières tendances, évolutions ou commentaires dits par les clients ou les concurrents sur les produits en général. Ces informations permettent ensuite à l'équipe marketing, en collaboration avec l'équipe Fs, d'adapter leurs communications : il peut s'agir d'une modification, suppression ou d'un ajout des produits présents dans les argumentaires de vente. Il peut s'agir aussi d'établir un pipeline constitué de nouveaux produits à lancer pour concurrencer les clients, d'un changement de packaging pour une meilleure utilisation pour les clients, etc. Également, l'équipe anticipe sur les évènements majeurs à venir au cours de l'année notamment la Saint-Valentin, Pâques, la journée du fromage, l'Euro Foot, etc. Ils établissent par exemple des actions de communications qui seront déployées à ces périodes afin d'avoir plus de visibilité par rapport à la concurrence et pour bien sûr écouler les stocks. C'est dans ce contexte que Ariane disait : « *Les évènements majeurs comme l'euro par exemple on le sait il est dans les agendas de tout le monde donc on prévoit aussi d'activer nos marques là-dessus. Les évènements comme la Saint-Valentin ou la journée internationale du fromage par exemple j'en sais rien c'est des choses que tu peux anticipé ça évidemment on surf un maximum là-dessus y'a des évènements tu sais pas anticiper [Ariane]* ». Il s'agit donc là d'une veille concurrentielle qui est appliquée par l'équipe. De surcroît, lors des meetings avec des clients, l'équipe n'hésite pas à réaliser des graphiques comparatifs entre leurs produits et ceux de la concurrence afin de convaincre les clients de passer commande et de lister leurs produits chez eux. Ces informations stratégiques, souvent obtenues à travers des études menées ou sur des sites fiables tels Open Food Facts

sont axées autour des valeurs nutritionnelles par exemple (teneur en matières grasses, sel, calories...). Open Food Fact est un site web offrant la possibilité de récolter toutes les informations sur les produits alimentaires allant de leur nutriscore à composition, en passant par la teneur en sel ou en matières grasse des fromages...

5.2 Réponses à la question 2 : Quel type de communication bénéficie de la veille stratégique ?

Le premier constat déjà réside dans le fait que Bel Belgium ne dispose pas de département de communication. Nos différentes interviews ont révélé que la raison principale serait liée à la taille de l'équipe. Le groupe ayant en effet environ une cinquantaine d'employés en Belgique ne voit pas l'intérêt d'ouvrir un département de communication. Et donc la majeure partie de la communication en général se fait par le département communication situé au siège en France. De ce fait, chaque département de Belgique déploie une stratégie de communication selon son domaine. En interviewant Ariane et Noémie qui travaillent dans le département Foodservice, elles ont répondu en général que marketing égal à communication par conséquent, le département marketing doit avoir la charge de la communication. Aussi, Noémie a affirmé que : « *la veille est quelque chose qui se fait au quotidien dans le rôle de chacun [Noémie]* ». Par conséquent, il ne devrait pas y avoir de département de communication. L'avis de Ariane sa responsable rejoignait son idée. Seule Anouchka, responsable du digital et des médias a répondu en disant que : « *oui, c'est hyper important parce que derrière ça te permet de pas toujours être dans la réaction parce que tu prends pas mal de décision quand tu réagis en temps de crise [Anouchka]* ». C'est la raison pour laquelle, nous émettons ici l'hypothèse selon laquelle la non-existence d'un département de communication justifie la réponse de Ariane et Noémie. De surcroît, nous pensons que le profil académique est un facteur important, qui a peut-être influé les réponses, car rappelons que seule Anouchka est diplômée en communication.

Par ailleurs en regardant de plus près dans ce département et à la suite de nos interviews, nous avons constaté que l'équipe est inscrite sur Euro Monitor et Foodservice Alliance, des organismes qui, rappelons permettent d'obtenir des informations stratégiques sur des segments spécifiques du marché. De plus, l'équipe fait de façon régulière la veille chez certains de leurs grossistes où elle a la possibilité de voir les "mécanismes de promotion" mis en place par la concurrence et à quel moment de l'année par exemple. Également, durant des meetings avec l'ensemble de l'équipe et de manière générale sur Microsoft Teams, certains membres vont sur les sites web des agences de presse ou des concurrents, font des captures d'écran et partagent les informations qu'ils jugent importantes sur la concurrence. À titre d'exemple, à plusieurs reprises durant des meetings, Ariane et Noémie n'hésitaient pas à envoyer des URL, des captures d'écran de certains sites (Savencia Foodservice, Philadelphia, Bidfood, etc.) dans le groupe Teams de l'équipe Foodservice de Bel.

Ainsi si nous devons répondre à notre question, même si nous sommes tentées de parler de communication marketing en raison du département marketing de nos interviewées, il semblerait que ce soit plus une communication de type stratégique et digitale qui bénéficie de la veille stratégique. Néanmoins, nous pouvons aussi affirmer que la communication marketing bénéficie de la veille stratégique d'autant plus qu'à certains moments, nous avons pu constater que le département Foodservice achetait beaucoup de data, qu'il analysait au fil du temps étant donné la quantité des données quantitatives. Ces datas, converties dans des fichiers Excel, sont traitées en plusieurs étapes : d'abord, les données brutes sont classifiées par catégorie dans des colonnes séparées selon l'information recherchée ; puis en cas d'informations incomplètes, un remplissage manuel s'effectue. Dans la colonne volume par exemple, une formule VLOOKUP d'Excel permet de faire des calculs rapides... Puis grâce à des tableaux croisés dynamiques, des graphiques sont extraits et il s'en suit une analyse du graphique et des conclusions qui permettront de prendre des décisions

et de modifier ou d'appliquer une stratégie. Ayant nous-mêmes participé au peaufinage de ces fichiers, nous devons préciser qu'ils comportent plusieurs contraintes. Les fichiers Excel dans lesquels nous avons travaillé étaient à l'état brut et non exploitable. Aussi, nous avons dû les remplir manuellement avant qu'ils soient exploitables et qu'ils permettent à l'équipe Fs d'adapter ou de modifier sa stratégie de communication. Et pour ce qui est du remplissage manuel, nous devons préciser que jusqu'à la fin de notre stage, il n'était toujours pas fini. N'empêche que grâce à sa maîtrise d'Excel, Ariane a pu en tirer quelques informations qui lui ont finalement permis d'ajouter une idée à la stratégie de communication.

Conclusion

Un des objectifs de la communication en entreprise est de « développer son chiffre d'affaires en utilisant différents types de communication. Ainsi, selon sa complexité, l'entreprise va devoir développer une communication externe et interne. Par exemple, la communication externe visera à promouvoir les produits ou les services de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; développer une communication institutionnelle en interne et en externe afin de valoriser l'image de l'entreprise ; adapter une communication de crise en interne et en externe afin de prévenir les éventuelles crises sociales en interne, mais également en externe face à des épreuves que pourrait subir l'entreprise malgré elle. En résumé, l'entreprise va donc élaborer des stratégies de communication » (Joly, 2009).

C'est donc dire qu'établir une stratégie de communication demande d'avoir toutes les informations relatives à l'environnement interne et externe. Comme nous l'avons vu au cours de ce mémoire, il s'agit non seulement de collecter des informations relatives à l'environnement politique (la situation du pays...), économique (les acteurs du marché...), social (les nouvelles habitudes de consommation...), mais aussi technologique, écologique et législatif. En d'autres termes, il s'agit là de pratiquer une veille stratégique. Cela dit, la littérature assigne la veille stratégique au marketing d'autant plus qu'elle est pratiquée dans beaucoup d'entreprises par le département marketing. C'est dans cette optique que nous nous sommes posés comme question de recherche : *la veille stratégique alimente-t-elle la stratégie de communication ?* Cette question, se veut clarifier le lien de complémentarité qui existe entre la veille stratégique et la stratégie de communication. Nous cherchions également à vérifier si les professionnels de la communication font de la veille. Et pour répondre à cette question, nous nous sommes basés sur la littérature, avons pris des exemples de stratégies de communication (RSE, crise, etc.) et nous avons réalisé des interviews auprès de trois responsables de la communication du groupe international de fromageries Bel Belgium.

Par ailleurs, en plus des exemples de stratégies de communication (crise, etc.) énumérées, l'évolution du métier de la communication, conduisant à la création de nouvelles professions adaptées aux besoins des organisations et aux évolutions de la société, semble répondre à notre question de recherche. Par exemple, l'apparition des réseaux sociaux a donné naissance à des métiers comme social média manager ou analyste média. Ces évolutions obligent le communicateur à toujours s'imprégner des actions des concurrents et des acteurs externes comme les instances (le conseil supérieur de l'audiovisuel etc.), dont les décisions peuvent impacter la vie de l'entreprise. De plus, afin de prouver que les communicateurs recourent à la veille dans l'élaboration de leur stratégie de communication, nous avons contacté sur LinkedIn des chargés ou responsables de la communication des grandes entreprises comme Axa, Danone, Savencia, etc. dans le but de les interviewer. Mais en raison d'une absence de réponse de leur part, nous nous sommes contentés des responsables chargés de la communication du groupe Bel Belgium. Ainsi nous avons rédigé un guide d'entretien et mené trois interviews d'environ 1h sur Microsoft Teams.

C'est donc dire que cela constitue une limite à notre étude. En effet, il aurait été intéressant d'élargir le champ de recherche, d'interviewer plus de professionnels, travaillant dans différents secteurs afin d'établir des connexions ou de repérer des disparités dans leur manière d'établir leur stratégie de communication.

Néanmoins, nous devons préciser que ces trois interviews ont été très enrichissantes en raison des profils riches en expériences de nos interviewées. En effet, Ariane a une expérience riche dans le secteur du FMCG, et avant de travailler comme Responsable Foodservice, elle occupait un poste de Category Manager où elle devait élaborer des stratégies marketing et faire de la veille. De plus, avant d'arriver chez Bel, elle a travaillé chez Pepsico, toujours dans une fonction similaire. Anouchka également a travaillé dans une agence média et chez Orange dans plusieurs pays à l'étranger avant d'arriver chez Bel. Et Noémie, même si elle n'a que deux ans d'expérience, a travaillé

avec des personnes qui ont plus de 20 ans d'expérience, ce qui lui a parfait son apprentissage et lui a permis d'obtenir récemment une promotion. Nous devons également préciser que nous avons interrogé ces personnes, car il n'y a pas de département de communication au sein du groupe en Belgique, en raison de sa taille. C'est ainsi que chaque employé est responsable de la communication dans sa fonction.

Et donc pour revenir à notre étude, la littérature et nos interviews ont révélé que recourir à la veille stratégique dans l'élaboration d'une stratégie de communication est indispensable. Nous pouvons conclure en disant que même si la veille stratégique alimente la stratégie de communication, nous avons observé que la manière dont la littérature présente la pratique de la veille stratégique en entreprise est un peu différente de la manière dont elle est réellement pratiquée sur le terrain. En outre, la pratique de la veille à l'interne sur les autres filiales du groupe Bel nous pousse à nous demander en fin de compte si pratiquer une veille au niveau de ses filiales afin de voir leurs créations et de s'en inspirer peut être considéré comme faire de la veille puisqu'il s'agit toujours de la même entreprise.

Bibliographie

- Bathelot, B. (2015). *Communication commerciale—Définitions Marketing*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/>
- Bernaoui, R. (2009). *Veille informationnelle et intelligence collective à travers un système d'information sur la recherche agronomique en Algérie*. 10. <http://files.isko-france.webnode.com/200000062-c475ec56fd/BERNAOUI.pdf>
- Bernat, J.-P., Bruffaerts-Thomas, J., Libmann, A.-M., Descharmes, S., & Libmann, F. (2008). Les contours de la veille. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 45(4), 32-44. <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-4-page-32.htm>
- Bertin, E. (2007). Penser la stratégie dans le champ de la communication : Une approche sémiotique. *Actes Sémiotiques*, 110, XX-XX. <https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/index.php?id=73>
- Boizard, O. (2005). Veille ou intelligence économique, faut-il choisir? Retour d'expérience. *Information Sciences for Decision Making*, 21, 13. <http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd21/isd21.pdf>
- Brouard, F., & Larivet, S. (2008). *Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique*. 15.
- C3D, L. rédaction du. (2020). *La veille : Secret d'une stratégie de communication RSE et réseaux sociaux efficace*. C3D. <https://www.cddd.fr/veille-strategie-communication-rse-reseaux-sociaux/>
- Canet, F. (2017). La veille ordinaire en ligne : Une pratique informationnelle en émergence. *I2D Information, données documents*, Volume 54(2), 70-79. <https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-2-page-70.htm>
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : La communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 96(2), 3-23. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-2-page-3.htm>
- Communication de crise : Adoptez la bonne stratégie*. (2020). <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/communication-de-crise.htm>
- Dousset, B. (2004). *Tétralogie un outil pour la veille en réseau | Coupling approaches, coupling media and coupling languages for information retrieval* (world). <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/2816272.2816364>

- Ely, F. (2012). Intelligence économique et communication interne. Un trait d'union info-communicationnel au sein de l'organisation. *Communication et organisation*, 42, 91-106.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3881>
- François, L., & Levy, J. (2003). L'intelligence économique, outil de marketing : Un enjeu organisationnel. *Market Management*, Vol. 3(1), 3-24.
<https://www.cairn.info/revue-market-management-2003-1-page-3.htm>
- Giroux, N. (1994). La communication interne : Une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5, Article 5.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>
- Gretry, A., Brandt, C., & Delcourt, C. (2013). Bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes. *Revue Française du Marketing*, 15.
<https://orbi.uliege.be/handle/2268/137235>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. van, Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*.
<https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2006). Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC). *La Revue des Sciences de Gestion*, n°218(2), 19-30. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-19.htm>
- Joly, B. (2009). Chapitre 3. La communication en entreprise. *Le point sur... Marketing*, 69-129. <https://www.cairn.info/la-communication--9782804159740-page-69.htm>
- Katambwe, J. M. (2017). La communication responsable : Une approche dialogique constitutive des organisations. *Revue Communication & professionnalisation*, 6, 55-77. <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i6.3443>
- Khénissi, M. G., & Gharbi, J.-E. (2010). La veille stratégique. *Les Cahiers du numérique*, Vol. 6(1), 135-156. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-1-page-135.htm>
- Lesca, H. (1997). *Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. 17.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48699924/VEILLE_STRATEGIQUE.pdf?1473424590=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dgestion_de_linfirmation_dans_les_organis.pdf&Expires=1607274905&Signature=DVf5AHrgIq1cguHL~2a1tOkXaTsoVl53zAXhsti-484iaMHZVux9G~bkD~7cStsWWtu3RJ5MjuA9ZQmkY5mhoevKvjnQZVfUZxxABfmZaboKVI0xkkQ8ar-eiMZ1FynAGf8xQ44DrDiX4XOsCziuMOvNjSOvx8VyQBeJr~11MFBPE7HfUIqEXiOy1pw1kaCbCxGN4L0dufBHZPEAGgHjb2JMppZ9B8LxWA WwVpXyMxhxG1Pb4Bh7kV6BoMI9E~ZzM31EpnFoDL8mPxLoVJHU1

QdSpCzGYrHcsSg3gCXZ47oT9e3vM2MuG9VWg~ry0TfoDkzQOjewYP
ngEYw9pGaQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lesca, H., & Rouibah, K. (1997). *Des outils au service de la veille stratégique*. GERAG.

Lesca, H., & Schuler, M. (1998). Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. *Economies et sociétés*, 32, 159-180.
<http://www.veille-strategique.org/docs/1995-lesca-schuler.pdf>

Lesca, N., & Caron-Fasan, M.-L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : Retours d'expériences. *Systemes d'information management, Volume 13(3)*, 17-42.
<https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2008-3-page-17.html>

Libaert, T., & Johannes, K. (2010). *La communication corporate*. Dunod.
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100745494/Feuilleteage.pdf>

Libaert, T., & Moinet, N. (2012). La communication, clé de voûte de l'intelligence économique. *Communication et organisation*, 42, 5-10.
<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3828>

Mevel, O., & Abgrall, P. (2009a). Management de l'information dans l'organisation : Une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles. *Revue internationale d'intelligence économique, Vol 1(1)*, 123-137. <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-123.htm>

Mevel, O., & Abgrall, P. (2009b). Management de l'information dans l'organisation : Une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles. *Revue internationale d'intelligence économique, Vol 1(1)*, 123-137.
<https://www.cairn.info/journal-revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-123.htm>

Moinet, N., & Darantière, P. (2007). Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : Conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau. *Market Management, Vol. 7(4)*, 94-109.
<https://www.cairn.info/revue-market-management-2007-4-page-94.htm>

Moreau, I., & Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementale. *Documentation et bibliothèques*, 54(4), 273-283. <https://doi.org/10.7202/1029190ar>

Noureddine, S., & Ellioua, H. (2017). ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DES ORGANISATIONS. *Revue de Gestion et d'Économie*, 5(1 & 2), 64-76.
<https://revues.imist.ma/index.php/jbe/article/view/9181>

Orban, M., BORRY, M., & DORBAN, M. (2013). *LA CARTOGRAPHIE DES DOMAINES DE CONNAISSANCE COMME OUTIL DE VEILLE STRATEGIQUE : APPROCHE EMPIRIQUE A PARTIR DU CAS DE LA POLICE BELGE*. 21.

Pélagé, M. T. (2004). La communication au service du management stratégique. *Quaderni*, 54(1), 55-64. <https://doi.org/10.3406/quad.2004.1612>

Rolland, C. (2017). *Comment optimiser votre veille de crise sur les réseaux sociaux ?* <https://blog.digimind.com/fr/agences/comment-optimiser-votre-veille-de-crise-sur-les-reseaux-sociaux>

Simonot, F. (2007). *Veille marketing : Mieux maîtriser les paramètres de son marché. Compte-rendu de la 4ème journée franco-suisse en intelligence économique et veille stratégique par Jacqueline Deschamps*. 10. <http://www.jveille.ch/wp-content/uploads/2016/02/cr-2007.pdf>

Smouh, Z., Benayache, S., Benayache, S., Alaoui, L. L., & Alaoui, L. L. (2019). LA VEILLE IMAGE AU SERVICE DE L'E-REPUTATION : UNE ETUDE EXPLORATOIRE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 11(1), 149-165. <https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/view/17444>

Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion, Numéro 24(2)*, 63-92. <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2017-2-page-63.htm>

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. <http://abdelmagidzarrouki.com/2013-05-06-14-45-36/finish/592-philosophie/35291-van-compenhoudt-et-quivy-manuel-de-recherche-en-sciences-sociales/0>

Thèse :

Depauw, J. (2009). *Qualité de l'information et vigilance collective sur le web. Etude des stratégies d'évaluation des sources en ligne par les professionnels de la gestion de l'information dans les organisations* [Thèse]. Université Libre de Bruxelles.

Ressources en ligne

- (Pass créamode, 2011). Repéré à <http://www.passcreamode.com/Creer-sa-marque/Savoir-communiquer/Definir-une-strategie-de-communication#:~:text=La%20strat%C3%A9gie%20de%20communication%20est,va%20s'adresser%20la%20communication&text=choisir%20des%20supports%20et%20canaux%20de%20communication%20adapt%C3%A9s> (page consultée le 05 février 2020).
- (Lardy, 2017). Repéré à <https://ecole-doctorale-353.univ-amu.fr/fr/doctorant/veille-documentaire#:~:text=La%20veille%20informationnelle%20est%20>

- [d%C3%A9finie,dont%20les%20flux%20RSS*.%22](#) (page consultée le 18 août 2020).
- Offshore développement. Repéré à <https://www.offshore-developpement.com/la-veille-strat%C3%A9gique-comment-combien> (page consultée le 12 mars 2021).
 - (Tisserand-Barthole, 2017). Repéré à <https://search.proquest.com/openview/478c962e540bc89c46dad7369979f19d/1/advanced> (page consultée le 18 mai 2021).
 - (C3D, 2020). Repéré à <https://www.cddd.fr/veille-strategie-communication-rse-reseaux-sociaux/> (page consultée le 22 mars 2021).
 - (Manager go, 2020). Repéré à <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/communication-de-crise.htm> (page consultée le 27 avril 2021).
 - (Bathelot, 2015). Repéré à <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/#:~:text=L'essentiel%20des%20actions%20de,aux%20prescripteurs%2C%20influenceurs%20ou%20distributeurs.> (Page consultée le 30 avril 2021).
 - (Kemarrec, 2018). Repéré à <https://pascalkemarrec.com/2018/04/01/la-communication-commerciale/> (page consultée le 30 avril 2021).
 - (Baumeier,2016). Repéré à https://www.acstrasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOC_UMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf (consultée le 14 juillet 2020).

Résumé

Avec l'avènement d'internet, la masse d'informations disponibles est de plus en plus grande et diverse dans tous les domaines entraînant non seulement une démultiplication incontrôlée des flux d'information, mais aussi une forte disparité qualitative et quantitative des sources d'information. Puisque le pouvoir appartient à celui qui détient l'information, les entreprises l'ayant compris se plongent dans des tentatives de gestion des flux d'informations liés à leur environnement interne et externe par des systèmes de veilles et des stratégies de communication. C'est un immense défi, car elles se doivent de développer et d'obtenir un avantage compétitif face à la concurrence d'où l'intérêt de pratiquer une veille stratégique. La plupart des études menées sur la veille stratégique l'associent au département marketing et ne font pas le rapprochement avec le département de communication. Pourtant il est difficile de pratiquer une veille stratégique si l'on n'est pas à mesure de repérer les signes communicationnels relatifs à l'environnement puis de les communiquer dans le langage de l'entreprise. Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de montrer que la veille stratégique alimente la stratégie de communication. Et pour ce faire, nous avons interviewé les responsables communication du groupe Bel, entreprise de fromagerie connue dans le monde entier sous ses marques phares La vache qui rit®, Leerdammer®, Boursin®, Babybel® et Kiri®.

Mots clés : Veille stratégique, veille informationnelle, stratégie de communication, communication stratégique, intelligence économique.