

---

# LA MISE EN PLACE D'UNE DYNAMIQUE DE VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE LA RAWBANK

---

Par

**MOKEMBA MABATE Fidèle**

Chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de gestion de l'Université de Kinshasa en République Démocratique du Congo.

Email: [mokembafidel28@gmail.com](mailto:mokembafidel28@gmail.com)

## Résumé

*La surveillance de l'environnement économique de l'entreprise est une question de vie ou la mort de nos jours, la recherche de l'information pertinente consitue pour toute entité à but lucratif ou non lucrative l'épine dorsal pour celle-ci, c'est pour cette raison que les entreprises cherchent à se doter des outils leur permettant de connaître ce qui se dit sur eux par leurs clients, leurs fournisseur ou leurs concurrents. Ce papier cherche à expliquer comment et pourquoi la mise en place d'une dynamique de veille stratégique au sein d'une entreprise, et en ce qui nous concerne nous avons choisi la Rawbank, qui est une banque se trouvant en republique democratique du Congo; qui a été parmi les premières banques à penser mettre en son sein une dynamique de veille stratégique.*

**Mots-clés:** Dynamique, veille strategique, Rawbank

## I. INTRODUCTION

Les théoriciens et les spécialistes de la veille ont, depuis toujours puisé dans leurs expériences pour mettre à notre disposition la méthodologie de mise en place d'une cellule de veille. Pourtant, chaque entreprise a ses propres spécificités. Il faut donc mener un diagnostic interne à l'entreprise, par la suite étudier les besoins en matière de veille stratégique afin de permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et la méthodologie existante.

Ainsi, notre travail répondra aux objectifs suivants: Décrire la situation interne de l'entreprise en matière de veille stratégique; Analyser des besoins en information stratégique de la RAWBANK. Au vu de ce qui précède, une question générale traverse notre esprit: la question consiste à savoir comment la mise en place d'une dynamique de veille stratégique permet-elle à une organisation d'être à l'affut de l'information dans son secteur?

## II. REVUE DE LITTÉRATURE ET GENERALITE SUR LA VEILLE

### II.1. Notion de la veille

De nombreuses définitions existent dans la littérature selon les contextes et le type d'organisation. Nous proposons ici deux définitions que nous jugeons les plus complètes. Selon l'ADBS, la veille est « un dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long terme, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, Sociétales, etc. ».

L'AFNOR (1998) définit la veille comme étant une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., Pour en anticiper les évolutions ».

Autrement dit, la veille est une surveillance systématique de l'environnement de l'entreprise afin de détecter les signaux faibles et anticiper ainsi les évolutions de l'environnement. C'est un processus à valeur ajoutée de recherche, traitement/analyse et diffusion de l'information obtenue légalement. Elle permet à l'entreprise de réduire l'incertitude, d'agir plus vite afin de rester compétitive.

La majorité des travaux réalisés sont en accord pour considérer la veille stratégique comme un processus informationnel visant à éclairer la prise de décision.

Ce positionnement présente donc l'efficacité de la prise de décision comme une finalité significative de la veille stratégique.

Toutefois, la littérature du domaine du management permet de relever au moins trois courants théoriques différents qui sous-tendent l'importance de pratiquer la veille stratégique.

Selon la théorie décisionnelle (Simon; Cyert et March; Bray Brooke et Lindbloom), l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information.

Le second courant auquel plusieurs travaux se rapportent implicitement est la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch; Aguilar; Thompson). L'organisation est ici présentée comme un système ouvert qui doit surveiller et s'adapter à son environnement pour survivre. Le dernier courant d'interprétation relève de la théorie basée sur les ressources (Mahoney et Pandian; Cyert et al.). Dans cette perspective, on défend l'idée que l'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité. Il convient de signaler que la veille stratégique a pour finalité l'aide à la prise de la décision.

La veille stratégique devient alors, une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables.

Il existe plusieurs types de veilles selon l'environnement surveillé et le type d'informations recherchées comme le montre le tableau n°1 suivant<sup>1</sup> :

	Informations recherchées
Veille stratégique	Tendances globales d'évolutions
Veille sociétale	Signaux faibles sur l'évolution des comportements
Veille sectorielle	Dynamique secteur
Veille concurrentielle	Chiffre d'affaires, résultats, nouveaux produits, acquisition...
Veille commerciale	Besoins explicites et tacites des clients
Veille fournisseurs	Pérennité, technologies, savoir-faire... des fournisseurs
Veille juridique et réglementaire	Normes et règlements

<sup>1</sup> Meingan, D. & Balmisse, G. (Juillet/août 2005). «La veille et ses outils». it-expert, (56), p. 2-13

Veille image	Éléments de perception de l'organisation par les clients et les Fournisseurs
Veille technologique	Évolutions des technologies actuelles et futures des produits Et processus de l'entreprise

## II.2. Veille stratégique

Pour Lesca<sup>2</sup> « la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude ».

## II.3. Information stratégique

Selon SUTTER Éric<sup>3</sup>, cela concerne « l'information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, ou à la remise en cause de la stratégie de l'organisation ». On parle d'information critique lorsque celle-ci a un impact fort sur la stratégie. L'accès à ces informations externes permet aux dirigeants de l'organisation d'anticiper sur les événements ou changements susceptibles d'intervenir dans l'environnement que ce soit économique, financier, ou social de celle-ci, de lui offrir des opportunités de développement ou au contraire d'éviter un risque concernant sa pérennité. Ceci justifie la mise en place d'un système organisé de veille stratégique.

## II.4. Définition de la banque

La banque, en tant qu'entreprise « est une firme multiproduit ou multi-service qui fonctionne dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court termes des actifs et des passifs. » elle fait l'intermédiation entre les agents en accès de liquidité et ceux en besoin de financement.

## II.5. Objectifs et utilité de la veille stratégique

La veille stratégique permet d'identifier les éléments qui sont susceptibles de menacer les choix technologiques, commerciaux, qu'a fait ou qu'est en train de faire la société. Par ailleurs, elle offre la possibilité d'identifier des opportunités de développement commercial par l'ouverture d'un nouveau marché, la possibilité d'utiliser une nouvelle technologie par l'entrée dans le domaine public d'un brevet.

Les apports de la veille stratégique aux organisations sont ainsi nombreux, on peut citer:

- La connaissance factuelle des évolutions de l'environnement;
- L'identification des menaces et des opportunités;
- La détection des signaux faibles
- L'appui à la prise de décisions;
- La dynamisation de l'innovation.

## II.6. composantes de la veille stratégique

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients,

<sup>2</sup> Lesca H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche », Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion, N°20, vol 5, pp. 31-50

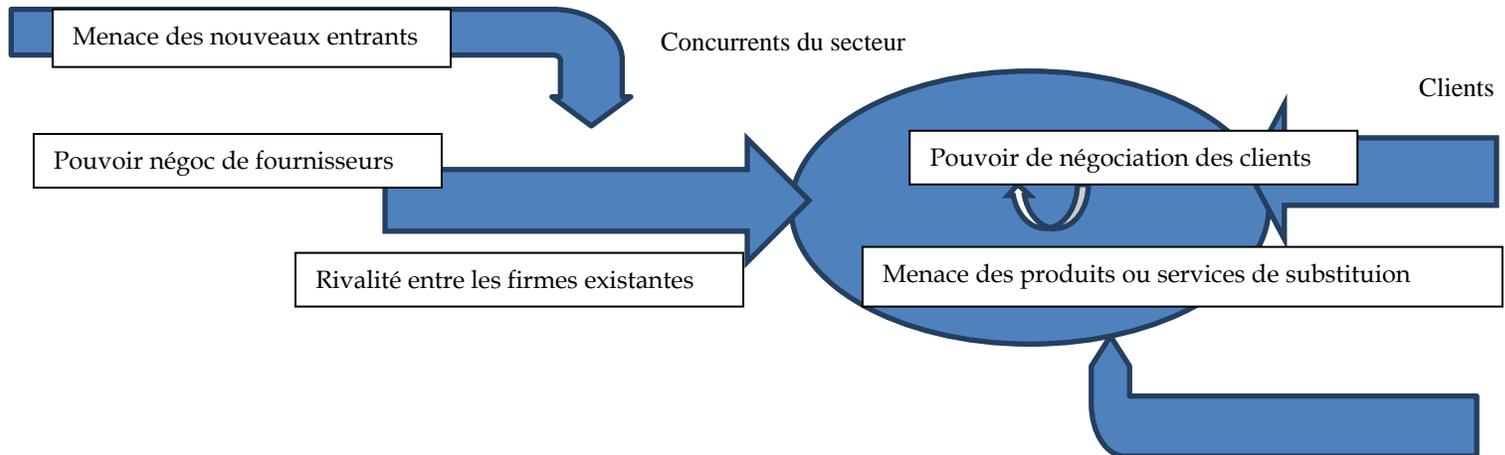
<sup>3</sup> SUTTER, Eric. Intelligence économique et management de l'information: les questions les plus fréquemment posées-Paris: Edition TES & DOC, 2006, page 137.

l'environnement en général<sup>4</sup>.

Pour Michael Porter<sup>5</sup>, la rentabilité d'un secteur peut être déterminée sur la base de l'analyse des cinq forces de la concurrence qui le régissent comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 1:

Entrants potentiels



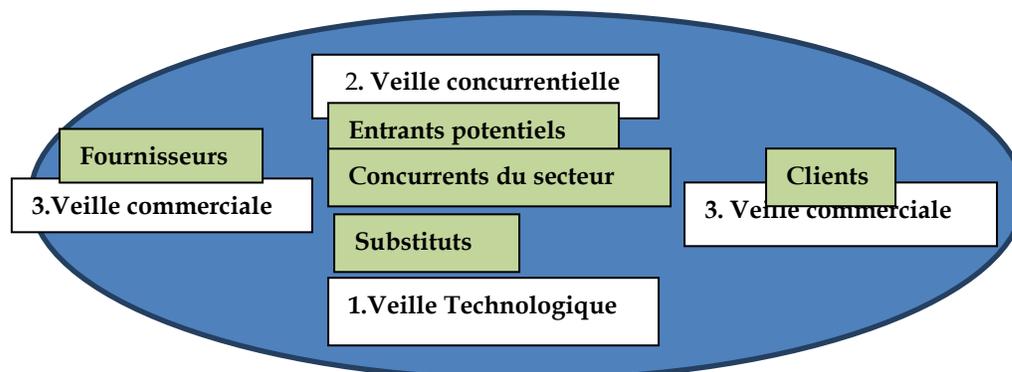
Ainsi, pour Porter l'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité est basée sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérise tout marché :

- La force des concurrents en présence ;
- Les entrants potentiels ;
- Les clients et leur force de négociation ;
- Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation ;
- L'existence de produits de substitution.

Martinet et Ribault<sup>6</sup> à leur tour avancent qu'aux cinq forces concurrentielles du marché identifiées par Porter, quatre types de veilles peuvent être associés :

- La veille technologique pour les substituts ;
- La veille concurrentielle pour les entrants potentielle et les concurrents du secteur ;
- La veille commerciale pour les clients et les fournisseurs ;
- La veille environnementale pour le reste de l'environnement de l'entreprise.

La figure 2:



<sup>4</sup> Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » -Paris: Afnor, 2001, pages 9

<sup>5</sup> Porter M. (1982), Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris

<sup>6</sup> Martinet, B., & Ribault, J.M. (1988). La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Les Editions d'Organisation. Paris:

#### 4. Veille environnementale

Reprenons, ci-après les différents types de la veille stratégique:

##### -La veille technologique

Pour Lesca<sup>7</sup> « la veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur ». Il s'agit au fait de la veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en termes de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de constitution de filières ou de sophistication des systèmes d'information.

##### -La veille concurrentielle

La veille concurrentielle, sans doute la plus pratiquée, consiste en la surveillance continue des actions et des produits des concurrents actuels ou potentiels<sup>8</sup>.

Le but étant de connaître la stratégie des concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise. Elle permet de comprendre la situation actuelle et la politique des concurrents à travers notamment l'analyse de leur situation financière, de leurs nouveaux produits, de leur déploiement commercial, de leurs acquisitions.

##### -La veille commerciale

A côté de la veille concurrentielle et la veille technologique, l'entreprise doit également développer une veille commerciale qui concerne les clients, les marchés, les fournisseurs et le marché du travail. L'objectif étant de connaître la stratégie de chacun, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer son devenir<sup>9</sup>.

En effet, « La veille commerciale a pour but de collecter, traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés. Elle est donc intimement liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Pour cette raison, une attention particulière est consacrée aux études de marché (qualitatives ou quantitatives). Cette veille concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou des distributeurs<sup>10</sup>."

##### -La veille environnementale

La veille environnementale met l'accent sur le reste de l'environnement d'une société: aspects politiques, aspects réglementaires, aspects culturels, aspects juridiques, etc. En effet, elle a pour objectif de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société notamment les valeurs, la démographie, le pouvoir d'achat. Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, etc.

### III. Démarche de la veille ou cycle de la veille

La veille est une activité dont le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Ce cycle part en amont du besoin d'information pour aboutir en aval à la livraison d'une information utile aux différents bénéficiaires (résultats de la veille), sous les formes convenus (en termes de présentation, de périodicité, de modalité de fourniture de résultats, de niveau de valeur

<sup>7</sup> esca, H. « Veille stratégique », Ed Aster, 1998, page 130. 14 Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique» -Paris: Afnor, 2001 page 12 15 Idem page 14.

<sup>8</sup>Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique» -Paris: Afnor, 2001 page 12

<sup>9</sup> Idem page 14

<sup>10</sup> Revelli C. (1998). Intelligence stratégique sur Internet. Ed Dunod, Paris.

ajouté, etc.). Ce processus de veille stratégique se décompose en cinq grandes étapes.

### **III.1. Définition des besoins en information**

Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, il faut cerner les besoins réels en information. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne. L'expression des besoins consiste à déterminer quelles sont les informations utiles et prioritaires dont a besoin l'entreprise pour assurer son développement. Cette identification des besoins permet de définir les thèmes sur lesquels la veille doit être déployée. De manière précise, il s'agit de fixer les sujets qui doivent faire l'objet d'une surveillance.

### **III.2. La recherche et la collecte d'informations**

Une fois les besoins en informations identifiés, se pose alors la question d'aller chercher cette information et par conséquent d'identifier et d'exploiter les sources d'informations. En fonction des axes d'orientation définis dans la phase précédente, il va s'agir de rechercher les informations correspondantes. En effet, une recherche d'information efficace commence toujours par une identification et une prise de connaissance des différentes sources d'information.

### **III.3. La sélection et la validation de l'information**

La sélection de l'information reste une étape cruciale dans le dispositif de veille stratégique. Celle-ci se base sur plusieurs critères de nature objective ou subjective afin de juger la pertinence de l'information. Le but est de sélectionner l'information porteuse de sens et utile à la prise de décision. Ainsi, cette phase va permettre de minimiser l'accumulation de bruit c'est-à-dire les informations inutiles camouflant les informations pertinentes.

### **III.4. Le traitement, l'analyse et la synthèse**

Le traitement, l'analyse et la synthèse sont des activités à haut niveau de valeur ajoutée. En effet, les données collectées dans le processus de veille sont fragmentaires et incertaines. Elles doivent être comme précédemment citées recoupées, validées, mise en relation en perspective pour fournir après traitement et analyse une forte valeur ajoutée. C'est par le traitement et l'analyse des informations collectées que l'on peut juger la pertinence de celle-ci. La valeur de l'information en dépend. Il s'agit de rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente, porteuse de sens pour l'utilisateur. Il convient de signaler que la phase de traitement d'information précède celle de l'analyse. Cette phase de traitement consiste à identifier les documents susceptibles de correspondre aux besoins exprimés. Elle permet en regroupant les différentes informations disponibles et en les croisant non seulement d'apporter des réponses mais également de formuler de nouvelles questions et ainsi d'effectuer de nouvelles recherches.

Ensuite, débute la phase de l'analyse des résultats qui nécessite la mobilisation de compétences aussi bien interne qu'externe. En effet, la valorisation et la capitalisation des compétences internes et l'utilisation des réseaux relationnels sont primordiales dans cette phase. Ainsi, cette phase de traitement et d'analyse permet de donner du sens aux informations collectées. En effet, cette étape doit permettre d'extraire le contenu pertinent des informations recueillies, de l'intégrer dans une ou plusieurs synthèses et éventuellement de faire des propositions d'action. Aiment, c'est lors des activités d'analyse et de synthèse que sont produits les livrables de la veille.

### **III.5. La diffusion et le stockage**

Une fois les informations traitées et analysées, celles-ci peuvent soit correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront diffusées immédiatement; soit les informations recueillies ne semblent correspondre à aucun besoin immédiat et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'émission d'un besoin. En effet, l'information demandée doit, parvenir à la bonne personne, sous une forme appropriée, en temps utiles.

## **IV.LA MISE EN PLACE DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE LA RAWBANK**

### **IV.1. Contexte**

C'est en 2011, date de l'introduction des outils de la veille au sein de la Rawbank; L'urgence était d'avoir les informations sur les

concurrents, le régulateur, le secteur bancaire en particulier et le secteur financier de façon générale, et aussi de structurer une politique de gestion de crise et de riposte face aux fakenews, comment répondre aux correspondances.

#### **IV.1.1 Mise en place d'une veille, pourquoi la veille au sein de la rawbank**

#### **IV.1.2. Expression des besoins**

Pour définir les besoins de sa veille, pour y donner une orientation, la rawbank procède par un questionnement simple:

1. Qu'est ce que nous en savons ? (Cartographie de connaissances), sans cette étape : risque de rechercher une info déjà détenu en interne (perte de temps, perte des ressources)
2. Qu'est-ce que nous ignorons ? (Cartographie des ignorances), sans cette étape : risque de perte de temps et des ressources pour rechercher des infos non pertinentes
3. Qu'est ce que nous cherchons à savoir ? (Éléments déclinés en axe de recherche).

Ce questionnement nous permet de :

- Avoir des informations sûres sur :
  - Les concurrents et leur positionnement, leur grille tarifaire, etc. ;
  - Le marché (son organisation),
  - Le régulateur,
  - Le législateur.

Ici, en ce qui concerne la rawbank SA, tout a commencé par l'expression des besoins par le dirigeant, qui ont fait un constat amer sur la baisse des activités de la banque. Ce constat fait par rawbank est lié à un questionnement que les dirigeants se posaient:

Pourquoi observons-nous une baisse d'ouverture des comptes?

Pour répondre à cette question, en recherchant sur le terrain, ils ont pu identifier deux faits majeurs qui étaient à la base de la baisse d'ouverture des comptes:

- Le premier est que, alors que la rawbank SA requiert des potentiels clients un dépôt initial de 20\$ pour l'ouverture de compte, plusieurs autres banques(concurrents) l'ayant compris proposent des ouvertures sans dépôt initial.
- Le deuxième fait, alors que chez la rawbank, il fallait remplir un formulaire et perdre 45 minutes ou 1 heure du temps dans une agence, où l'on doit faire des longues files d'attente, faire scanner sa pièce d'identité etc., plusieurs autres banques(concurrents) ont fait le choix de l'ouverture de compte par des agents bancaires dans les rues sous un parasol en prenant à peine 10 minutes pour le faire.

D'un besoin de comprendre la cause de la baisse des ventes (ouvertures de comptes); la rawbank est passée à un autre constat qui touche à trois fonctions de l'activité bancaire:

- Les fonctions commerciales et opérations : notamment le volet paramétrage dans le système informatique ;
- La fonction conformité(compliance) : notamment relative à l'obligation pour tout compte ouvert de le faire exécuter par un employé de la banque qui peut certifier l'authenticité de la pièce d'identité et celui qui l'a apporté.
- La validation et suivi des comptes

**NB:** En utilisant les outils de la veille, la rawbank SA a compris comment les concurrents fonctionnaient sur le terrain et elle à adaptée sa politique commerciale pour gagner en termes de rapidité d'ouverture des comptes. Et ceci à permis à la banque de voir ses chiffres sur l'ouvertures des comptes exploser de 35% par rapport aux années antérieures.

### IV.1.3. La diffusion diffuse l'information au sein de la rawbank

L'information une fois collectée, traitée et analysée, est diffusée de manière globale dans tout le niveau de l'entreprise, si toutes les structures sont concernées par l'information; par contre, elle est diffusée de manière sélective aux départements concernés par l'informations.

NB: Lorsque l'information à un caractère stratégique, elle est envoyée tout droit à la direction générale pour son analyse, ou la diffuser dans toute l'organisation tout en réduisant le nombre de ceux qui peut en avoir l'accès.

La rawbank SA utilise les sources électroniques et humaines pour collecter les informations.

### IV.2.1. Les sources électroniques

Les sources électroniques permettent de mettre une veille automatisée sur les types d'informations recherchées, une fois l'outil paramétré le veilleur reçoit les infos tous les matins ou toutes les semaines dans sa boite email.

**Tableau 3: Les outils de veille**

Agrégateur RSS	Monitoring de pages	Editeurs de plateformes intégrées
Inoreader : <a href="http://www.inoreader.com">www.inoreader.com</a>	Update Scanner : Updatescanner. Mozdev .org/Fr/	Sindup : www. sindup .com
Feedly : <a href="http://www.feedly.com">www.feedly.com</a>	ChangeDetection : www. changedetection .com	Qwam CI : www .qwamci .com
Netvibes : <a href="http://www.Netvibes.com">www.Netvibes.com</a>	OnWebChange : www. onwebchange .com	Iscope : www .iscope .fr
The old Reader : <a href="http://www.theoldreader.com">www.theoldreader.com</a>	Diphur : www .diphur .com	AMI : <a href="http://www .amisw .com">www .amisw .com</a>
Feedspot : <a href="http://www.feedspot.com">www.feedspot.com</a>	VisualPing : <a href="http://www .visualping .io">www .visualping .io</a>	Digimind : www .digimind .com

Le choix des outils à mettre en œuvre sera lié, d'une part, aux sources elles-mêmes (cette page propose-t-elle ou non un flux RSS ?) et, d'autre part, au budget dont on dispose, une plateforme de veille intégrée pouvant facilement atteindre 50 000 euros de licence par an.

### IV.2.2. Le recours au veille ciblée et veille radar par la Rawbank

Les outils précédemment cités permettent d'effectuer une veille ciblée, c'est-à-dire qu'il faut leur indiquer une page spécifique à surveiller par le biais de son URL. Les plus évolués permettront, si nécessaire, de suivre les liens de la page en question et de surveiller les pages qui sont « derrière » et ainsi de suite jusqu'à un niveau de profondeur défini par l'utilisateur.

Il existe d'autres services, moins nombreux, qui permettent d'effectuer une veille que nous qualifierons de « radar », puisqu'ils n'ont pas besoin qu'on leur fournisse une adresse Web à surveiller. Ils fonctionnent, en effet, à partir de mots clés qu'on leur indiquera et de programmes baptisés crawlers, dont la mission est de parcourir le Web à la recherche de nouvelles pages incluant ces mots clés. Dès qu'une nouvelle page est découverte, l'utilisateur est généralement prévenu par email. Le plus connu de ces services est Google Alertes, mais on peut également citer Mention ou Talkwalker

### IV.2.3. Sources humaines

#### IV.2.3. 1. Interviewer les futurs destinataires de la veille

En République démocratique du Congo beaucoup des informations se passent de bouche à l'oreille, le pays n'est pas encore bien intégré le numérique dans son administration et son système de gestion d'information.

L'activité de veille est en effet est une activité de service, en ce sens que l'écoute du client interne est primordiale à sa satisfaction future. L'équipe de la banque souvent chargée de mener des entretiens destinés à recenser les besoins en information de ses futurs clients internes. En fonction de la mission qui leur aura été attribuée, il pourra s'agir de membres de la direction, des différentes directions opérationnelles et/ou d'unités plus spécifiques encore (par exemple, une équipe commerciale).

Ce travail d'interview aura plusieurs objectifs:

1. Permettre à l'équipe de veille de recenser et comprendre au mieux les besoins informationnels de la banque.
2. Sensibiliser les collaborateurs rencontrés au fait qu'ils peuvent également détenir des informations susceptibles d'intéresser l'équipe de veille.
3. Les aider à arbitrer entre besoins critiques en informations et besoins secondaires.

En effet, il peut rapidement s'avérer impossible de réaliser une veille sur tous les thèmes recensés par la banque. Le temps de traitement et d'analyse de l'information restant en grande partie dévolu à l'équipe de veille (ou au seul veilleur), hiérarchiser les besoins est une nécessité.

Les résultats de ces interviews seront concrétisés par l'élaboration d'un document baptisé « Synthèse des besoins informationnels »

### **IV.3. LA VEILLE ET LE DUE DILIGENCE COMME OUTILS DE MAÎTRISE DES RISQUES**

Conformément à la réglementation en vigueur en RDC, RAWBANK a mis en place des systèmes d'analyse, de mesure et de surveillance de l'ensemble des risques de différentes natures auxquelles l'exposent ses activités pour notamment s'assurer que:

- les risques de crédit, de marché, opérationnels, de taux d'intérêt, de liquidité, de règlement livraison ainsi que les risques liés aux activités externalisées sont correctement évalués et maîtrisés;
- les processus d'évaluation de l'adéquation globale des fonds propres réglementaires au regard de ces risques sont mis en place.

Conformément à la réglementation, RAWBANK a constitué des comités chargés d'assurer le suivi de certaines catégories de risques spécifiques, notamment:

- les comités de crédit pour la gestion de risque de crédit,
- le comité pour la gestion actif-passif « ALCO » (assets and liabilities committee),
- le comité du risque opérationnel pour renforcer le contrôle interne afin de réduire les pertes opérationnelles.

#### **IV.3.1. Le risque de crédit et veille**

Le risque de crédit est le risque de perte résultant d'une incapacité de l'emprunteur ou de la contrepartie à satisfaire à ses obligations. Ce risque résulte du financement d'investissements, du financement des échanges commerciaux, de la trésorerie et d'autres activités entreprises par la banque. Le risque de crédit fait l'objet d'une surveillance(veille) active conformément aux politiques en matière de crédit et autres politiques connexes qui définissent clairement les politiques, les procédures et les délégations de pouvoirs. Le risque de crédit est géré sur la base du profil de risque de l'emprunteur ou de la contrepartie, des sources de remboursement, de la nature de la couverture, ainsi que des événements actuels et des perspectives de croissance du secteur économique en question. La banque examine, mesure et gère les concentrations de l'exposition au risque de crédit par secteurs industriels, par produits et par clients afin de prévenir des niveaux de risque inacceptables.

La banque examine régulièrement le portefeuille des crédits par secteurs d'activités, par produits et par clients afin d'identifier les crédits non performants; des provisions adéquates pour les pertes de crédit sont constituées conformément aux instructions établies par la Banque Centrale du Congo.

Pour réaliser ce travail, Hormis l'analyse de l'historique du client et ses états financiers, la rawbank fait recours aussi à la veille sectorielle et à la due diligence pour s'assurer que le défaut de paiement soit moins perceptible. Pour cela, la rawbank procède aux enquêtes

pour chaque partenaire (client, fournisseur, prestataire) pour s'assurer que la décision qui sera prise se fondera sur des informations rationnelle et fiables.

## CONCLUSION

Aujourd'hui, la veille stratégique devient une nécessité dans un monde où la mondialisation et la compétitivité sont incontournables. A cet effet, les entreprises, quel que soit leurs secteurs d'activité, sont amenées à prendre en compte cette dimension informationnelle dans leurs stratégies et leurs actions.

L'enquête menée auprès de la Rawbank a révélé que la majorité des banques sont encore loin d'avoir mis en place des cellules de veille.

Puisque seules 42,9 % des banques en RDC disposent d'une cellule de veille stratégique bien structurée. Pour le reste des banques, la gestion de l'information stratégique n'est pas centralisée dans une structure bien définie. Pour ces dernières, l'importance de l'IS en tant que ressource porteuse de richesse n'est pas encore ressentie.

Le manque de ressources humaines, est parmi les problèmes majeurs dont se plaignent les banques. Ces derniers ne disposent pas des spécialistes chargés de la gestion d'information.

Ainsi, on constate qu'il y a un intérêt réel de développer une veille stratégique dans le secteur bancaire Congolais. La preuve en est la volonté de la RDC de mettre en place un organe d'intelligence économique afin de suivre de très près les évolutions de la crise financière pour pouvoir éventuellement spécifier les réponses adéquates pour éviter à notre pays les conséquences négatives de cette crise.

Pour conclure, on s'accorde tous sur la nécessité de mettre en place au sein de chaque entreprise publique ou privée, quel que soit sa taille, sa propre cellule de veille stratégique. Dans tous les secteurs d'activité, rester à l'affût des dernières nouveautés technologiques, de l'évolution des marchés, des tendances économiques nationales et internationales est un enjeu majeur pour les sociétés et la clé de leur réussite.

## REFERENCES

1. GUERRAOU D. et Richet X, Intelligence économique et veille stratégique: Défis et stratégies pour les économies émergentes, Edition L'Harmattan, 2005.
2. HERMEL, Laurent, Maîtriser et pratiquer la veille stratégique/ Laurent Hermel. - Paris: Afnor, 2001.
3. JAKOBIAK F. L'intelligence économique en pratique, Edition d'organisation, Paris, 2001.
4. JAKOBIAK F. L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'organisations, Paris, 2004.
5. MARTINET B. et Marti Y-M L'intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Editions D'organisation, 2001.
6. PORTER A., Roper T., Masson T., Rossini F., Banks J. Forecasting and management of technology, JohnWILEY and Sons, New York, 1991.
7. PORTER M. Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982.
8. REVELLI C. Intelligence stratégique sur Internet, Editions Dunod, Paris, 1998.
9. SIMON H. Administration et processus de décision, Paris, Editions Economica, 1983.

Webographie

-[WWW.3ie.org/etudes\\_d%C3%A9tails\\_7.html](http://WWW.3ie.org/etudes_d%C3%A9tails_7.html)

-[www.veillestrat%C3%A9gique.org](http://www.veillestrat%C3%A9gique.org)

-[www.leconomiste.ma](http://www.leconomiste.ma).

-<http://www.veille.ma>

-<http://www.veille.com>.

© GSJ