

# **Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**

**HOURE NATOU**

Enseignante/Chercheuse

Département de Management, Stratégie et Prospective

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université de Ngaoundéré (Cameroun)

B.P 454 Université de Ngaoundéré (Cameroun)

[hnatou27@yahoo.fr](mailto:hnatou27@yahoo.fr)

## Résumé

### Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun

Les pays développés ont fait de ces deux concepts leur principale arme de guerre économique alors que l'Afrique en général et le Cameroun en particulier a de la peine à s'en approprier tant au niveau des entreprises qu'au niveau de l'Etat. Une étude exploratoire auprès des dirigeants d'entreprises au Cameroun nous permet de prendre conscience de l'état embryonnaire des activités d'intelligence économique et de veille stratégique, d'identifier les défis et de proposer des recommandations pour une meilleure appropriation par les dirigeants.

**Mots clés :** Environnement des entreprises, Sources d'information, Intelligence économique, Veille stratégique.

**Classification JEL :** G1, G2 ...

## Abstract

### The realities of strategic watch and business intelligence in companies in Cameroon

Developed countries have made these two concepts their main weapon of economic warfare, while Africa in general and Cameroon in particular, have difficulties in appropriating them at both the corporate and state levels. An exploratory study with business leaders in Cameroon allows us to know the embryonic state of economic intelligence and business environment, to identify challenges and to propose recommendations for a better appropriation by managers.

**Keywords :** Business environment, Information sources, Economic intelligence, strategic watch

**JEL classification:** G1, G2 ...

## الملخص

حقائق ذكاء الأعمال وذكاء الأعمال في الشركات في الكاميرون

جعلت البلدان المتقدمة هذين المفهومين سلاحهما الرئيسي في الحرب الاقتصادية ، في حين تكافح أفريقيا بشكل عام والكاميرون على وجه الخصوص لتناسلها على مستوى الشركات وعلى مستوى الدولة. تتيح لنا دراسة استكشافية مع قادة الأعمال في الكاميرون أن نكون على دراية بالحالة الجنينية للذكاء الاقتصادي وأنشطة ذكاء الأعمال ، لتحديد التحديات واقتراح توصيات لتحسين التخصيص من قبل المديرين.

الكلمات المفتاحية: بيئة الأعمال ، مصادر المعلومات ، الذكاء الاقتصادي ، المراقبة الإستراتيجية

تصنيف JEL: G1 ، G2 ...

## **Introduction**

Le contexte mondial actuel est marqué par la mondialisation des échanges, la complexité de l'environnement, la concurrence locale, régionale et internationale accrue, des sources et des volumes d'informations énormes grâce à une évolution constante sur le plan technologique que sur le plan réglementaire ou économique, obligeant les entreprises à anticiper et à innover. Martel et Oral (1995) précisent à ce sujet que pour retrouver la voie de la compétitivité, il ne suffit pas de réduire les coûts, ni de restructurer, il faut apprendre à s'adapter, apprendre à répondre plus vite aux besoins du marché et apprendre à utiliser ses ressources de façon optimale. D'après Zakaria (2011), face à cette globalisation, les états africains se doivent de mieux connaître leurs concurrents locaux et internationaux, d'éviter les surprises, de conforter leur position sur le marché local et de se donner la capacité de s'internationaliser. Pour cet auteur, la réalisation de ces objectifs passe par la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique et de veille stratégique. Ces deux concepts se sont imposés dans plusieurs pays du monde comme moyens puissants du développement de la compétitivité et de la performance des entreprises. La veille stratégique et l'intelligence économique proposent des méthodes, des outils, des procédures, des modes d'organisation et des politiques qui permettent aux entreprises d'améliorer leur maîtrise de l'environnement et des informations, leur capacité d'innovation, leur management de disruption et leur capacité d'influencer l'avenir en tenant compte des tendances du marché. Pour Hamidou et Grari (2018), l'efficacité stratégique des entreprises repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique, leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi. Baumard (1991) indique que, pratiquement tous les pays ont mis en place des services de renseignements, auxquels a été attribuée la mission de « voir sans être vu ». Nous constatons que cette situation n'est valable que dans les pays développés. En Afrique en général et au Cameroun en particulier, la connaissance sur les pratiques des fonctions de l'intelligence économique et de la veille stratégique restent limitées aussi bien au niveau des acteurs du marché que de celui des Etats. Ouattara (1997), à ce sujet, va conclure que le rôle de l'information est minoré par les dirigeants africains. Fort de ce constat, l'objectif de cet article est d'analyser les résultats d'une étude empirique auprès de 62 dirigeants d'entreprises au Cameroun dans l'optique de cerner les deux concepts, de faire un état des lieux de leurs pratiques réelles, d'identifier les limites et de proposer des perspectives pour une meilleure appropriation par les organisations.

### **1. De la veille stratégique à l'intelligence économique**

#### **1.1 Le concept de veille stratégique**

##### **1.1.1 Définition, caractéristiques et missions de la veille stratégique**

L'homme a toujours très fortement éprouvé le besoin de s'informer sur le monde dans lequel il vivait, et même au-delà, pour survivre, pour satisfaire sa soif de connaissance, pour gagner les guerres ou pour imposer sa domination politico-économique. Historiquement, l'apparition du concept de la veille remonte

aux années 50 avant J.C dans le domaine militaire par la suite, il a commencé à se développer et à se propager dans les autres secteurs d'activité. Le mot « veille » est issu du latin *vigilia* qui est dérivé du verbe *vigere* « être bien vivant, vigoureux ou éveillé ». Il désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil. L'activité de veille stratégique existe depuis que le monde de l'entreprise et du commerce existe. Elle a porté des noms différents selon les époques : compétitive intelligence, competitor intelligence, business intelligence, environmental scanning, ...

Selon Aguilar (1967), pionnier de la recherche en matière de veille, la veille stratégique consiste à saisir les informations relatives aux événements et aux relations prenant place dans l'environnement externe de l'entreprise, informations dont la connaissance est susceptible d'aider l'équipe dirigeante dans ses choix stratégiques quant au futur de l'entreprise. On retrouve bien dans cette acceptation les notions de d'environnement, d'information et de futur. Selon Pateyron (1998), elle est la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. Dans le même sens d'idées, Romagni et Wild (1998) définissent le concept de veille stratégique comme une analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation. La veille stratégique peut, dans une approche simplifiée, se définir comme l'activité ciblée d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information externe à caractère stratégique pour la pérennité de l'entreprise (Lafaye, 2004). D'après Kriaa-Medhaffer (2006), la veille peut être de deux sortes : Pour connaître l'environnement actuel, afin de répondre à des questions du genre : quels sont les concurrents ? Quels sont les clients ? Quelles sont les réglementations en vigueur ? etc ; Pour anticiper des changements susceptibles d'être pertinents pour l'entreprise (opportunité ou menace), afin de se préparer suffisamment tôt et de pouvoir agir au bon moment et aussi vite que possible. Lesca (2001) écrit que la veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent de façon volontariste, et utilisent les 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 les risques et l'incertitude en général. Ainsi, la veille signifie être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement ni quoi, ni où (Lesca, 2003). La définition la mieux connue et la plus complète est celle de Lesca (2001) qui nous permet d'identifier les principales caractéristiques de la veille stratégique :

- ✓ Le terme « processus » montre une succession de phases. Chaque phase possède sa propre méthodologie, son intérêt et ses particularités dans son élaboration ;
- ✓ Groupe d'individus : ce dispositif engage l'intervention de plusieurs acteurs appartenant aux différentes fonctions de l'entreprise ;

- ✓ Volontariste : l'application de l'activité de veille demande un acte de volontarisme de la part des participants ;
- ✓ Caractère anticipatif : les informations collectées doivent être annonciatrice d'événements qui n'en sont qu'à leur début.

Il est généralement attribué deux missions principales à la veille stratégique. Premièrement, réduire l'incertitude rencontrée par les dirigeants vis-à-vis de leur environnement. C'est pourquoi, la veille doit permettre de détecter suffisamment tôt les menaces et les opportunités en identifiant, en analysant et en surveillant des variables pertinentes ciblées de l'environnement. Deuxièmement, aider les dirigeants dans leur processus de décision en produisant des informations et des représentations signifiantes (Maier, Rainer et Snyder, 1997). Ces informations doivent permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements critiques à venir avec une marge de manœuvre d'action, au mieux, proactive et, au pire, réactive (Kalika, 1991). Pour cela, la veille stratégique doit transformer les données brutes externes en sens c'est-à-dire les analysées, résumées et interprétées (Gilad et Gilad, 1986). La veille ne s'attache pas aux décisions courantes et répétitives mais bien aux « *décisions qui concernent le devenir de l'entreprise* » (Lesca et al. 1997) et qui sont donc, par nature, non-répétitives et difficilement programmables. C'est pourquoi, l'information traitée par la veille est qualifiée de « stratégique ». En somme, les informations captées ne sont pas recherchées pour elles-mêmes, mais destinées au processus de décision (Lesca, 1994). En conséquence, La finalité de la veille est bien l'action par son incorporation dans le processus de décision. Le concept de veille stratégique vise à la fois l'information relative au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et celle relative à l'environnement d'affaires plus général (environnement économique, légal, politique et socioculturel). Elle est donc une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.

### **1.1.2. Catégories de veille stratégique dans les entreprises**

L'apparition du concept de veille stratégique s'est accompagnée de la mise en avant de deux types de veille : la veille concurrentielle et la veille technologique. Depuis, le concept s'est segmenté et de nombreux types de veille sont apparus. Pour les entreprises, quatre grandes catégories de veille stratégique sont à prendre en compte.

#### **1.1.2.1. La veille commerciale**

La veille commerciale s'intéresse à l'évolution des besoins des clients à long terme, à l'évolution de la relation des clients à l'entreprise et, dans une moindre mesure, à la solvabilité des clients (Pateyron, 1997). Mais l'intérêt de l'entreprise se porte également sur l'offre de produits nouveaux, la création de marchés et la détection de créneaux nouveaux. Il est important de suivre l'évolution de l'offre de nouveaux produits, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin, la capacité du fournisseur à procurer des produits à moindre coût. La littérature sur la veille commerciale intègre le suivi de l'évolution de l'offre de compétences

nouvelles, de la relation de pouvoir d'achat de la main d'œuvre et de l'évolution du prix de la main-d'œuvre.

#### **1.1.2.2. La veille concurrentielle**

Michel (1991) déclare que « *dans la guerre économique, la cible, c'est le concurrent. Observer ses concurrents est un réflexe de bon sens pour un chef d'entreprise* ». Selon 3IE (2001), la veille concurrentielle est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence actuelle et potentielle au niveau économique et financier (marques, effectifs, investissements, projets en cours..., etc.). Cette veille permet aussi de connaître les stratégies et éventuellement les intentions ou projets futurs des concurrents de manière à anticiper toute décision susceptible de perturber l'activité de l'entreprise ou au contraire de conduire à une opportunité qu'il faudrait ne pas rater. Porter (1986) énumère les informations susceptibles d'être collectées pour comprendre le comportement du concurrent et surtout pour anticiper ses actions futures. Celles-ci sont rassemblées en cinq points principaux : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.

#### **1.1.2.3. La veille technologique**

La veille technologique est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques c'est-à-dire les découvertes scientifiques, les innovations technologiques (produits et services), les évolutions de procédés de fabrication, les apparitions de nouveaux matériaux...etc. Pour Pateyron (1998), l'expression de 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. Elle permet à l'entreprise d'atteindre un double objectif, le premier est d'anticiper les innovations dans son secteur d'activité, tant pour les procédés que pour les produits, afin de s'adapter et de devancer la concurrence, le second est de surveiller l'évolution des textes normatifs afin de prendre les mesures nécessaires et de se conformer aux derniers textes réglementaires.

#### **1.1.2.4. La veille environnementale**

La veille environnementale est la plus générale de toutes car elle englobe le reste de l'environnement d'une organisation et n'est néanmoins pas négligeable. Elle permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement. Elle a pour but de rechercher, recueillir, traiter et diffuser les informations émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise et portant sur les aspects sociaux culturels, juridiques, politiques...Elle concerne donc plusieurs veilles, entre autres : veille législative, sociale, sociétale, géographique, géopolitique....et elle nécessite une solide planification car les cibles de veille peuvent toucher un large éventail de thèmes.

## 1.2. Le concept d'intelligence économique

### 1.2.1. Intelligence économique : définition

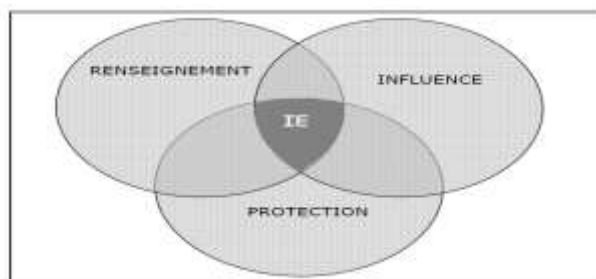
En 1994, sous l'impulsion du Commissariat Général du Plan, un rapport du groupe de travail « intelligence économique et stratégie des entreprises » présidé par Martre (1994) va définir l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économique. Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleures de qualités, de délais et de coût. Pour Delesse (2002), c'est l'art concerté de la maîtrise de l'information dans une perspective de gestion stratégique et tactique. Accéder à l'information pertinente, exploiter au mieux celle-ci et éclairer les décisions stratégiques des acteurs économiques, telle est l'ambition de l'intelligence économique. L'intelligence économique est un outil qui aide le dirigeant à prévenir les risques, à saisir les opportunités et à anticiper les menaces, quelle que soit la taille de son entreprise. L'intelligence économique est devenue un outil incontournable pour construire les stratégies des organisations. Dans un monde d'hyper-concurrence, les savoir-faire de la veille, de la protection et de l'influence sont indispensables à la compétitivité.

### 1.2.2. Enjeux et fonctions clés de l'intelligence économique

Pour Hamidou et Grari (2018), l'intelligence économique est une trilogie de trois fonctions : la veille, la protection de l'information et l'influence. Concrètement, l'intelligence économique permet aux entreprises de détecter de nouvelles opportunités grâce à plusieurs types d'actions :

- ✓ la veille stratégique afin de collecter des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier ;
- ✓ la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser et de communiquer l'information afin de projeter son influence sur leurs marchés (lobbying) ;
- ✓ la protection de l'information relative aux connaissances, au savoir-faire, et aux choix stratégiques face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance.

**Figure N° 1 : Approche fonctionnelle de l'intelligence économique**



Source : Larivet (2006)

La figure ci-après représente l'IE comme une combinaison (intersection) des trois fonctions informationnelles.

La fonction de renseignement est la fonction que tous les auteurs s'accordent à reconnaître à l'IE qui est celle de la surveillance de l'environnement mais aussi de l'entreprise (Ansoff, 1975 ; Paturel, 2002). Cette fonction est désignée le plus souvent par le terme veille auquel sont accolés différents qualificatifs ou celui de renseignement. D'après Bulinge (2002), la première fonction de l'IE est donc de « savoir pour prévoir afin de pouvoir », attribution qui correspond selon l'auteur à la meilleure définition du renseignement en tant qu'activité servant la décision. Ainsi, les entreprises ont besoin de l'IE car pour innover, produire, commercer elles doivent avoir des informations fiables, complètes et exploitables. Si l'on se réfère aux différentes définitions, on s'aperçoit que l'IE se voit attribuer une finalité d'anticipation des menaces et des opportunités au service de la décision. La fonction de gestion du risque informationnel consiste en la protection de l'information. Cette seconde fonction marque la différence entre l'IE et la veille. La veille n'a pas pour fonction de protéger l'entreprise. Quant à la fonction d'influence, elle consiste à déstabiliser les concurrents. C'est l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus. Les stratégies d'influence consistent alors à mettre en œuvre une série de pressions indirecte sur les acteurs influents du marché afin de forcer le maintien ou la prise d'une position concurrentielle. Comme pratique d'influence, on peut citer le lobbying et les stratégies d'influence dans le champ concurrentiel (autres stratégies : la publicité, le bluff concurrentiel). Ces trois fonctions peuvent être remplies de façon légale. Dans le cas contraire, on parlera d'espionnage ou de corruption, pas d'IE.

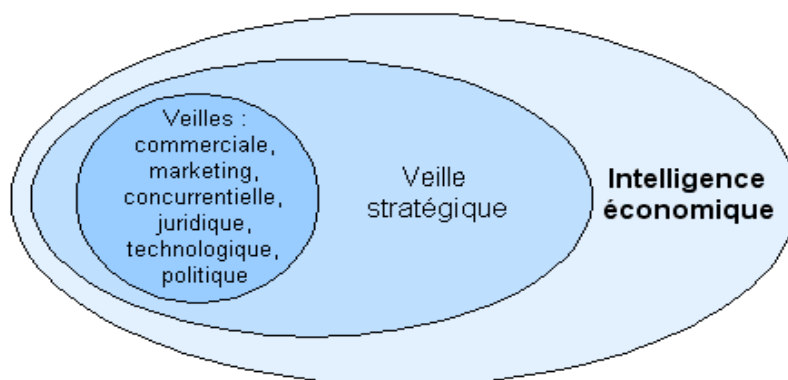
### **1.3. Veille stratégique et intelligence économique : comment les différencier ?**

Pour certains auteurs (Oberson, 1997 ; Assadi, 1998 ; Revelli, 2000), les notions de veille stratégique et d'intelligence économique sont similaires. Dans le langage courant, ces deux termes sont presque devenus des synonymes, pourtant l'étude attentive de leur définition montre le côté plus pratique et plus opérationnel de la veille stratégique. Selon Guy et Françoise (2001), la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique. La démarche d'intelligence économique est fondée sur le renseignement qui désigne selon Pateyron (1998) une somme d'information vérifiées, élaborées, et synthétisées destinées à un groupe restreint d'individus contrairement à la veille qui se réfère à l'information. Pour Leveugle et Sautreau (2008), la veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà, c'est une politique. Il s'agit de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter, de prévoir et analyser les risques potentiels, de protéger des informations ou des données sensibles, de construire des scénarios intelligents, de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs. Donc, La



veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet. En résumé, si la veille stratégique est indispensable à l'IE, elle n'est pas l'IE. Elle est une composante nécessaire, et probablement le meilleur point d'entrée. Le schéma ci-dessous proposé par IAAT (2005), montre le lien entre la veille stratégique et l'intelligence économique.

**Figure N°2 : Relation entre la veille stratégique et l'intelligence économique**



Source : Adaptée de IAAT (2005)

## **2. Veille stratégique et intelligence économique en Afrique : un bref état des lieux**

Dans plusieurs pays d'Europe, les acteurs s'organisent seuls ou en partenariat avec les puissances publiques pour la mise en œuvre de l'intelligence économique et de la veille stratégique. Nous constatons que cette situation n'est valable que dans les pays développés. En Afrique, la connaissance sur les pratiques de l'intelligence économique et de la veille stratégique reste limitée aussi bien au niveau des acteurs du marché que de celui des Etats. Toutefois, ces dernières années, l'Afrique fait des efforts pour s'arrimer à cette société de l'information. Certains pays africains tels que le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, l'Afrique du Sud ont déjà une meilleure appropriation des concepts d'intelligence économique et de veille stratégique. D'autres pays comme le Niger, le Benin, la Côte d'Ivoire et le Cameroun sont en voie d'expansion dans le domaine (Azeumo, 2013). En ce qui concerne la stratégie continentale, il a été créé l'Organisation Africaine de l'Intelligence Economique (OAIE) et le cabinet Sopel<sup>1</sup>, en partenariat avec la Banque Mondiale, organise depuis 2000 des rencontres africaines sur l'intelligence économique, la veille stratégique et le développement des nouvelles technologies en Afrique. Ces rencontres réunissent chaque année des experts en intelligence économique et veille stratégique, des décideurs politiques et économiques, des organisations internationales et la société civile. L'Organisation Africaine de

<sup>1</sup> Premier cabinet francophone d'intelligence économique et de veille concurrentielle en Afrique situé à Dakar au Sénégal. ([www.sopel.org](http://www.sopel.org)) qui organise des Forums sur l'Intelligence Economique et le Développement (FIED).

l'Intelligence Economique (OAIE) s'est donnée pour mission de sensibiliser les Etats et d'assurer sur l'ensemble du continent la veille ainsi que la protection des industries africaines face à la forte concurrence étrangère. Elle travaille également pour une intégration efficace de l'Afrique dans la compétitivité mondiale. L'Assemblée Parlementaire de la Francophonie (APF) a adopté en 2010 à Dakar au Sénégal, une résolution sur l'intelligence économique et la publication d'un rapport qui porteront les bases d'une intelligence économique francophone s'inscrivant dans une logique de développement (Azeumo, 2013). Plus récemment, des Assises Africaines de l'Intelligence économiques ont été créés et la 4<sup>ème</sup> édition a eu lieu du 30 septembre au 02 octobre 2019 à Abidjan en Côte d'Ivoire. Cette édition a accueilli des experts et praticiens de la discipline issus de plusieurs pays francophones tels que : Sénégal, Mali, France, Burkina Faso, Congo, Gabon, Maroc et Tunisie. Au terme des assises, les experts et nombreux praticiens de l'intelligence économique présentes ont affirmé leur volonté de structurer de façon collaborative l'intelligence économique sur le continent tant au niveau des formations, que des méthodes et pratiques employées (AAIE, 2019).

Au Cameroun, des colloques et des formations des acteurs principaux de la veille stratégique et d'intelligence économique (dirigeants et autres cadres des entreprises) se multiplient. L'acteur principal est Guy Gweth, à travers son Centre Africain de Veille et d'Intelligence Economique (CAVIE) qui s'est donné pour mission la promotion des bonnes pratiques en veille stratégique et intelligence économique. CAVIE contribue activement à une meilleure lisibilité des marchés africains, afin de les rendre plus compétitifs et favoriser le développement des relations commerciales. De plus, depuis l'année dernière, CAVIE organise la Journée Africaine de l'Intelligence Economique (JAIE) donc la première édition a eu lieu le 03 août 2018 et la deuxième le 3 août 2019 au Cameroun. La journée vise à sensibiliser les décideurs économiques, politiques et militaires, ainsi que le monde éducatif, à l'âpreté de la compétition mondiale. Malgré toutes ces activités, l'Afrique a encore beaucoup de chemin à faire en matière d'intelligence économique.

### **3. Etude empirique des pratiques de l'intelligence économique et de la veille stratégique dans les entreprises au Cameroun**

#### **3.1. Méthodologie de l'étude**

Dans le cadre de cet article nous avons réalisé une étude empirique à partir d'un questionnaire. Les informations ont été collectées auprès d'un échantillon d'entreprises au Cameroun. Le questionnaire a été administré en « face à face » auprès des dirigeants ou des cadres pouvant nous fournir des informations sur l'activité de veille stratégique et d'intelligence économique. Bien que ne disposant pas de données fiables et actualisées pouvant permettre la constitution d'une bonne base de sondage, une liste d'entreprises a été constituée à travers les données des Centres des impôts et des CNPS. Les entreprises de l'échantillon ont alors été sélectionnées selon la méthode empirique dite de « choix raisonné ». Selon cette méthode, toute entreprise interrogée fait partie de l'échantillon dès

lors qu'elle est constituée de 10 à 49 employés pour la petite entreprise, de 50 à 199 employés pour la moyenne entreprise et de 200 employés et plus pour la grande entreprise. Suivant cette logique, nous avons constitué un échantillon composé de 62 entreprises situées dans les villes de Douala (39 entreprises soit 62,9%) et de Yaoundé (23 entreprises soit 37,1%). Les informations collectées ont subi des traitements statistiques par le tri à plat à l'aide du logiciel SPSS.

### **3.2. Présentation des résultats**

#### **3.2.1. Caractéristiques des entreprises et des répondants**

Les résultats du tri à plat indiquent que sur les 62 entreprises de l'échantillon, 25 sont de service, 22 industrielles et 15 entreprises de commerce avec des taux de réponse élevés (respectivement 96,15%, 81,48% et 60%). On a une bonne représentation des PME (75,8%) donc 46,8% de petites entreprises et 29% de moyennes entreprises. Seulement 24,2% de notre échantillon sont de grandes entreprises. En ce qui concerne le profil des dirigeants interrogés, 74,2% sont de sexe masculin et seulement 25,8% des dirigeants ou des cadres sont des femmes. Les dirigeants âgés de plus de 50 ans représentent seulement 16,1% et le reste a moins de 50 ans. La fonction occupée nous montre qu'une grande partie des répondants est constituée des responsables commercial et marketing (54,8%). Ces derniers sont suivis par ordre décroissant des responsables techniques (27,4%) et des directeurs généraux (16,1%). Il apparaît que 48 répondants, soit 77,4% sont dotés d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Les répondants sont nantis soit d'un diplôme de l'enseignement secondaire (10 répondants, soit 16,1%) ou d'un diplôme de l'enseignement primaire (3 répondants, soit 4,8%). Néanmoins, nous avons aussi la présence d'un répondant (1,6%) n'ayant aucun diplôme.

#### **3.2.2. Des sources d'informations basées sur l'informel et les réseaux humains**

Les dirigeants utilisent diverses sources d'information pour prendre des décisions. Ces sources peuvent être internes ou externes, informelles ou formelles. L'analyse descriptive des différentes sources d'information utilisées par les entreprises au Cameroun a été récapitulée dans le tableau ci-après.

**Tableau N°1: Les sources d'information utilisées par les entreprises au Cameroun**

<b>Les sources d'information</b>			
<b>Les sources formelles</b>		<b>Les sources informelles</b>	
Internet et banques de données	29%	Distributeurs et représentants	41,9%
Etat	21%	Evènements d'affaires	41,9%
Organismes internationaux	29%	Concurrents	32,3%
Revue/Journaux/Livres	8,1%	Amis/Familles	79%
Brevets d'invention	12,9%	Clients/Fournisseurs	51,6%
Conseillers externes (cabinets, experts,...)	25,8%	Foires/Congrès/Salons	71%
Radio/Télévision	16,1%	Associations professionnelles	79%
		Idee/Intuition	82,3%

Nous remarquons que malgré leur diversité, les sources formelles souffrent d'une sous exploitation. La presse écrite et les brevets d'invention enregistrent les

pourcentages les moins élevés (respectivement 8,1% et 12,9%). Internet enregistre un fort taux d'audience de 29%. Les sources informelles sont privilégiées par les entreprises de notre échantillon. En effet, les dirigeants préfèrent se tourner vers des amis, la famille (79%), les associations professionnelles (79%) ou alors assister à des foires, salons et congrès (71%) pour avoir des informations sur l'environnement. Ces sources informelles sont plus utilisées parce qu'elles sont facilement accessibles par les dirigeants.

### **3.2.3. Une activité de veille stratégique à l'état embryonnaire dans les entreprises**

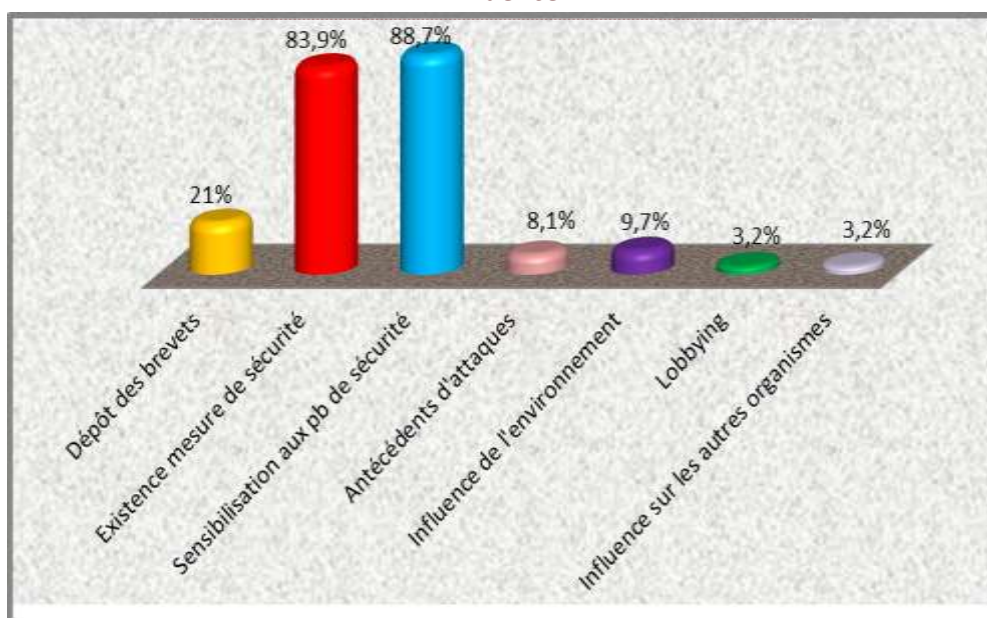
L'analyse des caractéristiques de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises met en relief l'existence des services de gestion générale des informations dans certaines entreprises (46,8%). Ces services sont appelés des services d'information et/ou des cellules informatiques. Les Directions de Systèmes d'Information (DSI) sont encore rares et seulement présentes dans quelques grandes entreprises. Cependant, au sein de ces services seulement 6,5% ont une cellule de veille stratégique (dont 4 entreprises sur les 62) ont une cellule spécifique de veille stratégique. L'aspect formel de la veille apparaît ainsi très peu développé dans les entreprises (faible degré de formalisation). La recherche des informations est motivée par la résolution d'un problème ponctuel au sein de l'entreprise ou alors pour contre-attaquer les concurrents. En général, les entreprises n'ont aucune méthodologie, aucun objectif de recherche d'information, et ne disposent pas de personnes assignées aux activités de veille. Par conséquent, nos résultats indiquent que l'intensité des activités de veille stratégique est faible (seulement 22,6% des dirigeants ont des activités assimilable à de la veille stratégique). En ce qui concerne les outils, les logiciels spécifiques de gestion des informations de veille sont inexistant. Les outils comme Internet et Intranet, malgré leur présence dans certaines entreprises, sont sous exploités. Les informations sur les concurrents actuels et l'environnement économique en général semblent être les plus fréquemment recherchées. Malgré la non maîtrise et l'état embryonnaire du concept de veille, les dirigeants accordent une grande importance aux activités de la veille stratégique et reconnaissent qu'elles sont primordiales pour la survie de leurs entreprises.

### **3.2.4. L'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**

A la question de savoir si les dirigeants connaissent le concept d'intelligence économique, nous avons recueilli des réponses variées. Plusieurs dirigeants ont assimilés l'intelligence économique à « la capacité de comprendre l'économie d'un pays », « le développement de l'intelligence dans la gestion économique », « le renseignement sur l'économie générale », « comprendre son environnement en espionnant », ... Ces réponses nous indiquent que le concept d'intelligence économique est méconnu par plusieurs dirigeants des entreprises au Cameroun. L'intelligence économique a été définie comme la combinaison de trois fonctions : la fonction de renseignement (ou veille), la fonction de gestion de risque informationnel et la fonction d'influence. Malgré le fait que la pratique de la veille

dans les entreprises soit faible, nous avons tenu à savoir si les entreprises s'intéressent aux deux autres fonctions de l'intelligence économique. Le schéma ci-dessous présente les fonctions de protection et d'influence dans le contexte des entreprises au Cameroun.

**Graphique n° 1 : activités d'intelligence économique dans les entreprises : protection et influence**



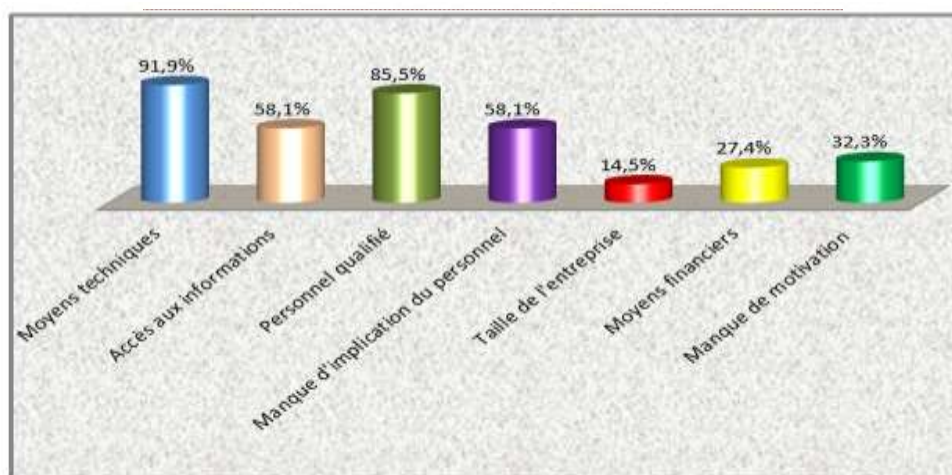
Les résultats indiquent que la sécurisation des informations est le souci majeur des dirigeants car 83,9% ont mis en place des mesures de sécurité et 88,7% ont sensibilisé leurs employés sur les mesures de sécurité. Grâce à ces mesures, seulement 8,1% (c'est-à-dire 5 entreprises) des entreprises ont connus des attaques (piratages, vols des données,...). L'on remarque aussi que 21% s'intéressent aux informations sur les brevets et protègent aussi leur innovation par le dépôt. La dernière fonction de l'intelligence économique est très faiblement pratiquée par les entreprises. Cette fonction est composée de la fonction d'influence en général qui est la capacité qu'à une entreprise à influencer les actions des autres concurrents et autres intervenants, du lobbying qui consiste à se donner des moyens pour influencer les décisions des pouvoirs publics (normes, lois, règlement,...) et l'influence que les entreprises peuvent avoir sur les autres organismes (organismes internationales, collectivités locales,...). Très peu d'entreprises mettent les moyens en jeu pour exercer cette activité. Les statistiques montrent que 9,7% seulement essayent d'influencer les autres concurrents et 3,2% font du lobbying tout en influençant les autres organismes. En conclusion, les entreprises de notre échantillon ne s'intéressent qu'à une seule fonction de l'intelligence économique : la fonction de gestion du risque

informationnel. Or pour faire de l'intelligence économique il faut prendre en compte les trois fonctions. Ainsi, le concept d'intelligence économique n'est pas connu et pratiqué par les dirigeants des entreprises camerounaises.

### 3.2.5. Identification des difficultés justifiant l'état embryonnaire de la pratique de l'intelligence économique et la veille stratégique du point de vue des dirigeants

Les dirigeants ont identifiés plusieurs difficultés liées à l'entreprise elle-même, et à son environnement.

**Graphique n°2 : les difficultés rencontrées par les dirigeants**



D'après le graphique ci-dessus, nous constatons que la quasi-totalité des répondants (91,9%) soulignent qu'ils ne disposent pas de moyens techniques (outils, logiciels,...) pour surveiller et traiter les informations et 58,1% évoquent les difficultés d'accès aux informations dans l'environnement externe. Ceci est dû principalement au manque de bases de données fiables au Cameroun. En plus des moyens techniques et de l'environnement, les dirigeants vont évoquer les difficultés liées aux personnels employés. 85,5% des répondants pensent qu'ils n'ont pas de personnel qualifié. 58,1% citent comme frein le manque d'implication du personnel et seulement 32,3% pensent que leurs employés ne sont pas motivés. Il faut cependant remarquer que la majorité des répondants considèrent que la taille de l'entreprise et les moyens financiers ne constituent pas un handicap pour la pratique de la veille dans les entreprises (respectivement 85,5% et 72,6%).

### 4. Recommandations

A travers nos résultats, nous pouvons ainsi donner des recommandations non seulement aux dirigeants des entreprises au Cameroun mais aussi aux pouvoirs publics. Les dirigeants doivent se former, sensibiliser les autres membres de l'entreprise et instaurer une culture d'intelligence économique et de veille stratégique à travers une méthodologie fondée sur les réseaux humains. Ces

réseaux sont le meilleur moyen de démultiplier les collectes d'informations avec un minimum de coûts et de temps dans le contexte camerounais. Les dirigeants doivent améliorer le degré de formalisation de leurs systèmes d'information en créant des cellules spécifiques de veille stratégique. De plus, nous pouvons aller dans le même sens de Guechtouli (2009) pour recommander aux dirigeants qu'à côté de leur veille informelle, ils peuvent greffer une cellule formelle et faire cohabiter les deux systèmes. Ils doivent utiliser des outils adaptés à notre contexte comme le rapport d'étonnement qui consiste à s'étonner et à consigner les impressions dans un registre spécial en scrutant l'environnement. Ce rapport permettra aux membres de l'entreprise de se sentir plus impliqués, co-responsables et davantage concernés par la veille stratégique. Cet outil pourra remédier aux problèmes d'implication et de motivation du personnel. Les entreprises peuvent se constituer aussi en réseaux (veille réseau), surtout les Petites et Moyennes Entreprises (PME) pour unir leur force et se coordonner pour mieux faire face à la concurrence étrangère. Les pouvoirs publics doivent prendre conscience que l'intelligence économique et la veille stratégique ne sont pas seulement une affaire de l'occident mais également de l'Afrique et surtout du Cameroun. Malgré les activités de sensibilisation du CAVIE, très peu de dirigeants sont touchés par ces concepts. Le gouvernement doit développer une politique de vulgarisation nationale de ces activités auprès des dirigeants des entreprises peu importe la taille de ces dernières. La plupart des projets de mise sur pied d'une cellule nationale de veille et d'Intelligence Economique n'ayant jamais abouti (nous pouvons citer par exemple le projet du Réseau National d'Intelligence du Cameroun de la chambre de commerce), les autorités doivent créer une cellule qui comme un radar aura pour rôle de mobiliser des informations stratégiques accessibles à tous les acteurs économiques en créant une banque de données fiables et interactives facilement accessible aux dirigeants et autres acteurs de l'économie. Dans la logique de la professionnalisation des formations, l'Etat peut instituer aux universités d'intégrer des formations spécialisées en veille stratégique et intelligence économique comme dans d'autres pays africains (Sénégal et Afrique du Sud). De plus, les pouvoirs publics devraient créer une Association Camerounaise d'Intelligence Economique (ACIE) à l'instar de la France (AFDIE : Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique), du Maroc (AMIE : Association Marocaine de l'Intelligence Economique) et la Tunisie (ATIE : Association Tunisienne de l'Intelligence Economique), ... dans le but de mutualiser les compétences en la matière dans le domaine et de mieux permettre aux dirigeants camerounais de s'approprier l'intelligence économique et la veille stratégique.

### **Conclusion**

Ce travail de recherche s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation des marchés et aux évolutions technologiques. Cette étude nous a permis d'avoir un aperçu sur la connaissance et la pratique de l'intelligence économique et la veille stratégique dans les entreprises au Cameroun. Le constat

est clair, les entreprises au Cameroun ont des difficultés non seulement à s'arrimer à la société de l'information mais aussi à maîtriser les connaissances concernant leur environnement. Il est alors important pour les dirigeants des entreprises au Cameroun, les acteurs du marché et le pouvoir public de prendre des mesures efficaces pour une bonne sensibilisation aux concepts de veille stratégique et d'intelligence économique.



### Références Bibliographiques

- Aguilar F.J.** (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley, 239p.
- Ansoff H.I.** (1975), "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, vol.18, n°2, pp.21-33.
- Assadi D.** (1998), *Intelligence économique sur Internet : études de marché et veille concurrentielle*, Paris, Publi-Union.
- Assises Africaines de l'Intelligence Economique (AAIE)** (2019), « Intelligence Economique en Afrique : les résolutions pour 2019 suite aux assises », Communiqué de Presse, 30 septembre au 02 octobre 2019, Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Azeumo S.W.** (2013), *L'intelligence économique camerounaise (IEC)*, Edition Harmattan, 87p.
- Baumard P.** (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson.
- Bulinge F.** (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication de l'université Toulon Var, 2002, 462p.
- Delesse C.** (2002), « Synthèse de la communication présentée aux Rencontres de AMRAE », Lille 2002.
- Dou, H.** (1995), *veille technologique et compétitivité*, Editions DUNOD, Paris, p.42-43.
- Gilad B. et Gilad T.** (1986), « Business intelligence: the quiet revolution », MIT, *Sloan Management Review*, pp. 53-61.
- Hamidou K. et Grari Y.**, (2018), « l'intelligence économique enjeu majeur pour les PME », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n° 6 septembre 2018.
- Institut Atlantique d'aménagement du territoire (IAAT)** (2005), *la veille stratégique : du concept à la pratique*, Note de Synthèse, juin 2005.
- Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE)** (2001), « la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », France, rapport décembre 2001, p.11.
- Kalika M.** (1991), « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, Nov – Déc, pp. 46-50.
- Kriaa-Medhaffer S.** (2006), *Veille anticipative stratégique, problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, Cas des entreprises tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 14 Novembre 2006, Université Pierre Mendès, France-Grenoble 2.
- Lafaye C.** (2004), *La phase de traque d'information sur Internet dans un processus de veille stratégique, une approche longitudinale centrée sur les Agents Intelligents*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- Larivet S.** (2006), « l'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, « l'Internationalisation des PME et ses

conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », 25-26-27 octobre, Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg, Suisse.

**Lesca H.** (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Economie et Sociétés*, vol 5, n°20, pp.31-50.

**Lesca H.** (2001), « Veille stratégique : passade de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce », *Acte du colloque VSST 2001*, Barcelone, octobre.

**Lesca H., Blanco S., et Caron-Fasan M.L.** (1997), « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : proposition d'un modèle conceptuel et premières validations », *Actes de la 6ième conférence de l'AIMS*, Montréal, Juin, vol. 2, pp. 173-183.

**Lesca H.** (2003), *Veille stratégique : La méthode L.E.SCanning*, Editions EMS, p.15.

**Lesca H.** (1997), *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p.1

**Leveugle D. et Sautreau A. L.** (2008), *l'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information*, Master 2, ICD-mention GIDE, année universitaire 2007-2008.

**Maier J.L., Rainer R.K.J. et Snyder C.A.** (1997), « Environmental Scanning for Information Technology: An Empirical Investigation », *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, n°2, pp 177-200.

**Martel A. et Oral M.** (1995), *Les défis de la compétitivité : visions et stratégies*, Public-Relais.

**Martre H.** (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général au plan, février.

**Michel D.** (1991), « Comment s'informer sur ses concurrents », *L'Entreprise*, n°72.

**Oberson P.** (1997), *L'Internet et l'intelligence économique*, Paris, Ed d'Organisation.

**Ouattara O.** (1997), *La veille technologique, adaptation aux pays africains : information, environnement, moyens, culture*, Thèse de Doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix, Marseille III.

**Pateyron E.** (1997), « Veille stratégique », *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves Simon et de Joffre P. (1997), Economica, 2ème Edition, pp.3464-3475

**Pateyron E.** (1998), *La veille Stratégique*, édition ECONOMICA, Paris, p.20.

**Paturel R.** (2002), « Markal- La pratique d'influence dans la petite entreprise », in *Les pratiques de l'Intelligence Economique, huit cas d'entreprises*, Levet J.-L., Paris, Economica, pp. 83-100.

**Porter M.E.** (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Edition.

**Revelli C.** (2000), *Intelligence Stratégique sur Internet*, Dunod, Paris.

**Romagni P. et Wild V.** (1998), *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, éditions Les Presses du Management, Paris, p.92.

**Guy M. et Françoise T.** (2001), *intelligence économique*, éditions de Boeck Université, Bruxelles, p.173.

**Zakaria D.** (2011), « Qu'est-ce que l'intelligence économique (IE) et quelle est son utilité pour l'Afrique ? » *IE en Afrique*, Mars 2011, [www.ieafrique.com](http://www.ieafrique.com).