

LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE : QUELQUES REPERES

De

Fariza NANECHÉ

**Enseignante à la Faculté des Sciences de Gestion à l'université Mouloud
Mammeri, Tizi-Ouzou- Algérie.**

Résumé : Si le concept de veille stratégique est largement répandu et mieux appréhendé en France et aux pays d'outre-Atlantique, ce dernier demeure encore insaisissable et ainsi peu ou prou intégré au sein des entreprises du grand Maghreb, et en particulier, celles Algériennes. Cet article pour toute fin utile se veut descriptif, munies d'une revue de littérature, nous avons mis en exergue certaines facettes du processus de veille stratégique, à l'instar de la délimitation du concept de veille, de l'exposition de ses composantes constitutives, de son processus cyclique, des alternatives de son implantation et pour inciter l'appropriation de cet outil managérial, les avantages susceptibles d'être engendrés par son intégration au sein de l'entreprise sont répertoriés et ce, sans aucune prétention à l'exhaustivité.

Mots-clés : Compétitivité ; décision ; entreprise ; environnement ; information ; veille stratégique.

Abstract: If the concept of strategic monitoring has increasingly spread and well understand in France and other foreign countries; this last remains pell-mell incomprehensible and confused, so the number of Maghreb's companies which have integrated it reveals insignificant, particularly in Algerian ones. This article is mainly descriptive, provided with a literature review, we have highlighted some facets of the process of the strategic monitoring, as the encompassing of the concept, the exposition of its constitutive components, its cyclic process, and also alternatives of its integration within the company. For encouraging the implementation of this managerial tool, susceptible advantages which can be engendered by the strategic monitoring are listed, in no exhaustive way.

Keywords: Competitiveness; decision; corporate; environment; information, strategic monitoring

Introduction

Il est évident que l'entreprise contemporaine opère dans un environnement incertain voire insaisissable, qu'elle influe quotidiennement par ses diverses décisions et actions, en outre, les évolutions incessantes de l'environnement conditionnent la réalisation effective de ses décisions délibérées. Contrairement, aux considérations caduques de l'entreprise en tant que boîte noire, actuellement, celle-ci et son environnement s'influencent mutuellement, étant ouverte sur l'extérieur, l'entreprise doit s'informer en permanence sur les mutations qui surviennent, en particulier, celles susceptibles de l'influer.

Etre informé, pour l'entreprise de ce qui se passe à l'extérieur, revient à mettre en place des processus destinés à la recherche et à la collecte des informations relatives aux divers événements susceptibles de survenir, et/ou qui ont une forte chance de se produire dans un horizon temporel bien déterminé.

La littérature managériale regorge de concept à la fois français et anglo-saxons qui font référence à l'exploitation de l'information en provenance de l'environnement de l'entreprise pour des objectifs stratégiques, tels que scanning (**Aguilar**, 1967), surveillance de l'environnement (**Thiétart**, 1996), la veille (**Jakobiak**, 1991 ; **Hermel**, 2001. **Lesca**, 2003),... néanmoins, nous retiendrons aux fins de cet article le concept de veille stratégique.

S'informer sur son environnement, suppose d'apporter des réponses fiables à un certain nombre d'interrogations, dont les plus pertinentes ne sont-elles pas de se demander comment procéder ? Qu'elle est la cible privilégiée ? Comment organiser le processus de veille stratégique au sein de l'entreprise ?

Notre objectif n'est rien de plus que d'apporter des réponses claires à la fois aux théoriciens qui peinent à délimiter la veille stratégique de par sa définition, son processus et les acteurs concernés, et aux praticiens qui la perçoivent comme vitale pour l'entreprise, toutefois, son implantation effective s'avère complexe.

Nombreux sont peut-être ceux qui se sont posé cette question à un certain moment de leur vie : c'est quoi la veille stratégique ?

1. Le concept de veille stratégique

L'origine du mot veille est issu du latin *vigilia* qui est dérivé du verbe *vigere* « être bien vivant, vigoureux ou éveillé. », ainsi le mot veille désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil.

Cependant, les définitions de la veille stratégique proposées par les divers auteurs mettent indifféremment l'accent sur l'acte de surveiller les mutations environnementales à l'instar des définitions d'**Atamar & Calori** (2011) selon lesquels la veille stratégique consiste à surveiller (généralement de façon sélective) les signaux annonciateurs de changements majeurs dans l'environnement et les indicateurs des progrès de l'entreprise¹.

¹T. ATAMAR et R.CALORI : «Diagnostic et décisions stratégiques », 2^e édition, Dunod, 2011, p 493.

Pateyron (1998) met aussi l'accent dans sa définition de la veille stratégique sur l'aspect de surveillance, en effet, la veille désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques².

La définition de **Thiétart** (1996) rejoint les précédente dans la mesure où il a qualifié la veille d'une parfaite surveillance de l'environnement qui est l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie avec l'établissement d'une vision prospective d'ensemble des défis auxquels l'entreprise va être confrontée dans le futur³.

Par conséquent, surveiller l'environnement de l'entreprise de part ces définitions revient à rester sur ses aguets d'une manière à pouvoir saisir les opportunités et/ou neutraliser les menaces que recèle son environnement. Dans cette perspective, l'entreprise privilégie le comportement réactif, ainsi l'objectif de la veille stratégique dans ce sens est de permettre à l'entreprise de réagir promptement aux évolutions externes.

Par ailleurs, d'autres définitions mettent en avant l'acte d'observer l'environnement de l'entreprise, c'est dans cette mesure que **Jakobiak** (1991) a qualifié la veille stratégique de L'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique⁴, **Marmuse** (1996) quant à lui définit la veille stratégique en tant qu'un système d'observation devant permettre à la fois la détection des opportunités et la prise de conscience des facteurs de vulnérabilité⁵ et **Reix** (2011) des tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise⁶.

Observer l'environnement de l'entreprise, sous-entend un effort de sélection et de ciblage. Ainsi, l'entreprise, et contrairement à la première attitude de surveillance, est au courant, des informations qui manquent son processus de prise de décision, par conséquent, elle se met à la recherche de ces dernières pour une meilleure prise de décision. Cela suppose un comportement proactif de la part de l'entreprise, qui détient au préalable des orientations stratégiques bien claires, qu'elle nourrit par une collecte constante des informations en provenance de son environnement pour les mettre à jour et les adaptées constamment.

Cette seconde attitude n'exclue pas la première, mais elle l'englobe, puisque l'entreprise en cherchant les informations qui manque son puzzle décisionnel, détecte aussi les grandes tendances évolutionnistes au sein de l'environnement pouvant l'affecter.

C'est ainsi, qu'il importe de signaler que l'acte de surveiller et celui d'observer sont complémentaires au sein de l'entreprise. Au-delà des considérations de comportement réactif voire proactif dans l'exploitation de l'information nécessaire au quotidien de l'entreprise, **Lesca** (2003) présente la veille stratégique comme le processus collectif itératif par lequel des membres de l'entreprise(ou des personnes sollicitées par elle), traquent (perçoivent ou

²E. PATEYRON : « La veille stratégique », Economica, 1998, p 13.

³R.A. THIETART : « La stratégie d'entreprise », 2^e édition, Ediscience international, 1996, p 95.

⁴F.JAKOBIK : « Pratique de la veille technologique », Les éditions d'organisation, 1991, p 39.

⁵C. MARMUSE : « Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ed}, Economica, 1996, p 229.

⁶REIX et al : « Système d'information et management des organisations », 6^{ed}, Vuibert, 2011, p 260.

provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leurs environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire⁷.

Par ailleurs, l'adjectif de stratégique accompagnant le concept de veille, indique pour **Lesca**, le fait que la veille concerne, les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise à moyen et à long terme. **Pateyron** (1998), quant à lui, replace la dimension stratégique de la veille dans le triptyque « réception-interprétation-action », une action concrète doit suivre le processus d'information pour qu'apparaisse sa dimension stratégique.

Cependant, la veille stratégique est aussi un processus itératif, pour **Lesca**, chaque itération étant déclenchée par la confrontation entre les hypothèses formulées par l'organisation et les informations dont elle dispose⁸. D'ailleurs, nous retrouvons ce principe dans la définition de l'association française de normalisation (**AFNOR**) : activité continue et en grande partie itérative visant la surveillance active de l'environnement⁹.

A ce stade, un distinguo s'impose la veille stratégique de l'entreprise ne peut se cantonner à la seule action de surveillance de l'environnement de l'entreprise ou à la seule observation de ce dernier. La veille stratégique englobe ces deux attitudes, dans la mesure où elle assure les actions de collecte, de traitement et de diffusion des informations pertinentes en vue de décrypter et de rendre plus compréhensible l'environnement de l'entreprise.

L'anticipation dimension incontournable pour l'entreprise contemporaine, constitue le socle de la veille stratégique, dans la mesure où les informations collectées par ce processus sont pour la plupart tournées vers le futur, en d'autres termes, ces dernières permettent d'agir plutôt que de subir les changements, dans ce sens la veille stratégique vise l'action, à partir d'une connaissance parfaite du passé et du présent de l'entreprise, elle décrypte un futur souhaitable, et par conséquent, elle oriente ses actions stratégique dans cette voie. Procurer les informations pertinentes pour la prise de décision au sein de l'entreprise, voilà, la raison d'être de la veille stratégique.

A notre tour, nous nous attacherons à toutes fins utiles de constituer notre propre synthèse en qualifiant la veille stratégique de : « processus de collecte de l'information pertinente à caractère anticipatif en provenance de l'environnement de l'entreprise, de son traitement et de son acheminement aux utilisateurs finaux, toutefois le déclic peut être interne (manque d'information lors de la prise de décision) ou externe (mutations recelant une opportunité pour l'entreprise). », outillés de cette définition, nous pouvons désormais décrire les composantes de la veille stratégique.

2. Les composantes de la veille stratégique

La veille stratégique regroupe quatre types de veille, que l'entreprise met en place en vue de scruter en permanence son environnement immédiat.

La veille technologique, la veille commerciale, concurrentielle et la veille environnementale, sont des veilles destinées à collecter des informations particulières en ciblant un environnement bien délimité.

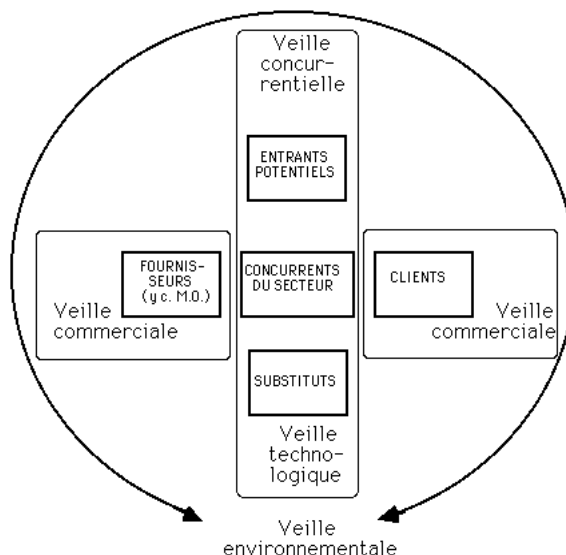
⁷H. LESCA : « Veille stratégique : la méthode L.E SCAnning », éd EMS, 2003, p 10.

⁸H. LESCA, op-cit. p 13.

⁹L. HERMEL : « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique », Paris, Afnor, 2001, p 02.

Martinet et Ribault (1989) ont mis en exergue ces diverses veilles en s'appuyant sur le modèle des cinq forces de **Porter (1986)**, et ce, comme la figure suivante le montre :

Fig.01. Les différentes veilles constituant la veille stratégique



Source : B. MARTINET et Y.M. MARTI, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 1995, p 124.

De ce fait, nous ne pouvons parler de veille stratégique que si l'entreprise intègre ces quatre veilles. Hors les entreprises diffèrent de par leur moyen, leur taille respective et le secteur d'activité dans lequel elles opèrent, d'ailleurs l'exemple le plus congruent n'est-il pas le cas des PME et PMI, est ce que ces entreprises de petites taille doivent mettre en place l'ensemble de ces veilles ?

La réponse adéquate est à la fois oui et non, oui lorsqu'il s'agit d'une PME/PMI innovante et concurrentielle, dans ce sens elle a les moyens mais aussi la motivation nécessaire pour implanter de la veille stratégique. Dans l'autre extrémité, une PME/PMI œuvrant dans un secteur peu innovateur et beaucoup moins concurrentiel et davantage stable, elle peut ne pas mettre en place le processus de veille stratégique, enfin, entre ces deux extrémités, subsiste une multitude de cas de figure, dans lesquels l'entreprise se focalise sur une veille particulière voire deux, en fonction de ses moyens et des caractéristiques de son métier.

Dans cette perspective, même si la veille mise en place est une veille technologique, elle constitue à notre sens une veille stratégique pour l'entreprise (PME/PMI) en question, dans la mesure où elle engage à terme le devenir de cette dernière.

Pour synthétiser, en pratique la veille stratégique ne peut aucunement être considérée comme la totale des autres types de veille, puisque chacune de ces veilles commerciale, concurrentielle, technologique voire environnementale, est une veille stratégique en soi, de par les informations qu'elle draine, et ce, en fonction des métiers clés de l'entreprise et des caractéristiques intrinsèques de son secteur d'activité.

3. Le processus de veille stratégique

Plusieurs modèles de veille stratégique sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision.

Les auteurs détaillent et fragmentent à leurs aises la bonne marche de processus de veille stratégique. Par souci de simplification, nous regrouperons leurs subdivisions en quatre étapes principales :

- L'expression des besoins ;
- La recherche de l'information ;
- L'exploitation de celle-ci ;
- La diffusion aux destinataires ;

Dans le processus de veille stratégique le premier pas consiste dans l'expression du besoin informationnel c'est-à-dire à traduire les orientations stratégiques en axes de développement. Des décisions à prendre peuvent alors être identifiées pour chaque axe de développement.

Enfin, ces axes sont traduits en zones prioritaires de recherche en recensant les questions opérationnelles sur lesquelles il serait utile d'avoir de l'information. Etape cruciale, est pourtant loin d'être perçue comme indispensable par les entreprises.

Toutefois, ce besoin émane d'une insuffisance de données lors de la prise de décision, de l'avènement d'un problème de type opérationnel, à l'occasion d'une comparaison de l'entreprise avec ses concurrentes, bref, les causes de sensation d'un besoin informationnel sont multiples, ce qui est d'autant plus crucial est de savoir et d'être apte à formuler et à exprimer clairement ce besoin, car si certains besoins sont facilement identifiables, d'autres le sont beaucoup moins.

Par ailleurs, l'étape de recherche de l'information est certainement la plus périlleuse, car il faut éviter la surabondance ou au contraire l'indigence d'informations. Une tâche non aisée à assurer, en particulier, avec la multiplication des sources d'information, un représentant d'une firme de consultants en veille stratégique (Cybion), illustre le phénomène : avant Internet, nous passions 80% du temps à rechercher et 20% à analyser l'information, désormais l'objectif est quasiment d'arriver au ratio inverse.

Par conséquent, aucune source d'informations n'est à écarter dès le départ, sauf si le veilleur est en mesure de connaître parfaitement le biais de chacune. Toutefois, le bien-fondé de l'étape de la recherche des informations suite à l'expression d'un besoin dépendra largement de la connaissance des diverses sources d'informations pertinentes de la part du veilleur et aussi son degré de maîtrise des outils permettant de la dénicher dans les meilleures conditions de temps et de coûts.

Colligées, les informations doivent faire l'objet d'une exploitation, troisième étape de la veille stratégique durant laquelle les informations seront triées et recoupées d'une manière à découvrir leurs interrelations, et de les mettre bout à bout, dans le but d'en faire une synthèse cohérente, pour conférer un sens et une valeur ajoutée pour l'acteur qui s'en servira.

A ce niveau, l'interprétation des informations apparaît cruciale, dans la mesure où, elle permet de dégager une image riche et synthétique de la panoplie d'informations traquées.

Reste la dernière phase du processus de veille stratégique, diffuser l'information traitée, à qui ? Comment ? Et quand ? Ces informations seront diffusées au sein de l'entreprise.

Comme le rappelle le Général Guyaux : une information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment et sous la forme voulue à la personne qui en a l'emploi, cette citation résume parfaitement, les fonctions que doit remplir cette phase de veille, idéalement l'information traitée doit circuler dans l'organisation de manière à la rendre disponible chez tous ceux qui ont besoin, dans les conditions optimales de délais et de qualité.

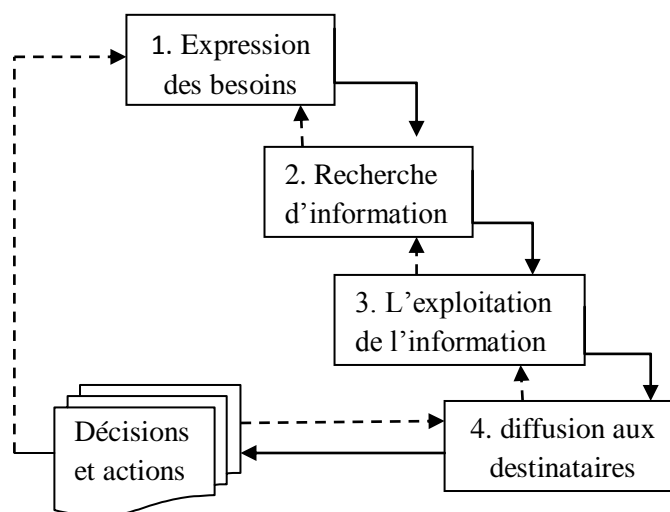
Les freins pouvant contraindre la communication et la circulation des informations, sont nombreux, parmi :

L'ignorance de sa valeur, traditionnellement les acteurs ne sont pas toujours en mesure de distinguer l'intérêt de l'information, et d'évaluer précisément son impact sur la décision et l'action ; de surcroît, la structure organisationnelle peut être à l'origine de cette défaillance, en particulier, avec la multiplicité des niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise ce qui alourdi cette étape de diffusion, accentué par le phénomène de cloisonnement, cette diffusion n'aura même pas lieu.

Il importe par ailleurs de mentionner, que les étapes du processus de veille stratégique connaissent des va et vient, dans la mesure où des ajustements sont souvent nécessaires, et ce, en vue d'avoir comme output de ce processus une information synthétique de haute valeur permettant d'épauler directement le décideur dans la prise de décision.

La figure ci-après rend compte de l'enchaînement logique de ces diverses étapes :

Fig. 02. Les étapes de processus de veille stratégique



Source : M. GUECHTOULI : « comment organiser son système de veille stratégique ? », http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wpcontent/uploads/2010/01/guechtouli_système_veille.pdf.p 02.

Par conséquent, ce schéma sert de base pour la majorité des modèles de veille. Il n'en reste pas moins incomplet, très simplifié et réducteur, puisque dans la pratique, le processus de veille stratégique est beaucoup plus complexe, car il est dans la majorité des cas transverse à l'entreprise, tout en impliquant différentes unités voire directions et divisions de l'entreprises qui sont en interaction dynamique.

4. La mise en place du processus de veille stratégique

Dans les années 1970, le processus de veille stratégique a amorcé une nouvelle approche formalisée, en particulier avec l'apparition de « cellule de veille », comprenant des veilleurs, qui sont des employés à temps plein chargés de faire de la veille. Toutefois, ces cellules de veille marquent le passage d'une veille individuelle à une veille organisationnelle et reflètent une prise de conscience du caractère nécessairement collectif de la veille¹⁰.

Par ailleurs, il s'avère difficile voire impossible que les diverses étapes de processus de la veille stratégique soient confiées à un nombre restreint de collaborateurs (veilleurs), si nous considérons uniquement l'étape de recherche des informations, rien à prendre en compte le nombre des sources d'informations qui s'offrent à l'entreprise, pour noter qu'il est délicat de parvenir à des résultats probants si cette tâche est confiée à une ou deux personnes dans l'entreprise.

Le point focal est de considérer l'aspect collectif de la veille stratégique, une fois admis, la question d'organisation de cette veille sera plus effective.

Toutes les entreprises ne requièrent pas une approche organisée concernant la problématique de la veille. L'entreprise est libre dans son choix de processus de veille organisée ou non selon ses caractéristiques fonctionnelles.

Opter pour une approche formalisée de la veille stratégique, aborde les questions relatives à l'organisation des activités de la veille, des acteurs concernés et des supports à exploiter.

Délicat, par ailleurs, de répondre concrètement à ces diverses questions, puisqu'en pratique si la partie formalisée de la veille stratégique est visiblement claire, celle non formalisée demeure prisonnière au détriment de ses apports incontournables pour l'entreprise.

Toutefois, deux cas extrêmes se présentent à l'entreprise dans son choix de formalisation ou non de son processus de veille stratégique :

- Opter pour un processus purement formel implique pour l'entreprise de connaître à priori ses besoins et à identifier ses cibles et les personnes concernées par le processus de veille. Dans ce cas, les veilleurs sont souvent désignés par le management, le processus de veille est clairement identifié et l'information souvent centralisée. Il semblerait que plus le processus est formalisé, plus il correspond à des zones de problèmes connues et déjà analysés avec précision¹¹.
- Par opposition, dans un processus purement informel, tout un chacun exerce ses activités de veille, en dehors de la pression du management en place, et ce, en fonction de ses besoins, de ses préférences et de ses compétences propres, ce genre de processus est transverse à l'entreprise et beaucoup moins rigide comparativement au processus formel de la veille stratégique.

Cependant, il importe de reconnaître que le processus formalisé de la veille stratégique mise sur la centralisation de l'information, ce qui facilite son évaluation, sa validation et puis sa

¹⁰M. GUECHTOULI : « comment organiser son système de veille stratégique ? », http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wpcontent/uploads/2010/01/guechtouli_système_v_eille.pdf.

¹¹E. PATEYRON : « La veille stratégique », in Y. SIMON & P. JOFFRE (coord), Encyclopédie de gestion, Economica, p 3465-3475.

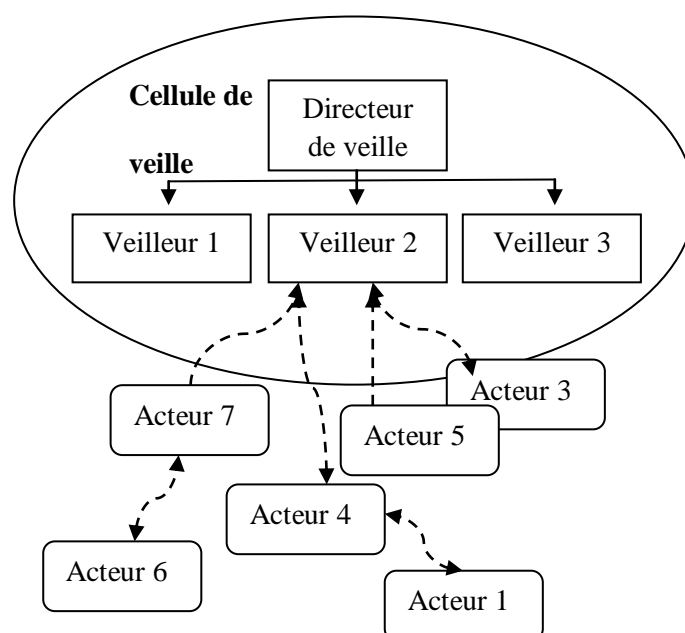
diffusion aux destinataires sélectionnés. A contrario, le processus informel de veille jouit d'une structure éclatée au sein de l'entreprise vue le nombre des intervenants qui appartiennent à des horizons différents.

Ces deux approches de la mise en place du processus de veille stratégique, qui sont incontestablement opposées, présentent des avantages et des inconvénients respectifs, d'ailleurs même les auteurs (**Jakobiak**, 1990, 2004 ; **Pateyron**, 1998, **Lesca**, 2003) en la matière avancent des points de vue divergents quant au choix de l'approche la plus adaptée pour l'entreprise.

Tous les choix de l'entreprise se situent sur un continuum, dont les deux extrémités, dans ce cas sont la mise en place d'un processus formel de la veille stratégique, ou au contraire, une mise en place d'un processus informel. Dans cette perspective, toute entreprise est en mesure d'opter pour un équilibre qui lui est intrinsèque entre ces deux approches. Par conséquent, une entreprise peut avoir mis en œuvre un processus formel de la veille stratégique, au même temps, il y aura une émergence d'un processus informel qui se greffe au premier, ainsi, certains acteurs de l'entreprise s'attacheront à assurer des activités de veille stratégique en parallèle avec leurs tâches prescrites par le management en place.

La figure suivante illustre ce cas de figure, où des collaborateurs de l'entreprise, indépendants de la cellule de veille, pratiquent de la veille pour leurs besoins respectifs. Ils constituent le processus informel qui se greffe à celui formalisé par le management de l'entreprise.

Fig. 03. Le processus de veille stratégique entre le formel et l'informel



Par conséquent, les approches formelle et informelle du processus de veille stratégique ne s'excluent pas mutuellement, au contraire, elles consolident l'efficacité de la veille stratégique en place. C'est ainsi, que chaque entreprise est appelée à trouver le juste équilibre entre ces deux approches, c'est dans cette mesure que nous confirmons que la veille stratégique est idiosyncratique à l'entreprise qui l'a mis en place, il n'existe pas de modèle universel pour toutes les entreprises.

L'efficacité de la veille stratégique au sein de l'entreprise dépend par ailleurs, de sa compatibilité avec le contexte interne et de son ouverture sur la participation de tous les membres de l'entreprise.

5. Les atouts de la veille stratégique au sein de l'entreprise

Opter pour la mise en place de la veille stratégique au sein d'une entreprise donnée suppose, l'appropriation de certains avantages jusque-là imperceptibles.

Cependant, la veille stratégique ne peut être en aucun cas une fin en soi, autrement dit, l'entreprise intègre cet outil du management stratégique en vue d'assurer une meilleure exploitation des informations au quotidien, et l'idéal sera de les exploiter pour :

- Une meilleure prise de décision ;
- La capitalisation des compétences collectives distinctives ;
- La saisie des opportunités ;
- L'inscription dans une dynamique porteuse d'innovation.

Penser la performance et la compétitivité de l'entreprise à long terme, impose de placer ce nouvel outil de management stratégique au cœur de ses réflexions et de ses orientations stratégiques.

5.1. La veille stratégique pour une meilleure prise de décision

Les dirigeants d'entreprises doivent souvent prendre des décisions, même lorsqu'ils n'ont pas toutes les cartes en main. Ils sont contraints de continuer à prendre des décisions, un exercice dont la difficulté s'accroît davantage dans ce nouvel contexte d'évolution¹².

En outre, la perception de l'environnement de l'entreprise est le premier élément fondamental du processus de prise de décision. L'environnement de l'entreprise occulte une panoplie d'information dont a besoin l'entreprise dans sa prise de décision, en particulier, les décisions stratégiques.

Pour **Moinet** (2006), la veille est plus globalement une habilité à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision¹³.

Le fondateur de la théorie de la décision **Simon** (1978), a mis en évidence le rôle de l'information pertinente dans la prise de décision à travers son modèle **IMC**, en effet, toutes les phases de processus de prise de décision requièrent des informations, d'abord pour préciser le problème, puis trouver plusieurs scénarios possibles pour le résoudre et enfin opter pour la solution la plus satisfaisante, compte tenu de la rationalité limitée des décideurs.

L'un des avantages que la veille stratégique confère à l'entreprise est une prise de décision stratégique efficace, et ce à travers une exploitation efficiente de l'information. En outre, guider la prise de décision, constitue l'aboutissement de la veille stratégique, puisque cette dernière se doit d'épauler les décideurs, en instaurant une plateforme informationnelle riche pour d'éventuelles prises de décisions.

¹²V. COGGIA : « Intelligence économique et la prise de décision dans les PME », L'Harmattan, 2009, p 11.

¹³C. MARCON et N. MOINET : « L'intelligence économique », Dunod, 2006, p 46.

Par conséquent, nous estimons que le décideur ne peut envisager une stratégie à long terme et aussi une tactique à court terme sans cet outil de recherche, d'analyse, de hiérarchisation, de compréhension et d'action que représente la veille¹⁴.

5.2. La veille stratégique pour la capitalisation des compétences

Les entreprises se constituent et vivent par les savoirs et les savoir-faire qu'elles ont su accumuler, utiliser, développer, faire évoluer et valoriser dans le temps. Ainsi, la maîtrise de ce patrimoine nécessite à la fois une identification et une protection de l'acquis, une veille de l'existant et un enrichissement permanent par de nouvelles acquisitions¹⁵.

Dans cette perspective, la veille stratégique constitue l'outil incontournable, d'un côté à la création de ces savoirs (connaissances) et savoir-faire (compétences), et de l'autre, à leur utilisation au sein de l'entreprise. La nature dynamique la veille, son caractère cumulatif et les phénomènes de l'apprentissage qu'elle draine, vont de pair avec l'évolution dynamique des compétences qui se doit d'exister au sein de chaque entreprise.

La veille stratégique ne crée pas la compétence dans une perspective directe, mais intervient, plus intensément, dans le déclenchement de processus d'apprentissage organisationnel, qui permet de développer des compétences collectives inédites. Cet apprentissage représente un concept d'action, dans le sens, ou d'une part l'apprentissage est une condition de l'action efficace, et d'autre part, l'acteur apprend dans l'action (Argyris, 2002).

Puis encore, la conséquence évidente de cet apprentissage est la création des compétences collectives idiosyncratiques à l'entreprise, puisqu'elles sont issues de processus inhérents aux critères internes de l'entreprise. Les compétences de l'entreprise ne sont pas figées, mais flexibles, et se transforment au cours du temps, non seulement sous l'effet de leur dynamique interne, mais aussi de l'apport des informations extérieures, ce qui nous oriente à conférer un rôle décisif à la veille stratégique dans la création des compétences collectives spécifiques.

La veille provoque le processus d'apprentissage au sein de l'entreprise, et cela pour des raisons diverses, que ce soit externes telles que :

- L'apparition de nouvelles compétences qui ont rendues les compétences de l'entreprise obsolètes;
- Détection d'opportunités qui nécessitent des savoir-faire dont ne dispose pas l'entreprise ;

Ou interne à l'instar de:

- La modification de la nature de l'activité de la firme.

La relation de la veille stratégique et la compétence de l'organisation, n'est pas aussi simple, et prendre en compte seul l'aspect instrumental d'une veille stratégique au service de la création des compétences de l'entreprise, serait d'oublier que l'analyse des compétences

¹⁴M. AUDIGIER, G. COULON et P. RASSAT : « L'intelligence économique un nouvel outil de gestion », Maxima, 2003, p 23.

¹⁵J.L LEVET, et R.PATUREL : « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Mai 1996. p 06.

d'une entreprise constitue un impératif préalable à toute démarche d'intégration de processus de la veille stratégique au sein de l'entreprise.

5.3. La veille stratégique au service de l'innovation

L'une des caractéristiques principales du monde actuel des entreprises est la multiplication des innovations, et ce, à un rythme accéléré, l'innovation est devenue un facteur décisif dans la vie des entreprises. Innover pour l'entreprise, devient de plus en plus, synonyme de performance, de compétitivité et de pérennité.

Les entreprises innover pour consolider leur compétitivité et garantir leur pérennité, cependant, innover exige dans un premier temps une connaissance fine, aussi bien des clients que des concurrents, mais plus important encore, de l'entreprise elle-même.

Le processus de veille stratégique permet à l'entreprise de mieux connaître, son environnement concurrentiel, commercial, technologique, et..., toutefois, se contenter de superviser son environnement, n'est point une fin en soi, mais cela doit favoriser l'anticipation, l'action et surtout l'innovation.

A l'heure où les innovations les plus importantes ne sont plus issues des laboratoires, mais des marchés, l'entreprise doit exploiter à bon escient les résultats de recherche des veilles implantées, autrement dit, l'entreprise ne peut se borner à produire et à vivre sur ses acquis, elle doit innover pour éviter de disparaître ou d'être absorbée.

En outre, **Achard**¹⁶(2005), établie une liste, montrant dans quelle mesure la veille favorise l'innovation au sein des entreprises :

- La diffusion des informations fait gagner du temps aux différentes équipes et le recours aux autres devient plus facile ;
- La flexibilité donne plus d'autonomie et libère les associations entre individus ;
- Le feedback encouragé par la diffusion de l'information consolide la vision partagée et donne un coup d'arrêt aux mythes des personnes, pour favoriser les performances des équipes ;
- La diversité des thèmes abordés par la veille enrichit et va au-delà de la routine ;
- La veille véhicule et favorise une dynamique apprenante ;
- La veille s'ouvre aux nouvelles opportunités ;

Dans cette perspective, la veille stratégique se révèle incontournable en ce qui concerne l'innovation au sein des entreprises.

5.4. L'intelligence économique : levier de détection des opportunités et des menaces

Par essence la veille stratégique de l'entreprise tend à réduire l'incertitude et les zones d'ombres qui font que la stratégie délibérée s'éloigne de celle réalisée, en fournissant les informations pertinentes grâce à ses veilles permettant l'anticipation et la détection et l'interprétation des signaux faibles et précoces, en provenance de l'environnement de l'entreprise.

¹⁶P. ACHARD : «La dimension humaine de l'intelligence économique », Lavoisier, 2005, p 149.

L'évolution de l'entreprise ne peut plus se prévoir par la pure extrapolation des données antérieures, en méconnaissant les discontinuités et l'incertitude de l'environnement. Et avoir de l'avance par rapport aux concurrents dans la détection des opportunités, exige de l'anticipation et le repérage de signaux en provenance de l'environnement. Cependant, ce repérage revêt une importance accrue tant que le signal est perçu tôt, autrement dit, l'entreprise parvient à détecter le signal ou l'alerte émanant de son environnement avant ses rivaux, et c'est cette avance qui confère à la firme un éventail de manœuvre beaucoup plus large. Dans cette perspective, il s'agit de :

- Détecter le signal avec précision, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'une fausse alerte ;
- Le temps de perception et d'action constitue un important facteur de succès ;

Le degré de liberté de l'entreprise, ou encore l'éventail de manœuvre dont peut disposer une entreprise, diminue progressivement, que le signal faible perçu gagne du temps, et devient au fur et à mesure plus fort et plus intense, de manière à ce qu'il peut être perçu par tous.

Détecter et exploiter les signaux faibles, renforcent davantage la fiabilité et l'efficacité de la stratégie de l'entreprise, à travers particulièrement, les capacités de réaction de la firme, dans la mesure où cela permet de traiter le problème prématurément ce qui minimise l'avènement de ce qu' **Ansoff** (1975) a qualifié de « strategic surprises », autrement dit, avec cette préparation, la menace perd sa soudaineté, son urgence et sa non familiarisation.

Pour conclure, la veille stratégique permet à l'entreprise d'être à ses aguets face aux mutations éternelles de son environnement concurrentiel où l'avantage se définit en terme de rapidité, de flexibilité et d'adaptabilité. Non seulement elle atténue l'incertitude de ce dernier grâce aux informations incessamment collectées et exploitées ce qui augmente les chances que la stratégie délibérée se concrétise, mais aussi, elle confère à l'entreprise la capacité d'anticiper, via l'interprétation des signaux d'alerte, ce qui se cristallise dans le temps précieux et l'importance de la marge de manœuvre, d'ajustement et de réaction, avant que ses rivales ne l'aperçoivent.

Enfin, la saisie des opportunités fait partie des préoccupations de la veille stratégique, elle représente pour l'entreprise l'occasion unique de proposer de nouveaux produits, de nouveaux concepts retrouvés dans les recherches qu'effectuent les veilleurs.

5.5. La veille stratégique : la plateforme de la compétitivité

La veille stratégique est le processus permettant aux entreprises opérant dans des environnements compétitifs, de renforcer leurs compétitivités. En effet, nous pouvons regrouper les avantages soutenant la compétitivité de l'entreprise, en quatre pôles distincts, mais complémentaires, et ceux-ci sont :

- Une meilleure prise de décision ;
- La capitalisation des compétences clés ;
- Innovation permanente ;
- La saisie des opportunités.

Cela, nous renvoie aux atouts de la veille stratégique déjà parcourues. Néanmoins il est important de constater, que chacun de ces avantages contribue directement à la consolidation de la compétitivité de l'entreprise, à long terme.

La capitalisation des compétences clés permet à l'entreprise d'avoir cette capacité permettant de saisir les opportunités en temps réel, puisqu'elle est déjà préparée, c'est-à-dire qu'elle dispose de compétences pouvant :

- Identifier l'opportunité ou la menace en temps propice ;
- Se redéployer pour tirer avantage de l'opportunité, ou neutraliser la menace.

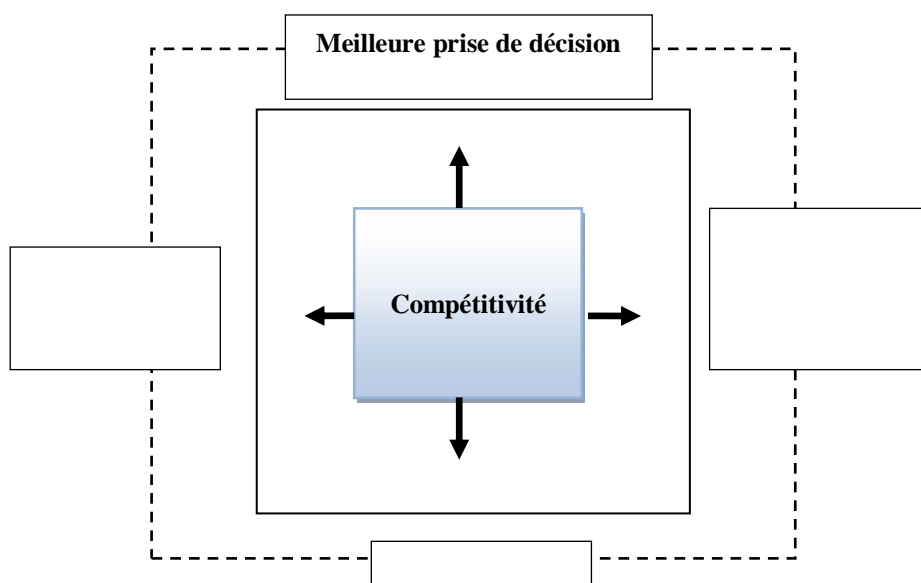
Conséquemment, le développement et la capitalisation des compétences collectives clés au sein de l'entreprise, résulte d'une décision prise et mise en action, de même que la saisie d'une opportunité consiste en une décision à prendre et à réaliser, dans un horizon temporel déterminé.

En sus, ce qu'il ne faut pas omettre, est le fait que la qualité des compétences développées en entreprise, conditionnent amplement le type ainsi que la qualité des décisions prise. Cependant, l'innovation aussi, résulte d'une décision prise au sein de l'entreprise.

Chacun des apports de la veille stratégique entretient des liens étroits avec les autres, en fait, ils forment une succession logique, dont le maillon capital est la prise de décision, autrement dit, la qualité de la décision prise.

La figure ci-après montre l'interdépendance des avantages que confère, la veille stratégique, et leur contribution dans la consolidation de la compétitivité de l'entreprise :

Fig. 05. La veille stratégique comme garante de la compétitivité de l'entreprise



Source : Figure adaptée par nos soins de Meier, 2005, p 53.

Par conséquent, dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité des entreprises, repose largement sur leurs capacités à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à les traiter de façon efficace en interne. Il leur faut, en effet, anticiper sur les marchés à venir,

appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs¹⁷.

Conclusion

En guise de conclusion de cet article, nous nous autoriserons à prodiguer quelques conseils sous forme de ligne directrice guidons la mise en place de la veille stratégique au sein de l'entreprise :

Le projet de la mise en place de processus de veille stratégique doit être accompagné d'un seau de légitimité de la part de la direction (top management), la volonté de l'encadrement supérieur et son appui précipitent le démarrage et puis la pérennisation du projet ;

Le personnel affecté à exercer les tâches de veille, doit être formé, puisque ceux qui s'y adonnent doivent posséder un solide esprit d'équipe, et ne pas hésiter à investir dans la communication ;

En outre, la dimension temporelle doit être aussi prise en compte, de manière à libérer le veilleur des pressions et ce en lui accordant l'espace/ le temps approprié, pour un meilleur rendement ;

L'entreprise doit nantir le processus de veille stratégique des moyens indispensables et d'objectifs précis ;

Enfin, la veille stratégique, nous ne pouvons le réitérer jamais assez, relève de sur-mesure et non du prêt à porter, cela dicte de faire appel au moment opportun à des ressources en quantité et en qualité suffisante et adaptée en vue d'acquérir l'information pertinente par nature éphémère qui manque le puzzle décisionnel de l'entreprise.

Bibliographie

- P. ACHARD : « La dimension humaine de l'intelligence économique », Lavoisier, 2005.
- H.I. ANSOFF: "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals.", California Management Review, n° 2, VOL XVIII, winter 1975.
- M. AUDIGIER, G. COULON et P. RASSAT : «L'intelligence économique un nouvel outil de gestion », Maxima, 2003.
- T. ATAMAR et R. CALORI : «Diagnostic et décisions stratégiques », 2^e édition, Dunod, 2011.
- V. COGGIA : « Intelligence économique et la prise de décision dans les PME », L'Harmattan, 2009.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN : « Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994.

¹⁷Commissariat Général du Plan :« Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994, p 86.

- M. GUECHTOULI : « comment organiser son système de veille stratégique ? », http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wpcontent/uploads/2010/01/guechtouli_systeme_veille.pdf.
- L. HERMEL : « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique », Paris, Afnor, 2001.
- F. JAKOBIAK : « Pratique de la veille technologique », les éditions d'Organisation, 1990.
- F. JAKOBIAK : « L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Editions d'Organisation, 2004.
- F. JAKOBIAK : « De l'idée au produit : veille- R&D- Marché », éditions d'Organisation, 2005.
- J.L LEVET, et R. PATUREL : « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Mai 1996.
- H. LESCA : « Veille stratégique : la méthode L.E SCAnning », éd EMS, 2003.
- C. MARCON et N. MOINET : « L'intelligence économique », Dunod, 2006.
- C. MARMUSE : « Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2éd, Economica, 1996.
- B. MARTINET et Y.M. MARTI, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 1995.
- O. MEIER : « Diagnostic stratégique », Dunod, 2005.
- E. PATEYRON : « La veille stratégique », Economica, 1998.
- REIX et al : « Système d'information et management des organisations », 6 éd, Vuibert, 2011.
- R.A. THIETART : « La stratégie d'entreprise », 2^e édition, Ediscience international, 1996.