

## La veille stratégique : un levier permanent de la compétitivité.

**Dr. HATHAT Elmehdi**

Maitre de conférences -B-  
Faculté des sciences économique et  
commerciale, et sciences de gestion  
- Université de Ghardaïa -  
hathatelmehdi@hotmail.fr

### Résumé :

L'objectif de cet article est de mettre en évidence l'impact du mécanisme de veille stratégique sur la capacité de la compétitivité de l'entreprise, qui sert de radar pour elle, permet de mieux comprendre de son environnement, afin de saisir les opportunités et d'éviter ou bien d'écarter les menaces qui entourent l'environnement de l'entreprise.

Pour aborder cette recherche d'une manière profonde et méthodique, Nous fonderons sur l'approche descriptive, et ceci à travers cinq axes fondamentaux:

- 1- La veille stratégique: origines, définition et types
- 2- La veille et quelques concepts
- 3- Les informations de la veille et ses caractéristiques
- 4- Le processus de la veille stratégique
- 5-La ville comme une nécessité concurrentielle pour l'entreprise.

**Les mots clé:** la veille stratégique, l'information, la compétitivité, l'environnement.

### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز الدور الذي تضطلع به اليقظة الإستراتيجية كآلية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تعد بمثابة رادار لها، الذي يستشعر كل التحركات والأحداث التي تشتمل عليها البيئة الخارجية، وهذا بغية الاستغلال الأمثل لكل الفرص المتاحة والعمل على تجنب قدر الإمكان كل المخاطر التي تحتويها بيئة المؤسسة.

- وللإمام أكثر بكل الجوانب المتعلقة بالبحث وبطريقة معمقة، سوف نعتد على المنهج الوصفي، وهذا بناء على خمس محاور أساسية:
- 1- اليقظة الإستراتيجية: السياق التاريخي، المفهوم والأنواع.
  - 2- اليقظة وبعض المصطلحات.
  - 3- معلومات اليقظة وخصائصها.
  - 4- سيرورة اليقظة.
  - 5- اليقظة كحتمية تنافسية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، المعلومة، التنافسية، البيئة الخارجية

### Introduction

Les entreprises vivent actuellement dans un climat d'affaire de plus en plus volatil, chaotique et incertain, caractérisé par la mondialisation des échanges, une internationalisation de l'activité économique, une intensité très vive de la concurrence, une grande évolution sur le plan technologique que sur le plan réglementaire, une accélération des flux d'informations...

Dans ce contexte, pour survivre et prospérer, les entreprises doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements de leur environnement, mettre en place une politique de création et de gestion les différents flux d'information qui seront capables d'anticiper et de prévoir les changements de l'environnement, Pour prendre les bonnes décisions. Ce qui fait de l'information, plus qu'autrefois une matière première stratégique indispensable à la réussite d'une entreprise quelle que soit sa taille.

Plusieurs concepts sont souvent utilisés dans ce domaine, mais la veille stratégique est mieux connue dans le mode économique. car un tel concept fait appel au caractère proactif et prospectif du processus d'orientation, de cueillette, d'analyse et de diffusion des informations stratégiques pour l'entreprise.

Alors, la problématique qui se pose dans ce sens,

**Comment peut-elle anticiper et réduire les incertitudes de l'environnement externe, afin d'améliorer sa capacité de la compétitivité dans son marché ?**

Nous traitons cette problématique à partir de cinq axes Principaux ;

- 1- La veille stratégique: origines, définition et éléments
- 2- La veille et quelques concepts
- 3- Les informations de la veille et ses caractéristiques
- 4- Le processus de la veille stratégique
- 5- La ville stratégique comme une nécessité concurrentielle

### **1- la veille stratégique: origines, définition et types**

#### **1-1- origines du concept de veille <sup>1</sup>**

Le concept veille elle –même à une origine militaire. Et comme le dit justement **Sun tzu** \* "connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous même, et vous survivrez à des centaines de batailles .si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous –même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous –même, vous partez perdant dans chaque bataille. " Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte .

Ainsi, lors de ses compagne, des missions de reconnaissance sont envoyées afin d'éclaircir les points douteux. Il faut reconnaître en quelque sorte le terrain, préciser certains points .ces indications vont alors lui permettre de réduire l'incertitude, ce qui lui permettra se simplifier son plan.

Le concept de veille en lui –même a été importé des Etats-Unis et émerge du modèle de renseignement américain.

Au cours des années quatre –vingt dix, le concept de veille devient l'un des concepts moderne dans le mode économique.

#### **1-2- définition de la veille stratégique**

La veille stratégique a connu Plusieurs définitions, sont bien entendu proposées pour cerner au mieux ce qu'est la veille ;

Humbert LESCA définit la veille stratégique comme: « Un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans

---

<sup>1</sup> Nathalie costa , " Ville et benchmarking " , edtion ellipses,paris , France , 2008 , p49.

\* Ancien combattant chinois

le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment »<sup>1</sup>

En 1992, la veille selon François Jacobiak ; c'est l'observation et (de) l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.<sup>2</sup>

La définition de l'AFNOR\* présente la veille comme une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance de l'environnement technologique, commercial, etc.,.... Pour anticiper les évolutions.

Aussi, La veille peut encore être défini comme étant un processus informationnel volontariste à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise.

Enfin, La veille est un dispositif organisé et intégré dans l'organisation, de collecte, de traitement, de diffusion et d'exploitation de l'information. Le but de la veille est d'obtenir des informations pertinentes et utiles. Celles-ci permettent de saisir les opportunités ou d'identifier les menaces liées aux évolutions significatives de l'environnement.

### **1-3- les types de la veille stratégique**

À travers les différentes définitions citées ci-dessus sur la veille stratégique, on constate que la dernière doit cependant être conçue tel un processus. Ceci est d'autant plus vrai que la veille peut être appréhendée par quatre composantes:

1- **la veille concurrentielle**; Les informations susceptibles d'être collectées pour comprendre le comportement des concurrents sont: les stratégies, nouveaux objectifs, performances actuelles...etc.

2- **la veille technologique** (scientifique); suivre et maîtriser

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, " Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise", Economies et sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, p.31-50, 1994.

<sup>2</sup> Nathali Costa, opcit, p 49.

\* Association Française pour la Normalisation

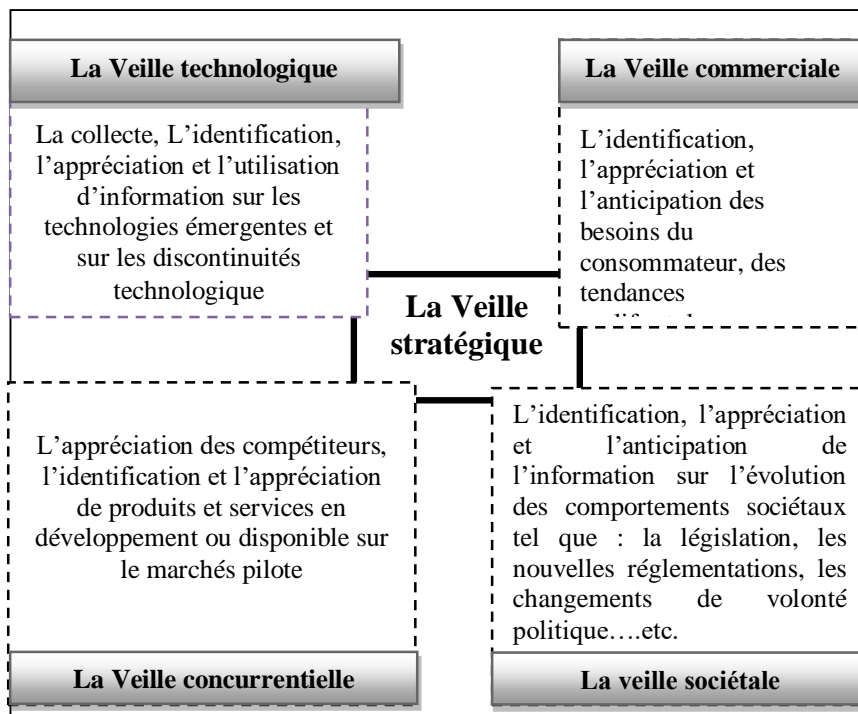
toutes les évolutions et toutes les nouveautés dans le domaine technologique.

3- **la veille commerciale;** s'intéresser à l'évolution des besoins des clients à long terme, et suivre l'évolution des relations avec les fournisseurs...etc.

4- **la veille sociétale** (environnementale); Cette veille consiste à suivre les évolutions démographiques, politiques, sociales...etc.

On résume ces types et leurs significations dans ce schéma qui suit ;

**Figure N° (01) ; Les types de la veille**



**Source :** René rohrbeck " veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG", conférence internationale de management stratégique , 6 -9 juin 2007,Montréal, canada , p4.

**2- la veille et quelques concepts**

Pour clarifier le concept de veille stratégique par rapport aux certains concepts disponibles (intelligence économique, le benchmarking, ... etc. ) , on distingue ci après :

## 2-1- la veille et l'intelligence économique

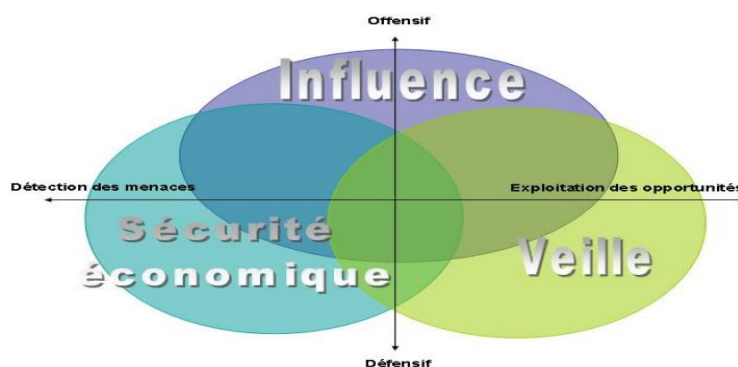
La notion L'intelligence économique dépasse celle de veille, parce que dans l'intelligence économique il y a intention stratégique et tactique avec volonté d'interaction entre tout le niveau d'action, tous les types d'acteurs économique.

L'intelligence économique se définit, selon Henri Martre comme " l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques et obtenu légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région ".<sup>1</sup>

Cette définition relève bien d'une approche globale, au niveau nationale, et non plus uniquement au niveau de l'entreprise. D'où la nécessité de nombreuses actions concertées pour informer, inciter, mobiliser les différents acteurs économique, alors que dans la veille, l'intention stratégique et ces action sont réalisées uniquement au niveau de l'entreprise.

Dans sa sphère, l'intelligence économique englobe trois axes principaux, comme suit :

### **Figure N° (02) ; Les axes de l'intelligence économique**



**Source** ; Phillip clerc, " les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique ", séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiel, centre du commerce international, Tunis, 2012, p5. In : [www.fichiersbox.com/documentations/.../intelligence%20economique](http://www.fichiersbox.com/documentations/.../intelligence%20economique)

<sup>1</sup> François jakobiak , " l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser " , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 , p05.

L'intelligence économique se révèle sous trois aspects principaux, tout d'abord la veille, qui consiste à observer et à analyser ce qui se passe autour de l'entreprise. Ensuite la sécurité économique qui vise à se prémunir contre la veille des autres ; savoir sur quoi on communique, le faire savoir à tous les salariés, créer des réflexes, voir inclure des clauses de confidentialité dans les contrats de travail. Enfin, le dernier aspect de l'intelligence économique est le lobbying, à savoir l'injection d'information dans l'environnement de l'entreprise pour une prise de décision profitable.<sup>1</sup>

### 2-2- la veille et le benchmarking

Le benchmarking \*, ou l'étalonnage économique C'est la comparaison d'un produit, service ou processus avec une activité comparable ayant meilleure réputation, dans le but de fixer des objectifs d'amélioration.

Notons qu'il y a quatre types de benchmarking. Le type interne compare des opérations à d'autres semblables au sein de la même organisation. **Le benchmarking compétitif** compare le produit ou le service ou le processus avec des compagnies rivales. **Le benchmarking fonctionnel** compare les entreprises non concurrentes du même domaine d'affaires tandis que **le benchmarking générique** compare des entreprises issues de secteurs différents relativement à des processus organisationnels<sup>2</sup>.

Le benchmarking c'est une technique utilisée dans la veille stratégique, surtout sa partie concurrentiel, donc la comparaison de cette opération s'effectue en vue d'évaluer leurs pratiques et, à partir des écarts constatés, fixer des objectifs pour devenir et rester parmi les meilleures, dans un court laps de temps. Ainsi, le benchmarking peut être une technique complémentaire de la veille stratégique.

### 3- Les informations de la veille et ses caractéristiques :

Les informations de veille stratégique concernent le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, à titre principal (mais elles peuvent également concerner l'intérieur). Ce sont des

---

<sup>1</sup> Note de synthèse, Institut atlantique d'aménagement des territoires IAAT, " la veille stratégique du concept à la pratique " , juin 2005, p3.

\* Appelé aussi L'étalonnage concurrentiel

<sup>2</sup> Luc Chaput, Article " la veille stratégique intégrée : connaissance, mimétisme, niveau d'aspiration ", département des sciences administratives, université du Québec en Outaouais (UQO) . paper no 032006.

informations anticipatives. Ces informations se répartissent en deux types: les signes d'alerte précoces et les informations de potentiels ;

**3-1- signe d'alerte précoce:** une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une grande utilité pour les responsables de notre entreprise. Ces signes d'alerte ou signaux faible sont caractérisés par des informations qualitatives, mais souvent fragmentaires et incertaines. Ces données informative captées permettent de formuler des hypothèses, de détecter des changements, et fournir des éclairages sur le futur et non sue le passé ou le présent.<sup>1</sup>

Les signes d'alerte précoces sont des informations

Principalement :<sup>2</sup>

**Qualitatives.** Les informations de veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles ne sauraient être constituées uniquement de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats " comptables ".

Ainsi les signes d'alerte précoces peuvent prendre des formes telles que: phrases saisies dans une réunion, dans un salon ou colloque; brève coupure de presse, même issue d'un journal de quartier; photographie, observations faites sur un chantier, etc.

**Fragmentaires.** Les informations de veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de bribes patiemment collectées, sélectionnées, assemblées, interprétées et validées. Prise isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement du sens.

**Incomplètes.** Du fait même de leur nature et de la difficulté à les obtenir en temps voulu, les signes d'alertes précoces sont inévitablement des informations incomplètes. Ceci n'empêche

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997, p2-3..

<sup>2</sup> Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p26-27.



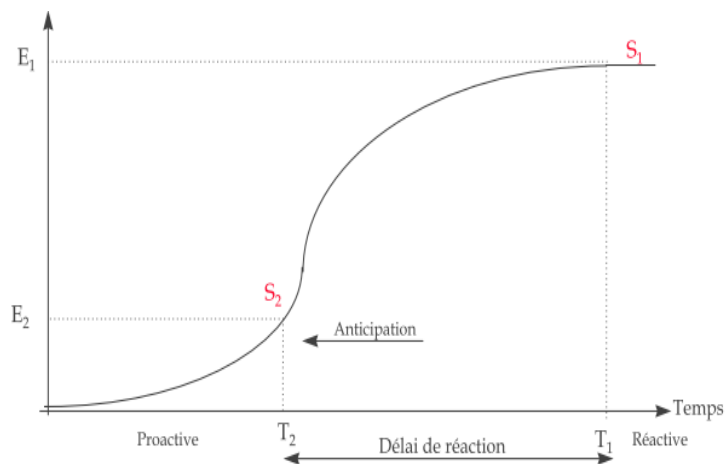
pas d'en faire une exploitation fructueuse ainsi que nous le verrons plus loin en parlant de création de sens.

**Incertaines.** Les informations de veille stratégique à caractère anticipatif constituent des alertes, des pistes, des signes généralement noyés dans du " bruit ". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes.

**Imprécises.** Souvent les signes d'alerte précoces manquent de la précision que l'on souhaiterait et sont ambigus. Cette ambiguïté inévitable doit être prise en compte dans le choix des supports que l'on utilisera pour les faire circuler.

Il résulte donc de ces caractéristiques qu'un dispositif efficace de veille stratégique doit permettre la capitalisation des informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider, et d'amplifier les signes de faible intensité à l'origine.

**Figure N° 03 ; les signes d'alerte précoce**



**Source :** Kamel rouibah, " veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998, p 30.

Donc à travers ce schéma, on considère que :

- E 1 est un événement totalement réalisé. Il est exprimé par un signal S 1 de grosseur maximum (il ne demande guère d'effort pour être capté). Tout est connu au temps T1. Par

conséquent, nous sommes placés devant le fait accompli et n'avons plus de marge de manœuvre possible.

- E 2 est un événement probable. Nous en avons pris connaissance et il n'est pas encore Réalisé, il n'est qu'amorcé. Le signal S 2, qui l'annonce, est relativement faible et demande Plus d'effort pour être capté. Cependant, si nous le captions, nous sommes informés au temps T 2, avant la réalisation complète de l'événement.

La courbe précédente, fournit deux caractéristiques principales d'une information anticipative.

- L'intensité de l'événement détecté (observé) qui renseigne soit sur des menaces soit sur des opportunités. Plus l'intensité du signal est faible, plus grandes sont les chances de saisir des opportunités avant les autres.
- La marge de manœuvre ou temps de pression ( $MG = T 1 - T 2$ ) qui crée le besoin de réagir rapidement face à l'événement détecté. Ceci implique une recherche continue des informations fragmentaires et incertaines annonciatrices de changement. Nous nous plaçons alors en écoute permanente de l'environnement.

**3-2- Informations de potentiel :** Ce sont des informations qui renseignent sur les capacités de l'acteur de l'environnement et qui intéressent notre entreprise, c'est-à-dire que celle-ci souhaite placer " sous surveillance " active. Par exemple, si cet acteur est un concurrent, des informations de potentiels intéressantes peuvent être : le montant de son autofinancement (renseigne sur la capacité à entreprendre un projet important) ; la qualité des compétences de ses collaborateurs.

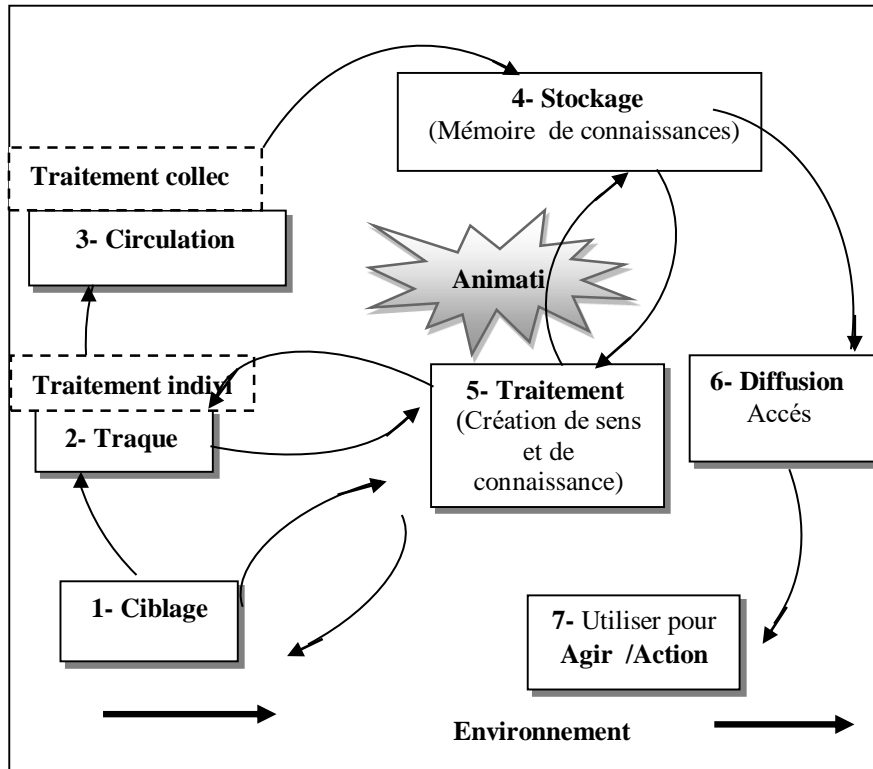
#### **4- Le processus de la veille stratégique**

Le processus de la veille est composé de plusieurs étapes cycliques. Ce processus se décompose ci après : <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", opcit , pp 11-25.

**Figure N° 04 ; Processus d'intelligence collective anticipatoire**



**Source** : Humbert lesca et Rim दौरای, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ", p 65. Article In : [www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf)

**1- le ciblage de la veille stratégique ;** Le ciblage de la veille stratégique est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur que l'entreprise veut mettre sous veille anticipative, c'est-à-dire sur laquelle est veu focaliser une attention volontariste (pro-active).

Mais aussi cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc.

Le résultat de l'opération de ciblage est constitué des documents suivants :

- Un tableau à deux entrées où sont inscrites une liste de noms d'Acteurs et une liste de noms de Thèmes.
- La liste des mots clés qui permettront de rechercher les informations.
- La liste des sources d'information à scruter.

Donc L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions:

- Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ?
- Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ?
- Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

Mais toute la difficulté est précisément de savoir ce qu'est une information pertinente et utile.

**2 – traque des informations ;** La traque est l'opération proactive par laquelle des membres de notre entreprise (ou de notre unité) se procurent des informations de veille stratégique.

Nous avons choisi ce mot pour signifier que les informations de veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste (pro-actif) d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. De ce fait, nous appelons « traqueurs » personnes qui ont pour mission d'aller au-devant des informations de veille stratégique.

Nous distinguons deux types de traqueurs, en fonction des sources d'information avec lesquelles ils sont en contact :

- Les traqueurs « sédentaires », qui travaillent généralement dans un bureau et qui accèdent à des sources d'informations formalisées (base de données, internet, etc.).
- Les traqueurs « terrains » (ou encore mobiles, itinérants, nomades...) qui sont très fréquemment en déplacement et au contact des personnes de diverses catégories : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons etc. Dans ce cas les informations sont essentiellement sensorielles (auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives), du moins telles que captées à la source.

**3 – Sélection des informations ;** La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les

informations recueillies, que les seules informations de veille stratégique susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la Veille Stratégique. En effet, une absence de sélection conduit à « trop d'informations » et à étouffer le et une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

Si l'information est d'origine « terrain » et capturée par un traqueur « terrain », la sélection se fait sur l'instant par le traqueur. Celui-ci remplit une fiche de captage d'information et la sélection est ainsi réalisée.

Si l'information est d'origine documentaire, plusieurs personnes vont intervenir successivement :

- Le traqueur d'abord, généralement un traqueur « sédentaire » qui lit des publications, interroge des bases de données, interroge sur internet, etc. Il effectue une première sélection fournissant ainsi un information « primaire » : généralement de quelques lignes jusqu'à plusieurs pages selon le cas. Puis il transmet cette information « primaire » à un expert.

- L'expert est pratiquement le seul à pouvoir sélectionner les quelques lignes constituant l'information essentielle (ou « brève ») contenue dans l'information primaire.

Dans tous les cas la sélection nécessite que l'on dispose de critères de sélection.

**4 – circulation et remontée des informations;** La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (souvent l'animateur de la veille stratégique). Cette opération soulève des problèmes différents selon que le traqueur est sédentaire ou bien qu'il est itinérant (nomade ou « terrain »).

Le dispositif de remonté nécessite que le traqueur :

- sache clairement à qui faire parvenir les informations, sans hésitation possible pour ne pas compliquer sa tâche et pour ne pas lui faire perdre de temps,

- dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation. Le choix du support doit tenir compte de la nature de l'information à transmettre (notamment son degré d'ambiguïté)

**5 – stockage intelligent des informations;** Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment pour les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise.

Il faut préciser qu'il y a deux modèles inégalement adaptés aux caractéristiques d'une entreprise donnée :

- centralisation unique (ou stockage en un lieu unique),
- centralisation répartie (ou stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau).

**6- traitement des informations ;** Le traitement des informations de veille stratégique est différent selon qu'il s'agit des signes d'alerte précoces ou bien des informations de potentiel.

Les informations de potentiel, les traitements possibles sont bien connus. D'abord ces informations doivent être mises à jour le plus fréquemment possible. Ensuite, il est souhaitable qu'elles fournissent des visualisations dynamiques de leur variation au cours du temps (par exemple sur les cinq dernières années). Ainsi peut-on visualiser la variation des potentiels de l'acteur considéré et en tirer des conclusions au sujet de sa capacité à agir, pour les années à venir.

Le traitement des signes d'alerte précoces, auxquels on s'intéresse dans ce qui suit, est beaucoup plus délicat et nécessite des méthodes originales. Parler de l'exploitation des signes d'alerte précoces pour créer du sens suppose que ces informations aient été recueillies et stockées préalablement, et qu'elles soient disponibles. Cependant, par définition, ces informations sont fragmentaires, incomplètes, imprécises, ambiguës et sans grande signification individuelle. De plus, elles sont probablement suspectes a priori. La question se pose donc : que faire pour amplifier les " signaux faibles " et pour transformer ces informations chaotiques en représentations structurées et signifiantes ? En d'autres termes, comment créer du sens en partant de " signaux faibles " ?

**7- Diffusion des informations et connaissances;** La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération.

Diffuser "efficacement" signifie que :

- les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels ;
- seront clairement comprises par leurs destinataires ;
- seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

La diffusion et l'accès ont pour but de faire en sorte que les utilisateurs potentiels des informations et connaissances de Veille stratégique et Intelligence Collective, c'est-à-dire ceux qui peuvent transformer information et connaissance en action, disposent : de la bonne information, au bon moment.

**8- Animation de la veille;** L'animation est la mission de l'animateur (ou animatrice) du dispositif de veille stratégique. Elle consiste à :

- stimuler l'action des membres du dispositif (notamment les traqueurs « terrains ») ainsi que leur « créativité »
- coordonner leurs tâches concernant la veille stratégique et leurs réflexions de façon à faire émerger des interprétations et du sens
- faire en sorte que des « pépites » d'informations pertinentes ne sommeillent pas dans les armoires et les « têtes » des individus à l'intérieur même de l'entreprise
- à intégrer en un tout cohérent et efficient les pratiques individuelles qui auraient pu apparaître antérieurement à la mise en place du dispositif
- à suggérer de nouvelles sources d'information éventuelles ;
- à assurer le suivi des demandes d'information de la part des membres de l'entreprise
- Faire vivre et évoluer le dispositif de veille stratégique.

Il faut distinguer deux situations différentes :

- La phase de mise en place du dispositif de Veille Stratégique. L'animateur est en fait le chef de projet et est responsable de son démarrage.
- Le fonctionnement en régime de croisière du dispositif de Veille Stratégique. L'animateur est responsable de la pérennité du dispositif.

La mission d'animation est avant tout relationnelle et le « savoir - communiquer » est un facteur clé de succès majeur. Cette mission nécessite donc une personne extravertie motivée pour aller au-devant des utilisateurs potentiels des informations et connaissances, pour les motiver le cas échéant.

L'animateur doit donc avoir un double profil (ou une double compétence) :

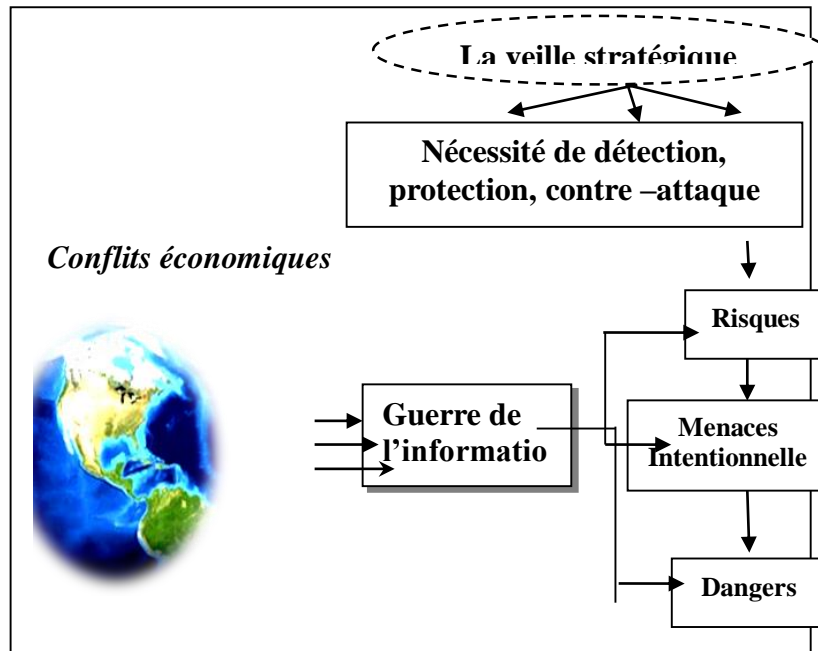
- un profil de communicant ;
- un profil un profil de compétences techniques en accord avec son rôle.

Par ailleurs, la maîtrise de certains outils informatique est maintenant indispensable.

#### **5- La ville comme une nécessité concurrentielle pour l'entreprise**

La veille stratégique est la capacité de comprendre son environnement afin que la bonne personne possède la bonne information qui, au bon moment, lui permettra de saisir une chance ou d'écarter une menace.



**Figure N° 05 ; La veille stratégique et la guerre économique**

**Source :** François jacobiak, opcit , p 31 ( par modification)

La spécialiste de la veille stratégique ou de l'intelligence économique en entreprise prend conscience, en surveillant les autres, les concurrents. De la nécessité d'être discret, d'être prudent, de se protéger contre les risque et menaces diverses qui pourraient porter atteinte au patrimoine informatif de son entreprise.<sup>1</sup>

La mise en place d'un processus de veille stratégique permet donc à l'entreprise de;

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres, l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents

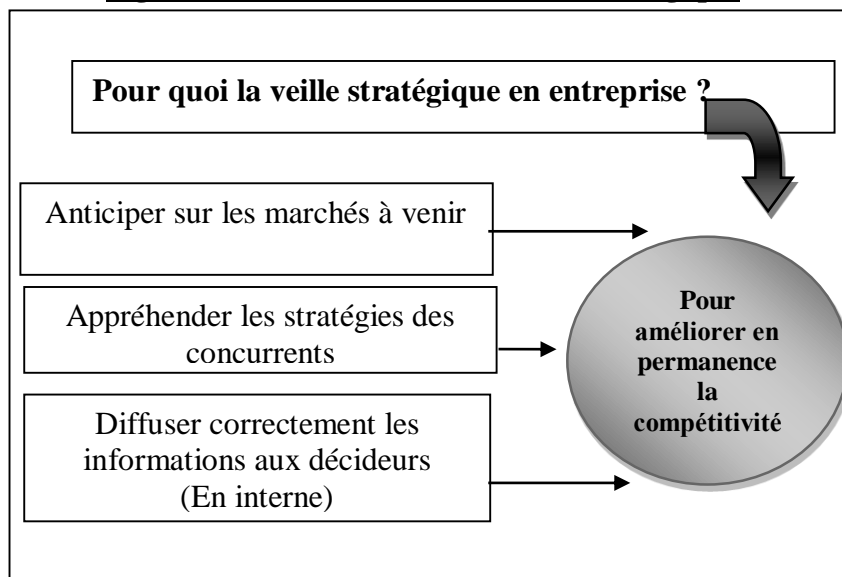
<sup>1</sup> François jacobiak, opcit , p 31

- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveau marché
- Avoir une meilleurs vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise

Il faut donc bien comprendre que l'amélioration de la compétitivité des entreprises est bien l'objectif principal de la veille stratégique, cette dernière apparait un outil efficace pour atteindre cet objectif.

Cette figure répond au pourquoi de la veille stratégique préserver la compétitivité de l'entreprise et l'améliorer en permanence;

**Figure N° 06 ; finalité de la veille stratégique**



**Source :** François jacobiak, op.cit., p 81 (par modification)

### **Conclusion**

En somme, la veille stratégique, est un véritable avantage compétitif pour les entreprises surtout ceux qui la métrisent et l'utilisent, ainsi que une colonne vertébrale du processus décisionnel, vise à réduire les incertitudes pour éviter les surprises stratégiques en environnement qui devient très complexe et volatile, afin de prendre des décisions profitables et optimales, permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

**Références bibliographiques :**

1- François Jakobiak , " l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser" , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 .

2- Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997.

3- Nathalie Costa , " Ville et benchmarking " , édition ellipses, paris , France , 2008.

4- Humbert Lesca et Rim Dourai, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ". Article In :

[www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf)

5- Humbert LESCA, " Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise", Economies et sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, 1994.

6- Kamel Rouibah, " veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998.

7- Luc Chaput, Article " la veille stratégique intégrée : connaissance, mimétisme, niveau d'aspiration ", département des sciences administratives, université du Québec en Outaouais (UQO) . paper no 032006.

8- Phillip Clerc, " les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique ", séminaire sur l'intelligence économique, vecteur d'accès aux marchés potentiels, centre du commerce international, Tunis, 2012.

9- Note de synthèse, Institut atlantique d'aménagement des territoires IAAT, " la veille stratégique du concept à la pratique " , juin 2005.

10- Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.

11- René Rohrbeck " veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG" , conférence internationale de management stratégique , 6 - 9 juin 2007, Montréal, Canada .