

# اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة L'OREAL من خلال دراسة نموذج المجموعة الفرنسية

أ. قادري محمد  
المركز الجامعي غليزان

## المخلص:

يهدف هذه البحث إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية كعامل إستراتيجي مهم في خلق وتعزيز العمليات الإبداعية في المؤسسة من خلال مختلف أنشطتها وأنواعها وتبني هذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه، لما له من تأثير إيجابي على المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع وتدعيم الموقف التنافسي في ظل بيئة عمل تتميز بالتعقيد والاضطراب الشديد، وهو ما تقوم به المجموعة الفرنسية L'Oréal المجموعة الرائدة عالميا ورقم 1 في صناعة مستحضرات التجميل والعطور، من خلال التطرق لهيكلة نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى المجموعة الصناعية وأثر ذلك على العمليات الإبداعية والتميز والريادة في مجال الأعمال في قطاع النشاط.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، البيئة، المعلومات، الإبداع، اليقظة.

## Résumé:

Cette recherche vise à mettre en évidence l'importance de la veille stratégique comme facteur nécessaire à la création et au renforcement des opérations innovatrices au sein de l'entreprise, à travers ses différentes activités, ainsi qu'à l'adoption de ce système pour la mise en place des outils de travail permettant opérationnalisation, vu son influence positive sur l'entreprise cherchant à se distinguer à innover et à renforcer sa position concurrentielle au sein d'un environnement de travail caractérisé par la complexité. Désormais, ce que le groupe Français L'OREAL groupe leader mondialement et numéro 1 dans la fabrication des produits cosmétique, est en train de faire concernant la structuration de son système de veille stratégique au niveau du groupe industriel pour son influence sur les opérations d'innovation, la distinction et sur la suprématie dans le secteur d'activité.

**Mots clé :** l'entreprise, l'environnement, l'information, l'innovation, la veille.

## المقدمة:

يتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والمعارف، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة. هذا واستجاب العديد من منظمات الأعمال للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة ومتفاوتة، فالبعض تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وقامت بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك والمناخ الملائم وإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته باعتباره ميزة تنافسية، في ظل بيئة أعمال مضطربة وديناميكية وازدياد حدة المنافسة وخاصة الدولية، مما يتطلب من المؤسسات

رفع قدراتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها. ومن العوامل الرئيسية لخلق وتدعيم العمليات الإبداعية آلية اليقظة الإستراتيجية أين تكتسي أهمية كبيرة في نشاطات المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع، ووضع لها موقع تنافسي في السوق بين المنافسين في ظل المنافسة القوية والشديدة التي تميز البيئة العاملة بها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني والتطبيق الفعال لهذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه، وهو ما تقوم به المجموعة الفرنسية L'Oréal المجموعة الرائدة عالميا ورقم 1 في صناعة مستحضرات التجميل والعطور، وعليه كانت إشكالية البحث: ما أهمية تبني اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية وتعزيز عملية الإبداع في المؤسسة؟ مع التطرق لنموذج شركة متعددة الجنسيات ممثلة في المجموعة الصناعية الفرنسية L'OREAL.

للإجابة على الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة التالية:

- ما هي اليقظة الإستراتيجية؟ ما أهمية تبنيها في المؤسسة؟
- ما هو الإبداع وما أهميته في المؤسسة؟
- كيف تساهم أنشطة اليقظة الإستراتيجية في خلق وتعزيز العمليات الإبداعية في المؤسسة؟
- كيف يتم هيكله أنماط اليقظة المختلفة في مجموعة L'OREAL؟

## I. اليقظة الإستراتيجية وأهميتها:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجلا فكريا، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي. عرفها Ribault بأنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>1</sup>. وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة<sup>2</sup>. يعرفها H. LESCA 1994 بأنها عملية إعلامية تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف اكتشاف الفرص وتقليص عدم التأكد<sup>3</sup>. وحسب Laroche & Nioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار<sup>4</sup>. اليقظة الإستراتيجية سيرورة معلوماتية إرادية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليص التهديدات والأخطار

1. Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil, VSST' 2010, Toulouse, p 02.
2. Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994, p 32.
3. Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998, p 13.
4. Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, revue management & Avenir, n 44, p 18.

المرتبطة بحالات عدم اليقين أو التأكد<sup>5</sup>. فاليقظة الإستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة<sup>6</sup>.

هذا وتسمح اليقظة للمؤسسة بأن<sup>7</sup>:

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغير ها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- دعم وتعزيز القدرات والعمليات الإبداعية من طرح منتجات جديدة، ودخول أو التمتع في أسواق جديدة... الخ؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

## II. الإبداع في المؤسسة:

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي النمساوي جوزيف شومبيتر والذي يعد المنظر الأول للإبداع، كما هو موضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912، حيث قدم في هذا السياق نظرية الإبداع الحقيقية. ويعتقد Schumpeter أن الرأسمالية هي عملية ديناميكية تتكون من حركات طويلة، دورات النمو والأزمات تأتي وتذهب، هذا هو بالضبط الإبداع، الذي يعرف بأنه عملية التدمير الخلاق un processus de destruction-créatrice الذي يشكل محرك هذه الديناميكية. يقول Schumpeter (1942) بأن النمو الاقتصادي في نظام رأسمالي يحدث عن طريق التدمير الخلاق، فهي عملية أين يتم باستمرار تدمير القديم ومن ثم تحرير الموارد الجديدة<sup>8</sup>. في أولى أعماله يرى Schumpeter الإبداع بأنه ثمرة عمل الوكيل الاقتصادي على وجه الخصوص: صاحب المشروع الفردي الذي يكسر التدفق الدائري في الاقتصاد من خلال المراهنة على الطلب المستقبلي على منتجات أو عمليات جديدة، على افتتاح سوق جديدة، على استخدام نوع جديد من موارد طبيعية أو تنظيم قطاع بأكمله للاقتصاد، ويعتبر شومبيتر أن الإبداعات مصممة

- 
5. Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion, 7ème éd Dalloz, Paris , p 543.
  6. Martinet. B et autres, La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, éd d'Organisation, Paris, p 30.
  7. Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010 , p 05.

<sup>8</sup> Christian G. SANDSTROM, A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business madels, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Thecnology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010, p 01.

في فترات الأزمات، قبل أن تغذي نفسها النمو<sup>9</sup>. وقد عرفه بأنه "تنفيذ تركيبة جديدة من الموارد الإنتاجية"، يتوافق مع عملية توليد وملكية مجموعة من الموارد العلمية، التقنية والمالية للشركة أو مجموعة من الشركات، تؤدي إلى إنتاج السلع الجديدة، واعتمادات تكنولوجيات وأساليب جديدة ومخططات تنظيم سوق العمل، وفتح أسواق جديدة<sup>10</sup>. وعرفه كذلك بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه"<sup>11</sup>. والإبداع مصطلح عام لا يعني فقط الإبداع التقني وإنما كذلك التقدم المعرفي والحوكمة، وهو محرك رئيسي للإنتاجية والتنافسية<sup>12</sup>، وللأداء والفعالية الاقتصادية. وهو استخدام معرفة جديدة من أجل تغيير العمليات التنظيمية أو خلق منتجات وخدمات يمكن تسويقها<sup>13</sup>، والعملية التي من خلالها يمكن صياغة أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ<sup>14</sup>، بمعنى تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات ملموسة. يتم تعريف الإبداع بأنه إدخال منتجات جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ، عمليات فنية جديدة، وأساليب تنظيمية، وأساليب التسويق في الممارسات التجارية الداخلية أو في السوق المفتوحة. الاستثمار في R&D وعوامل أخرى غير ملموسة مثل الاستثمارات في مجال البرمجيات، التعليم العالي، وتدريب العمال والإطارات، هي المدخلات الرئيسية الدافعة لعمليات الإبداع والابتكار<sup>15</sup>. جانب آخر من الإبداعات الحديثة تنطوي على التعاون الخارجي، فضلا عن الداخلي، سابقا كانت معظم الشركات المعنية بالبحث والتطوير R&D تعتمد السرية الكبيرة حول عملياتها، أما اليوم هناك ظهور ما يسمى "الإبداع المفتوح" نمط جديد من الإبداع تهدف الشركات من ورائه إلى تحقيق المنافع المتبادلة للجمع بين الموارد الإبداعية لما فيه المصلحة المشتركة<sup>16</sup>. وقد صاغ مصطلح "الإبداع المفتوح" **Henry Chesbrough** في عام 2003.

---

<sup>9</sup> Anne SANDER, Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strasbourg I, France, 2005, p 19.

<sup>10</sup> Dimitri UZUNIDIS, L'Innovation et l'économie contemporaine, De Boeck, 1ère éd., Bruxelles, 2004, p 08.

<sup>11</sup> Jean Lachlan, Le Financement des stratégies de l'innovation, Economica Paris ;1993, p 10.

<sup>12</sup> Document de travail 9ème session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème : l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014, p 04.

<sup>13</sup> Gregory G. Dress et al, Strategic management, Mc Graw Hill, USA, 2008, p 413.

<sup>14</sup> John R. Schermerrhorn, David S. Chappell, Principes de management, éd du Renouveau Pédagogique, Canada, 2002, p 332.

<sup>15</sup> Research & Development, Innovation, and the Science and Engineering Workforce (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA, p 03.

<sup>16</sup> Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, Strategic Direction, Vol. 27 N 7/2011, p 13.

## اليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة

إن تطوير وتوقع ظهور الإبداعات في المؤسسة خاصة الإبداع التكنولوجي، مراقبة الإستراتيجيات التجارية للمنافسين، رصد وكشف الأذواق والميول الجديدة للزبائن أنشطة رئيسية هامة للمؤسسة. رصد ومراقبة البيئة لا تكون للمحيط العلمي والتكنولوجي فقط، بل تشمل المحيط التنافسي، البيئي (الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، السياسي والتشريعي...) بوصفه الأوسع ضمن العوامل البيئية للمؤسسة كونه يقوم برصد وتتبع كل الأحداث الجارية والممكن ظهورها أي المحتملة<sup>17</sup>، من خلال بروز الإشارات الضعيفة التي يكون لها تأثير على الوضعية الحالية للمؤسسة، والقيام بتحليل هذه الإشارات قد يؤدي إلى الإبداع والابتكار. أنشطة المراقبة والمتابعة تهتم بصورة مباشرة بعملية الإبداع، لأن تطور المحيط يقود المؤسسة إلى استحداث بدائل إستراتيجية جديدة، يجب أن تترجم بخلق وطرح منتجات جديدة، أو طرق وأساليب إنتاج جديدة. لقيادة فعالة للإبداع، فإن المؤسسة يجب أن تركز في أنشطة اليقظة على أربعة اتجاهات رئيسية هي<sup>18</sup>:

- السوق (تحليل الاتجاهات، الهيكل، تحديد فرص التطوير والتنمية، متابعة وتحليل الجهات الفاعلة...)  
- الإستراتيجية (تحليل التقارير عن نقاط القوة في مختلف قطاعات السوق التي تعمل فيها المؤسسة)؛

- عروض المنتجات والخدمات (تحليل العروض الحالية ودراسة قيمها من وجهة نظر السوق)؛  
- التكنولوجيا (تحليل معدلات التطور وإمكانية تحقيق تقدم، دراسة استطلاعية لتأثير التكنولوجيات الناشئة...).

فإن الأبعاد المختلفة لليقظة الإستراتيجية تخدم المؤسسة لترسيخ مكانتها في محيطها وبناء إستراتيجية الإبداع<sup>19</sup>:

**بفضل اليقظة التكنولوجية:** يتعلق بمتابعة ورصد تطور المعرفة والتكنولوجيا لأسباب دفاعية وهجومية. من ناحية، يجب تجنب المؤسسة رؤية الإبداعات التكنولوجية التي تشكل جوهر التميز والتي أصبحت قديمة. من جهة أخرى، يجب أن تحدد المحاور التكنولوجية التي تمكن من خلق الإبداعات التي تتيح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

**بفضل اليقظة البيئية:** على هذا المستوى، تحدد المؤسسة التقارب والتداوب بين أنشطتها مع القضايا الاجتماعية والقيم التي تتمسك بها البيئة الاجتماعية. من وراء ذلك صورتها، فإنه يمكن تقدير درجة الانفتاح أو مقاومة للإبداعات أين تضعه المؤسسة كهدف لتطويره.

**بفضل اليقظة التجارية (التسويقية):** انطلاقا من بيانات السوق، وتحليل علاقات القائمة بين الموردين، العملاء، المنافسين والوافدين الجدد، فإن المؤسسة ستكون قادرة على إنشاء خريطة فرص الإبداع، وبالتالي ربح الوقت، تستطيع بناء المزيج التسويقي الأنسب والأقوى، التي من شأنها الحفاظ على تنافسيتها.

الأشكال المختلفة من اليقظة لا يمكن النظر فيها بشكل منفصل، فاليقظة التسويقية تتغذى من المعلومات ليس فقط القادمة من اليقظة البيئية، ولكن أيضا من المهندسين الذين يقومون

<sup>17</sup> Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'Innovation De la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, 2006, p 296.

<sup>18</sup> Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, Innovation agile! surfer sur la vague du changement, Afnor, France, 2007, p 52.

<sup>19</sup> Ibid, pp 54-55.

بدراسة وتحليل المنتجات والتقنيات المستخدمة من قبل المنافسين. وبالمثل، عندما تكون اليقظة التكنولوجية، فالمهندسين قد يحتاجون إلى معرفة ما هي نقاط الضعف التي شهدتها المستهلكين في المنتجات المنافسة. في حال المؤسسة تريد تبني وتطوير الإبداع التكنولوجي، فلا بد لها من تفعيل نشاط اليقظة التكنولوجية، ففرق البحث والتطوير R&D، يمكن أن يكون مصدر هذه الفكرة، يجب أن يتم الاستفادة من المعارف المتاحة في مجال النشاط، والموجودة في الأدبيات العلمية والتكنولوجية وبراءات الاختراع. وعمل هذه الفرق يمكن أن يسير بشكل أسرع، بتجنب العثرات واستكشاف تحالفات تكنولوجية، يمكن تحفيز الإبداع بتعزيز الخيارات المتاحة، هل مفهوم المبدع الذي تريد المؤسسة إطلاقه سوف يجد مكان له في السوق؟  
فاليقظة التجارية تساعد:

- فرق البحث والتطوير على اتخاذ أفضل التوجيهات وفقا لاحتياجات السوق؛
- الإدارة اتخاذ قرار ما إذا كان من المناسب تحمل المخاطر.
- عند تحويل نشاطات أو عملية اليقظة إلى منتجات حقيقية، فإن المعلومات التي قدمتها اليقظة التسويقية (التجارية) تكون ذات قيمة لتحديد الأسعار، التوقع، قنوات التوزيع،...، عند إطلاق منتج وطرحه، في مرحلة النمو، اليقظة التجارية ستقوم بالتفكير في تطوير الأعمال التجارية مع إمكانية مراجعة السعر. في حين اليقظة التكنولوجية ستظل نشطة لرفع قدرة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. واليقظة التجارية سوف تستمر في متابعة المنتج حتى يتراجع وينخفض، وهكذا يمكن أن تستمر الدورة. من أهداف اليقظة الإستراتيجية تحسين وتطوير القدرات الإبداعية في المؤسسة عن طريق<sup>20</sup>:
- التفاعل بشكل أسرع: أن يكون جاهزا في الوقت المناسب، لذلك يكون التوقع والتنبؤ بشكل استباقي؛
- دعم القرار؛
- تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية عن طريق تفسير وترجمة المعلومات المجمعّة من المحيط:
- للكشف في وقت مبكر عن التغييرات الحاصلة في البيئة، والطريقة التي سوف تتكيف بها مع الأحداث الجديدة؛
- لحفظ الموارد واقتصادها لأن فوات الأوان يصبح أكثر كلفة.
- توقع التهديدات والصدمات وتجنب المفاجآت الإستراتيجية غير السارة.
- لتقليل المخاطر وزيادة السلامة؛
- لكسب عملاء جدد،... الخ.

إذن فاليقظة الإستراتيجية أداة ووسيلة من شأنها أن تسهم في خلق وتنفيذ عمليات الإبداع والابتكار. أولاً، مهمتها هي الحد من "قصر النظر الإداري" « myopie managériale » إلى جانب رصد البيئة من خلال استكشافها ومراقبتها دون اتجاه واضح أو سؤال محدد سلفاً<sup>21</sup>. والتركيز على موضوعات محددة وترك مجال واسع للظواهر الناشئة، والأحداث التي تطرأ، والديناميكيات الاجتماعية والتكنولوجية الكامنة. تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد الظواهر

<sup>20</sup> Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management&Avenir, 2007/2-no 12, pp 52-53.

<sup>21</sup> ALBRIGHT K.S., Environmental scanning : radar for success, The Information Management Journal, Mai-Juin, 2004.

والأحداث المحتملة التي تكون مثيرة للاهتمام لتنمية وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، فإنه يمكن في هذه الحالة تغذية وتعزيز الخطوات في وقت مبكر جدا من الإبداع. ثانيا، معالجة وتحليل ونشر من خلال البحث ورصد البيئة لمعلومات محددة تستجيب لحاجات محددة سابقا. بالإضافة إلى توفير المعلومات المساعدة في توليد المعرفة المفيدة لاتخاذ القرارات من المديرين، كجزء من مختلف الأنشطة المتعلقة بتطوير الإبداعات الجديدة، و الحد من عدم اليقين، إما الاستمرار في المشروع، إعادة مراجعة الإستراتيجيات من خلال البدائل المطروحة، أو بالتخلي عن تجسيد المشروع، ويكون ذلك بالحصول على معلومات محددة أو معلومات بخصوص نتائج محددة معينة تنطوي على جهد المخطط له<sup>22</sup>.

### III. اليقظة الإستراتيجية في مجموعة L'OREAL:

مجموعة L'Oréal<sup>23</sup> هي مجموعة صناعية فرنسية لمستحضرات التجميل، تأسست في 30 يوليو 1909 من قبل Eugène Schueller، أصبحت اليوم مجموعة دولية، رائدة عالميا في صناعة مستحضرات التجميل والعتور Cosmétique- Parfum فالشركة رقم 1 عالميا في نشاط صناعة مستحضرات التجميل والعتور، تنشط في أكثر من 130 بلد، 78600 متعاون، 22.53 مليار أورو رقم الأعمال لسنة 2014، 32 علامة تجارية، 501 براءة مسجلة سنة 2014، هذه كلها أرقام تتحدث عن قيمة وقوة الشركة عالميا.

هناك 7 أنواع تم تحديدها لليقظة الإستراتيجية من قبل شركة L'OREAL<sup>24</sup> وهي اليقظة التجارية، التنافسية، التشريعية، الجغرافية، الجيوسياسية، المجتمعية، والتكنولوجية. هذا يتيح لها زيادة ديناميكية وقدرتها على التفاعل مع بيئة عملها. ويتم استخدام هذه المعلومات على سبيل المثال لشراء شركات خارجية. بفضل اليقظة فإن المجموعة قد اعترفت، بأهمية المرأة في بكين على رأس الأولويات من الزبائن في عام 1995، حيث كان جزء صغير من المنتجات مناسبة للبشرة الآسيوية. هذه المعلومات أدت إلى شراء في عام 1996 شركة Maybelline، والوصول إلى أن المنتجات المتوسطة المدى هي المناسبة للبلدان الناشئة.

يتم تحويل المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها إلى نائب الرئيس المسؤول عن الابتكار والإبداع، على سبيل المثال، القائمين على إستراتيجية التسويق يكرسون الكثير من وقتهم في إجراء دراسات عالمية حول عدم رضا الزبائن، تسعى L'OREAL باستمرار للكشف عن منافذ، بمعنى الرغبات والاحتياجات الخاصة للمستهلكين وتطلعاتهم من المنتجات والتي لم تطرح وتجسد بعد، هذه المنافذ يتم اكتشافها من قبل المنافسين لتمكين الشركة لإطلاق منتجات، أي المنتجات التي تتمتع بميزة واضحة، وذلك من خلال الإبداع، هذه الإستراتيجية تتيح ل'OREAL السيطرة على هذه الأسواق الجديدة. نظام اليقظة هو تنظيم لامركزي، لكل مختبر جهاز يقظة تكنولوجية خاص به. الإدارة العامة تقوم بالتنسيق بين مختلف قطاعات اليقظة، ليتم تحويل ونقل المعلومات إلى نائب الرئيس وباستخدام الأدوات اللازمة: مثل محركات البحث، البرمجيات لاستغلال المعلومات ومن ثم إعادة توزيعها إلى الخلايا الأخرى.

إذن كيف يتم هيكلة أنماط اليقظة المختلفة في مجموعة L'OREAL ؟

<sup>22</sup> CHOO C.W., The Art of Scanning the Environment, American society for information science, vol. 25, n° 3, Février-Mars, 1999.

<sup>23</sup> Document De Référence 2014 de L'OREAL – Rapport Financier Annuel- p 07.

<sup>24</sup> Béatrice COLLIN, Daniel ROUACH, Management en Action – Le modèle L'Oréal : les stratégies clés d'une multinationale Française, Pearson, 2009, Paris, pp 20-28.

**اليقظة التجارية:** هي تحديد الممارسات الجديدة في المعاملات التجارية، والتوزيع، وعبر سلسلة القيمة. على سبيل المثال اليوم، التجارة الإلكترونية تتوسع تدريجيا مكان التجارية التقليدية. هدف لمجموعة كبيرة مثل L'OREAL هو أن تكون على اطلاع على طرق جديدة للعمل من الناحية التجارية، لأنه إذا تم إهمال هذا النوع من اليقظة، فإن العواقب يمكن أن تكون خطيرة على الشركة. هدف L'OREAL تفاعلي منافسيها والقيام بالسبق من حيث الممارسات التجارية، لتكون في المقدمة.

**اليقظة التنافسية:** تركز على المراقبة المستمرة للمنافسين على جميع المستويات، سواء من حيث الإبداع والابتكار أو التنظيم. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المنافسين المباشرين لمجموعة L'OREAL أيضا نشطين جدا وديناميكيين في هذا المجال، حيث المنافسة شديدة جدا. مجموعة مثل Shiseido، أو Procter&Gamble لديها عشرات من الموظفين الذين يراقبون باستمرار ما تفعله مجموعة L'OREAL من مبادرات أو إبداعات في منطقة معينة أو على خط إنتاج أو مجموعة من المنتجات، ويقررون بخصوص ردود الفعل إذا ما كانت مهمة.

**اليقظة التشريعية:** يتبع تطور القوانين واللوائح، إنها مهمة حساسة لأن القوانين تختلف من دولة لأخرى ليست هي نفسها في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا. الخطوة الأولى هي تحديد أي وكالة أو جهة مسؤولة عن وضع هذه القوانين في مجال النشاط من L'OREAL. في الواقع الهدف من ذلك هو معرفة أين يتم اتخاذ القرارات وأيضا كيف تتم. مثل معظم شركات القطاع الصحي والتجميل الأخرى، L'OREAL تملك مجموعة ضغط سرية على السلطات الصحية في بلد مزاوله أنشطتها.

**اليقظة الجغرافية:** تتعلق بالكشف عن فرص التطور الإيجابي في مناطق جغرافية جديدة. هكذا بدأ بعض مديرو L'OREAL بدراسة ومتابعة الإمكانيات الهائلة التي تتوفر عليها آسيا منذ بداية عام 1990، بما في ذلك الصين، مع أن الإدارة العليا لم تكن تعمل بمعزل عن الظاهرة، آسيا اليوم هي منطقة توفر وتتيح إمكانيات نمو قوية للمجموعة. اليقظة الجغرافية تسمح بوضوح بتوقع الفرص على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد هذه المناطق من العالم، يجب تكيف المنتجات مع الأسواق الجديدة لأن الطلب يختلف عن مثيله في البلدان الغربية، وبين عامي 1992 و 1995 لـ L'OREAL لديها فروع في معظم هذه البلدان، ولكن اختراق هذه السوق كان مشكلة وصعب النفاذ والتوسع فيه، كانت 1٪ فقط من كتالوج المنتجات L'OREAL تناسب آسيا، في الواقع معظم المنتجات لم تتناسب لا مع لون البشرة ولا مع الشعر. اليقظة الجغرافية مفهوم أكبر وأشمل من اليقظة الإستراتيجية حيث تنشط على نطاق أوسع، وخدمة لاستباق الظواهر البشرية. يسعى المسؤولون لتحديد التغيرات الكبرى التي سيكون لها تأثير على سوق مستحضرات التجميل. في الوقت الذي صدرت فيه توقعات البنك العالمي حددت البلدان التي لديها أقوى الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2020، وهذه هي بالترتيب: الصين، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والهند وألمانيا وإندونيسيا. وبالتالي فإن L'OREAL حولت وجهتها إلى هذه الأسواق في ذلك الوقت.

**اليقظة الجيوسياسية:** تهدف إلى تسليط الضوء على التطورات السياسية الرئيسية والعلاقات بين الدول لقياس تأثيرها على الاستهلاك، وتسلط الضوء على الاستقرار السياسي في البلد المراد إقامة عليه المشروع أو اختراقه إذا كان ذلك من الممكن تماما على المدى الطويل. على سبيل المثال تأثير التوترات في جنوب شرق آسيا على العلاقات التجارية بين الشركة اليابانية Shiseido ودول مثل الصين وكوريا الجنوبية. L'OREAL اعتمدت على حقيقة أنه على الرغم من جودة عالية لمنتجات مستحضرات التجميل للشركات اليابانية مثل Shiseido، فهذه



الشركات تجد صعوبة في تسويق منتجاتها في الدول التي تعرف فتور في علاقاتها السياسية مع اليابان.

**اليقظة المجتمعية:** إنه يساعد على فهم التطورات الرئيسية داخل البلد أو القارة. فهو يختلف عن اليقظة الجغرافية لأنه يركز بشكل كبير على تطورات السوق الداخلي في المنطقة المعنية. في أوروبا وفي التقديرات سوف ينخفض عدد السكان بحلول 2050 وخاصة فئة أكثر من 60 عاما فذلك سيكون مهما للغاية لدراسة الوضع الجديد والتأقلم معه والاستعداد لتغير التركيبة السكانية.

**اليقظة التكنولوجية:** في كل مختبر للشركة، يتم دراسة براءات الاختراع، والتطورات العلمية والممارسات التنافسية الجديدة في محاولة لمعرفة ما يجب عمله في الأفق. في كل فرع من النشاط، تحاول L'OREAL لاستباق براءات الاختراع التي قد يتقدم به المنافسين، حيث أنه في أي وقت يتم إطلاق جيل جديد من المنتجات قادرة على إحداث ثورة في السوق الحالي، كلما أطلق منافس براءة اختراع فالشركة تستعد للاستجابة والتأقلم مع الوضع الجديد. على سبيل المثال كان رد فعل L'OREAL فوري فيما يتعلق ببراءة المنتج بناء على أحماض الفواكه، وكانت الشركة قد رفضت في البداية هذه البراءة عام 1992، حيث يشتهر في هذه المنتجات لتكون ضارة على البشرة. ولكن في عام 1993 واستخدمت شركة Es tée Lauder هذه البراءة وتم إطلاق منتج يعتمد على أحماض الفواكه الذي حقق نجاحا باهرا. ثم وجدت L'OREAL نفسها في طريق مسدود، وتتخلى عن نجاح براءة الاختراع لمنافس لها. وأخيرا L'OREAL قامت بشراء هذه البراءة وأطلقت خط إنتاج لمنتجات تعتمد على أحماض الفاكهة في قطاع أكثر شعبية: منتجات ذات سعر أقل بكثير، ولكن لها نفس خصائص منتجات شركة Es tée Lauder. في L'OREAL يتم اختيار المراقبين أو المتيقظون (les veilleurs) من خبراء ذوي خبرة واسعة، اليقظة التكنولوجية للمجموعة تتكون من اثني عشر شخص مع وجود فرع في اليابان وآخر في الولايات المتحدة الأمريكية. تنظم خلية اليقظة كشبكة، تشمل المتيقظون في جميع المجموعات البحثية الثلاثة - الأساسية، التطبيقية، التطوير- وهناك أيضا وحدة رصد للمنتجات، والغرض منه هو تحليل منتجات المنافسين ومعرفة ما إذا كان جميع خصائص المنتج تتفق مع الإعلان الذي تم وضعه.

### الخاتمة:

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء في دائرة المنافسة يجب عليها أن تفكر في الإبداع بشكل عام، وتكون مرنة وتدمج في نشاطاتها وفي عمليات الإنتاج أساليب وتقنيات التطور التكنولوجي، واعتماد استراتيجيات جديدة في التسيير، وغيرها من محصلات التطور في البيئة العلمية والتكنولوجية. كل الفاعلين في النظام الاقتصادي، بغض النظر عن مستواهم وحجمهم، يجب أن يجد لهم مكان في نظام غامض ومتغير. فالإبداع هو الانتقال من فكرة جديدة إلى طرح منتج أو خدمة تجد لها سوق، والحاجة إلى فهم التطورات التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية، المالية والتنافسية وتحديد الأهداف المحتملة، تكون لليقظة مكانا مركزيا ومهما في عملية الإبداع أين تكتسي اليقظة الإستراتيجية أهمية كبرى في نشاطات المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع والابتكار، والريادة في مجال الأعمال وتعزيز الموقف التنافسي في ظل المنافسة القوية والشديدة التي تميز البيئة العاملة بها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني والتطبيق الفعال لهذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه، وهو ما تقوم به مجموعة L'Oréal من خلال دراسة جيدة للبيئة العالمية وفي مختلف الأسواق والمناطق عبر مختلف القارات خاصة الأسواق الكبرى المراد النمو والتوسع فيها أو المراد دخولها واختراقها كما تم دراسته في هذا البحث ومراقبتها ورصد التغيرات المسجلة وتوقع وتنبؤ الأحداث، وجمع المعلومات من هذا النشاط والتي تمثل عصب

العملية من بيانات خام في المحيط وإشارات ضعيفة وتحويلها إلى معلومات مفيدة وفعالة للجهات المستخدمة لها لمساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تتيح للمؤسسة التطور والتميز وتعزيز الموقف التنافسي، ولا يكون ذلك إلا بخلق إبداعات مختلفة تكون بمثابة علامة مسجلة باسمها. إن رؤية اليقظة الإستراتيجية يضع الاستخبارات في صميم عملية صنع القرار يسمح لمجموعة L'Oréal الهيمنة على قطاع نشاطها وعملياتها لتحقيق النجاح في الأسواق الناشئة. المجموعة حاليا في الطليعة في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وقد طورت نظام معقد لجمع وتحليل المعلومات لأغراض إستراتيجية. في بيئة حيث الإبداع والابتكار هو في صميم الحفاظ على القدرة التنافسية أين يرتبط الموقف المهيمن مباشرة بالدخول إلى قطاع جديد، تحتل فيه المعلومات عن مواقع ووضع المنافسين أمر حيوي.

### المراجع والهوامش:

1. Marie-Laurence CARON-FASAN,LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil, VSST' 2010, Toulouse.
2. Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994.
3. Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998.
4. Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, revue management & Avenir, n 44.
5. Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion, 7ème éd Dalloz, Paris.
6. Martinet. B et autres, La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, éd d'Organisation, Paris.
7. Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010.
8. Christian G. SANDSTROM, A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business models, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Technology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010.
9. Anne SANDER, Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strasbourg1, France, 2005.
10. Dimitri UZUNIDIS, L'Innovation et l'économie contemporaine, De Boeck, 1èreéd, Bruxelles, 2004.
11. Jean Lachlan, Le Financement des stratégies de l'innovation, Economica Paris ;1993.
12. Document de travail 9ème session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème : l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014.
13. Gregory G. Dress et al, Strategic management, Mc Graw Hill, USA, 2008, p 413.

14. John R. Schermerrhorn, David S. Chappell, Principes de management, éd du Renouveau Pédagogique, Canada, 2002.
15. Research & Development, Innovation, and the Science and Engineering Workforce (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA.
16. Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, Strategic Direction, Vol. 27 N 7/2011.
17. Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'Innovation De la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, 2006.
18. Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, Innovation agile! surfer sur la vague du changement, Afnor, France, 2007.
19. Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management&Avenir, 2007/2-no 12.
20. Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise- quels enjeux pour l'innovation ?, La revue des Sciences de Gestion, 2006/2-no 218.
21. ALBRIGHT K.S., Environmental scanning : radar for success, The Information Management Journal, Mai-Juin, 2004.
22. CHOO C.W., The Art of Scanning the Environment, American society for information science, vol. 25, n° 3, Février-Mars, 1999.
23. Document De Référence 2014 de L'OREAL – Rapport Financier Annuel.
24. Béatrice COLLIN, Daniel ROUACH, Management en Action – Le modèle L'Oréal : les stratégies clés d'une multinationale Française, Pearson, 2009, Paris.