



### La veille stratégique: un outil de promotion de la qualité de performance

Malak FERDOUSS

Faculté des sciences de l'éducation – Université Mohamed 5

#### **Résumé:**

La veille stratégique un processus continue de recherche, d'analyse , de vérification et de détection d'informations dont le but est de développer un système de défense et de gestion de risques en permanence . Elle contribue à éclaircir les pistes de décisions stratégiques qui pourraient aider l'entreprise à suivre les tendances et les changements de son environnement et donc développer sa performance et sa qualité de production. Ce processus est important pour définir et identifier toutes les sources de fragilité ou de menace , et conduit à une amélioration constante de la gestion de l'entreprise . La conscience des objectifs de cette recherche stratégique , permet d'optimiser son utilisation , à travers le développement des acquis et des compétences liées à la pratique de ses méthodes et de ses instruments.

**Concepts clés :** veille stratégique ,décision , information , performance



**Abstract:**

Strategic intelligence is an information system , it's a process based on collection, analysis and verification of information required for developing the decisions and innovative management strategies. It helps to understand trends and develop more opportunities for an organization, and clarify all the illnesses for an ideal future based on the optimization of the production's quality and business performance. The awareness of the objectives of this strategic research allows for improving its use through the development of the knowledge and skills related to the practice of its methods and tools.

**Concepts :** strategic intelligence , decision , information , performance



## **Introduction :**

De nos jours , le concept de la veille stratégique est devenu de plus en plus courant dans de nombreux domaines , notamment l'agroalimentaire,l'économie et l'éducation. Promouvoir les outils et les méthodes utilisés dans un domaine précis, se base sur une perspective vigilante qui sert à développer une analyse des lacunes et des problèmes qui empêchent des fois l'atteinte des objectifs des politiques publiques,des réformes, ou d'une entreprise.

Les mutations rapides, les dysfonctionnements,les incertitudes de plus en plus nombreuses, donnent une nécessité de s'adapter aux changements, d'anticiper et d'améliorer le fonctionnement ainsi que le développement de la gestion des risques.

Les nouvelles tendances et les nouvelles réalités créent la nécessité de développer de nouveaux systèmes et de nouveaux outils d'adaptation pour affronter l'environnement (BROUILLARD, 2002). Pour cela , le processus de la veille stratégique vient pour définir d'une façon permanente ou suite à un besoin, une base informationnelle solide pour confronter tous les changements et les risques de l'environnement.

L'objectif de cet article est de décrire le concept de la veille stratégique et les différentes phases de ce processus. Une clarification des types de la veille stratégique , ainsi que les limites de cette recherche . Une analyse théorique basée sur des principes du cadre théorique de ce concept, une compréhension théorique en s'appuyant sur une définition guidée vers l'exploration de l'utilité du processus, ainsi que la compréhension de l'un des instruments pour gérer efficacement la performance d'une organisation .

Cet article vise à définir le rôle de l'intelligence stratégique dans le système décisionnel ,ainsi son impact sur la consolidation et le développement des visions stratégiques de l'entreprise.

## **Définir la veille stratégique**

La veille stratégique est un processus informationnel qui sert à analyser et à construire une base pour une prise de décision efficace. Ce terme décrit à la fois le processus de la veille et sa finalité (Brouard, 2003). Le concept de la veille stratégique revient à un enchaînement d'actions qui aident à développer une intelligence de l'organisation (Brouillard, 2003), comme les anglo-saxons l'appellent "environmental scanner"pour nommer le processus et décrire son objectif .

La définition du concept de la veille stratégique permet de construire un lien entre sa conceptualisation et ses dimensions ainsi que certaines caractéristiques qui l'a diffère des autres processus informationnels. Ces dimensions sont donc des éléments paramètres définissant le processus de la veille.



Thiétart intègre un modèle de surveillance d'environnement et d'obtention d'informations stratégiques (THIETART, 1996). Une vision qui se base sur un point de départ qui est la réponse aux défis de l'organisation, et là il est important de s'appuyer sur le mode commande (THIETART, 1996). Il souligne le rôle de la veille stratégique dans la perspective et l'observation active de l'environnement de l'entreprise. Marmuse vient de compléter la définition de THIETART, avec une détection des opportunités et des faiblesses (MARMUSE, 1996). Pateyron traite la veille stratégique, étant un moyen qui s'appuie sur la surveillance et la vigilance continue pourvu l'atteinte d'un objectif visé (PATEYRON, 1999). Dans la même logique, vient la définition d'Itamar et Calori, qui considèrent cet outil informationnel comme un système de surveillance des signaux de progrès ou de transformations, indicateurs du changement de l'organisation (ATAMAR & CALORI, 2011). La veille est un passage vers l'identification de la vulnérabilité, une voie vers une immunité contre les dégradations et l'incertitude. La veille stratégique selon Reix, dépend de la réalisation des tâches d'observation, de vérification, d'analyse, de documentation, de diffusion des données (REIX, 2004).

L'observation de l'environnement est un acte indispensable pour une sélection et un ciblage. La sélection des priorités et le ciblage des finalités, un parcours de détection et de choix de réalisations. Ce cheminement fait appel à un ensemble d'étapes, varient selon le contexte de l'étude.

Le processus de veille stratégique ne se base pas seulement sur la collecte des données, cependant elle se penche aussi sur le rôle du veilleur ou du traqueur qui est chargé de la sélection des sources et des ressources pertinentes, ainsi que la transmission et le partage des résultats de ses recherches.

Lesca définit le concept de la veille stratégique étant un système collectif renouvelé en permanence à travers lequel le traqueur peut employer des informations tirées de son environnement pour prendre une décision (LESCA, 2003). Elle associe ce processus à la prise de décision qui engage le développement de l'organisation selon différents termes (LESCA, 2003). Contrairement à la définition de Pateyron qui délimite ce processus à une réaction suite à une demande ou une commande, cependant Lesca le définit étant une méthode itérative et continue, c'est plutôt une surveillance permanente de l'environnement et ses transformations.

Le système de la veille englobe les deux dimensions, une première qui se base sur la collecte des données et des informations suite à une demande, et une deuxième qui préparation permanente et une gestion des risques qui pourraient empêcher l'entreprise de réaliser des attentes. La deuxième dimension est une surveillance qui constitue une prévention face aux fragilités qui peuvent attaquer le système du développement de la combinaison.

Et donc, il est nécessaire de déterminer une définition de la veille stratégique suite à cet ensemble de délimitations, et pour cela, la veille stratégique est un



groupe d'actions ou d'activités qui se basent sur la collecte et la vérification des données à travers de différentes sources pertinentes , en répondant à un besoin ou en surveillant l'environnement extérieur de l'organisation. C'est un cheminement qui mène vers une prise de décision adéquate aux besoins et aux attentes.

Les principaux déterminants du processus peuvent se présenter comme suit : la finalité, l'objet , le processus et l'environnement de la recherche (BROUILLARD, 2003). La finalité représente l'objectif du procédé , notamment le développement de la base informationnelle sur un sujet ou un domaine précis . L'objet définit le sujet de l'étude ou la problématique traité par cette analyse . Passant par le processus qui détermine l'ensemble des faits et des activités utilisés pour atteindre la finalité de l'étude. Et finalement l'environnement qui est caractérisé par toutes circonstances autour du processus.

A travers cela , la veille stratégique peut être définie étant un processus qui vise le développement d'une organisation ou un système à l'aide de la réalisation de la recherche d'informations, la collecte et la construction d'une base de données pour une prise de décision.

l'exécution de la pratique de la veille stratégique se fait à l'aide d'un groupe de traqueurs qui envisagent le développement de leur organisation à l'aide de la gestion des risques et de l'incertitude (LESCA, 1997, 3) . Cette étude peut être dirigée suite à deux formules principales : formule "commande" et formule "alerte". La première se fait en réponse à des directives ou des demandes supérieures pour accomplir une tâche ou répondre à un besoin d'informations, et donc l'initiative est lancée par l'utilisateur éventuel de l'information ; le décideur ou le responsable par exemple (LESCA, 1997,3), cependant la deuxième se fait en continue de la part des veilleurs , responsables et chargés de la veille stratégique, qui de leurs volonté et sans aucune directive , prennent les devants pour garder une veille aux alertes (LESCA, 1997, 3).

Le concept de la veille stratégique se compose de deux mots , le premier "veille" et le deuxième "stratégique" , et donc il est nécessaire de le décortiquer .

Selon Brouillard, "la veille se définit comme étant un processus informationnel qui aide une organisation à prendre une décision et à rester active en matière de l'atteinte de ses objectifs " (BROUILLARD, 2002). Elle est un ensemble d'actions qui contient l'observation, la recherche , l'analyse, la diffusion et la conception des rapports et des synthèses critiques à des objectifs décisionnels (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 3) . Elle représente une initiation à une réforme ou un ajustement d'un système qui pourrait mettre en difficulté une organisation ou une entreprise. La veille peut être comparée à une surveillance permanente des différents risques ou lacunes , elle se présente en tant qu'outil préventif et un outil de détection des faiblesses. Un outil pour éviter de tomber dans des situations difficiles et aussi un outil de localisation de fragilités. L'objectif principal de cette méthode est de garantir une continuité au niveau de la qualité de la production,



ainsi la réduction du pourcentage de l'incertitude par rapport à la situation actuelle ou bien aux risques du futur . Cette production qui peuvent se manifester sous différentes situations selon le domaine de l'étude .

La notion stratégique est souvent liée à une conduite supérieure de la manière de programmer, de déterminer et de diriger un plan d'action pour répondre aux besoins et donc atteindre un objectif . Elle est un ensemble de faits planifiés et organisés pourvu de répondre aux questions problématiques à long terme , une vision de réorganisation et de développement.

Les informations fournies par la veille aident à déterminer les pistes convenables pour l'expression d'un modèle de reconstruction ,pour la préparation de l'avenir,minimiser les risques et se préparer à la concurrence. Adopter ce système informationnel permet de: - développer une base informationnelle sur un domaine ou un sujet précis , - anticiper , - développer des méthodes de précautions,d'adaptation et de développement , -la surveillance active de l'environnement, - déterminer les types de risques et les changements du terrain (DEROUET & LEPOIVRE, 2005).

La veille prospective est un concept qui fait partie du champ de la veille stratégique, une étape de prospection et de détection de signaux . LESCA confirme que ce concept mérite d'être nommé l'écoute prospective de l'environnement , en soulignant son importance à travers un ensemble de missions accordées pour informer et documenter (LESCA & CARON-FASAN, 2006). Ses missions garantissent l'acquisition et l'atteinte des objectifs , ainsi la maîtrise des outils spéciaux pour garder la performance en matière de la qualité des sources et l'efficacité des ressources . D'après le même auteur, les missions de la veille stratégique peuvent se résumer comme suit (LESCA & CARON-FASAN, 2006):

- L'écoute et l'observation active de l'environnement de l'entreprise;
- La sélection et détection des faiblesses et des points à ajuster ;
- L'analyse et la vérification ;
- Le partage et la diffusion des informations.

Un groupe de missions qui résumant le rôle de la veille stratégique dans le développement du rendement de l'entreprise et de sa qualité de production .

Le concept de la veille stratégique est un concept qui peut être exercé dans différents domaines, ce qui lui permet d'avoir plusieurs types adaptées aux domaines de son exercice et aux objectifs de la recherche. Le veilleur garde un statut décisif en matière de outils et des supports adoptés lors de la prospective et le sens critique qui pourrait l'aider à analyser et interpréter d'une manière plus ou moins objective.



### **Types de la veille stratégique :**

La veille stratégique dispose d'un rôle très important dans le développement de l'organisation ou l'entreprise, et suite à ça , elle a été adoptée dans plusieurs domaines . Cette diversité d'emploi de la veille , montre son impact sur l'évaluation des structures et des systèmes ainsi que la qualité du rendement externe ou interne. Ce concept comporte plusieurs types , notamment, la veille scientifique, la veille sociétale, la veille sectorielle, la veille concurrentielle, la veille réglementaire, la veille de l'image (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 7). à travers les types de la veille , l'annonce sera donc une initiation d'ouverture sur les différents champs d'études de la veille , tout en soulignant que l'objectif de la veille reste le même , cependant les outils et les activités adoptées varient selon le type . Alors chaque type de veille comprend un type de processus différent des autres .

La veille scientifique est une veille basée sur la récolte d'informations sur les nouveautés scientifiques adoptées ou peut être adoptées par une organisation . Une recherche active dans le secteur de la recherche scientifique dans tous les domaines concernés ,qui comporte l'identification des politiques utilisées , ainsi l'évolution (CIGREF, 1998, 9) ;

La veille sociétale tombe sur la détection des modifications au niveau de la vie sociale des individus. une observation des différences de comportements , de réactions et des relations sociales (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 8);

La veille sectorielle est une surveillance plus ou moins liée aux mouvements économiques , qui vient pour étudier les transformations des secteurs économiques et les différents relations client - producteur - produit -financement -concurrence (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 9);

La veille concurrentielle sert à étudier l'état des circonstances des concurrents , en se basant sur l'évaluation de leur capacité financière ,leur statut économique,leurs produits , leur communication , leurs types de clientèle (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 9);

La veille réglementaire , comme son nom l'indique, elle concerne la veille au niveau des législations , des lois , des codes et l'étude de l'impact des différentes transformations dans ce domaine (DEROUET & LEPOIVRE, 2005, 10);

La veille de l'image se base sur l'identification de l'image perçue par le destinataire ou le client (BOUTIN et al., 2008, 9).

### **Les bienfaits de la veille stratégique :**

L'utilité du processus de la veille stratégique s'inscrit dans sa contribution à l'innovation et à la consolidation du rendement et de la compétitivité de l'organisation ou l'entreprise adoptive.



Lesca et Caron-fasan résumant les avantages de la veille stratégique comme suivant (LESCA & CARON-FASAN, 2006):

- Soutenir les prises de décision
- Une compréhension des dynamiques et des changements de l'environnement
- L'innovation
- L'adaptation
- L'anticipation
- L'évaluation
- La création des opportunités

La veille stratégique est capable de cerner le pilotage des politiques de l'entreprise, et donc son évolution, à travers une vision adaptée aux objectifs et aux transformations de l'environnement. Le soutien des prises de décision vient avec une étude basée sur des outils fiables et efficaces, ainsi une surveillance permanente des évolutions du domaine. Suite à ce processus de surveillance, une identification des évolutions de l'environnement externe de l'organisation sera établie en vue de s'engager dans une pratique d'ajustement et d'adaptation aux mutations. Par conséquent, l'organisation adaptée aux changements sera constamment en rénovation pour répondre aux besoins de son public, et aussi de garder sa performance en matière de qualité de production.

Cette activité représente une introduction à un processus d'innovation qui permet l'analyse systémique et l'examen de la qualité concurrentielle. La gestion de l'innovation demande un œil particulier pour assurer sa qualité et son efficacité, un avantage qui garantit le succès et la compétitivité sur le marché.

L'adaptation relève du fait que ce processus est adaptable et vise l'adaptation des outils et des sources ainsi l'adaptation des objectifs de l'organisation selon les informations collectées.

La veille stratégique et l'anticipation sont deux activités complémentaires, par le biais de prévention des risques et des menaces de l'environnement. L'anticipation aide à détecter les signes de faiblesses, les alertes et les opportunités, elle permet de manifester les situations et de développer les outils de prévention et de préparation aux différentes circonstances.

Mesurer ou évaluer est un acte indispensable, qui vient au début et à la fin du processus de veille stratégique. L'évaluation du début de processus, vient pour mesurer les outils utilisés, les sources et leur fiabilité, ainsi que la vérification de leurs performances. En plus, le processus lui-même est évaluable, ce qui permet de juger son impact.

La création des opportunités vient après un système de repérage et de localisation des signaux faibles qui peuvent indiquer ou détecter une vulnérabilité.



En synthèse, la veille stratégique contient un ensemble bien développé en terme de dimensions et de bienfaits sur le développement de la qualité de l'exercice ou de l'action de l'entreprise, une influence significative et puissante.

### **Outils et méthodes de la veille stratégique**

Pourvu l'atteinte des objectifs de la veille stratégique, il est nécessaire de suivre une trame opérationnelle qui garantit la réponse aux besoins à court terme ou à long terme. un processus court ou durable, à travers lequel le traqueur ou le veilleur, arrive à concrétiser ses missions et son rôle.

La méthodologie de la veille stratégique s'appuie sur l'évaluation du terrain, la recherche active, la vérification, la comparaison des écarts, ainsi qu'une prospection à long terme. Ce groupe d'actions varie selon les objectifs de la pratique informationnelle et du domaine de cette dernière. Autrement dit, une veille sur un sujet en éducation n'aura pas les mêmes attentes et ne suivra le même chemin qu'une veille en économie.

Les démarches et les méthodologies de la veille informationnelle peuvent se présenter sous forme d'un processus formel ou informel. La gestion de l'information demande un cycle unique et utile pour une livraison d'informations efficace suite aux caractéristiques demandées.

Pour la contribution d'une recherche ou une étude, il est nécessaire de commencer par le tri d'une liste d'outils ou de supports d'informations utiles pour la réalisation du processus informationnel. En revanche, le cadrage de la thématique à étudier, qui sera structuré par un vocabulaire convenable, des

outils d'informations de traitement et d'analyse de performance, et des techniques adaptées avec le contexte de l'étude. Les sources d'informations de la veille stratégique peuvent être formalisées ou informelles, internes ou externes (Anderbjörk & Martell's, 2015). Deux types de sources dont le premier est institutionnel ainsi le deuxième prend un cadre plus au moins non officiel. Les sources formalisées d'information peuvent se présenter comme suit : les rapports et les données des instituts d'études et de la recherche scientifique, les brevets, les établissements publics ou privés, les revues scientifiques, les journaux de la presse, les études et les recherches scientifiques... Cependant les sources informelles sont : internet, le réseau relationnel, les expositions, etc (HENRY, 1998).

Donc la différence entre les deux types de sources, réside dans le fait de l'existence de supports institutionnels liés à une structure organisée, en contrepartie, il existe d'autres sources qui pourraient avoir le même impact sur la recherche stratégique, qui sont non réglementées ou non structurées.

Les sources d'information sont tenues à être constamment triées consciencieusement, en termes de définition de leurs types et de leurs impacts ainsi que leurs degré de fiabilité et de pertinence par rapport aux objectifs et au



contexte de l'étude. A travers ces supports d'informations, le veilleur peut construire une vision sur les nouvelles tendances , les créations d'actualité, les nouveaux concurrents , leurs objectifs et leurs positions par rapport aux actualités , les tendances de l'activité technologique dans le domaine de la recherche ,la description des faiblesses par rapport aux concurrents ... (HENRY, 1998) . Il est nécessaire de souligner que l'intelligence stratégique ne concerne pas seulement la production de recherches ou de rapports , cependant elle est régulièrement appelée à être dirigée vers un passage à l'acte pour garder son utilité et son efficacité.

Parler des sources de la veille stratégique, c'est aussi faire appel à un ensemble d'actions à travers lequel les objectifs du processus peuvent être atteints. Une méthodologie et un processus de réalisation d'une vision basée sur un ou plusieurs modèles du système d'aide à la décision. Selon ces modèles, le processus de veille contient quatre étapes principales, notamment: L'énoncé d'un besoin d'informations-la recherche d'informations - l'utilisation et la mise en valeur des données collectés - le partage et la communication des résultats (NANECHÉ, 2016, 6). Le processus de veille stratégique vient comme une réponse à une question de besoin informationnel pour agir et prendre une décision de développement ou d'ajustement. La recherche d'information est une étape principale du processus et à travers laquelle le choix des outils de recherche ainsi que la détermination du facteur de performance des sources auront un effet sur la qualité des données et donc sur la qualité de la décision. Le veilleur est donc appelé à connaître et à maîtriser tous les outils et à vérifier les sources et supports adoptés pour réussir sa mission d'exploitation et de mise en valeur . Le partage et la communication des résultats est l'étape finale du processus, une étape de tri ,de sélection, de cohésion de synthèse et de rapport . à cette partie le rôle du veilleur consiste à décortiquer et à synthétiser et à critiquer et à faire parler les données collectées . Une étape qui donne le début d'une nouvelle approche décisionnelle vers une stratégie de développement .

Après les années 70, le processus de la veille stratégique est devenu de plus en plus formalisé suite à la création de " la cellule de veille" , une cellule qui contient des acteurs de veille nommés des "veilleurs" chargés des missions de prospection , de collecte et de critique (NANECHÉ, 2016, 7) . Cela définit une conscience du rôle du veilleur dans le processus de la veille et donc passer d'une veille individuelle à une veille institutionnelle organisée .

### **Le métier du traqueur**

Le processus de la veille stratégique demande l'implication d'une personne ou une cellule spécialisée pour l'achèvement et le suivi des différentes recherches qualitatives ou quantitatives , en vue d'analyser et de vérifier l'environnement interne et externe d'entreprise. Cette personne est parfois appelée traqueur , veilleur ou capteur (LESCA & CARON-FASAN, 2006) , chargée de la réalisation du processus de la prospection stratégique. Un profil maîtrisant les techniques



d'observation, d'accès à l'information, de sélection, d'analyse et de partage. Un ensemble de tâches et de missions complémentaires et des fois complexes, qui lui demandent un développement permanent en termes d'apprentissage et d'acquisition de toutes nouvelles tendances liées à sa profession.

Aguilar résume le rôle du veilleur en deux aspects principaux ; le premier consiste à détecter, observer activement et attentivement, un état où le veilleur n'a pas une thématique dirigée ou précise, cependant il cherche constamment à détecter et à stimuler l'environnement de l'entreprise pour repérer précipitamment toute modification ou mutation (AGUILAR, 1967). Le deuxième aspect consiste en la réponse à une problématique ou une thématique, une recherche dirigée vers un problème spécifique (AGUILAR, 1967). Deux aspects différents, un basé sur l'initiative, et un autre qui vient suite à un besoin ou aux directives supérieurs. Lesca intègre la description des types de veilleurs suite aux types de leurs statut, notamment (LESCA, 2003) :

Les traqueurs résidents : un statut à plein temps, profession principale, outils et sources de recherche d'informations formalisés, structure liée à une cellule de veille stratégique ou une société externe en sous-traitance de la veille stratégique;

Les traqueurs de terrain : un statut limité par la fin des missions, activité complémentaire, outils et sources informelles et extérieurs.

Pour accomplir leurs tâches de veille, les traqueurs ont besoin d'acquérir un ensemble de connaissances et de compétences professionnelles, voire d'expertise et d'audit (GUECHTOULI, 2014, 11). Déterminer les habiletés et les savoir-faire d'un traqueur est un support fondamental pour garantir une étude efficiente. Être capable de convaincre, d'expliquer, de promouvoir et de synthétiser

sont des critères et des compétences clés d'un traqueur.

La maîtrise de ce capital impose une durabilité en matière des acquis et des compétences, ainsi qu'un enrichissement constant à l'aide de la formation continue des veilleurs (NANECHÉ, 2016). La protection de la prestation de la veille au sein de l'entreprise vient avec la constitution et la création des savoir-faire en rapport avec la dynamique de la veille stratégique (NANECHÉ, 2016). L'apprentissage ne vient pas seulement après une acquisition directe des outils et des méthodes, cependant le veilleur peut acquérir et développer des compétences du terrain, donc le veilleur apprend en mettant en action les méthodes acquises. En traversant cette étape, la cellule de la veille sera en ajustement permanent des compétences spécifiques de ses collaborateurs, en vue d'assurer l'apport entre le rendement interne et les informations extérieures (NANECHÉ, 2016).

La mise en place de la veille stratégique dans une organisation implique l'adoption des fondements de ce processus pour bénéficier de ses avantages. L'exploitation de l'information évaluée et synthétisée par le veilleur, aide l'entreprise à promouvoir le système de prise de décisions, capitaliser les



compétences collectives, développer des opportunités , l'adoption d'une logique innovante , la performance et la compétitivité (NANECHÉ, 2016, 10).

### **La veille stratégique et la prise de décision :**

Suite à la réalisation d'une communication des résultats du processus de la part du traqueur, les responsables ou les dirigeants requièrent souvent une prise de décision adaptée aux informations recueillies. Une décision fondée sur une réalité qui pourrait empêcher l'entreprise d'accomplir ses objectifs. Parler d'une prise de décision est aussi parler d'un processus qui vient après une compréhension globale de l'environnement .Selon Moinet, la recherche stratégique est une définition de l'environnement qui parfois complexe et une aide à la prise de la bonne décision (Moinet et al., 2006).L'information pertinente mène vers un jugement basé sur une perspective et une étude du terrain. Simon le fondateur de la théorie de la prise de décision , indique à travers le modèle IMC , que la prise de décision commence par une description d'une problématique à travers la disponibilité des informations, après une étude des pistes applicable au contexte de la thématique, et finalement la prise de décision convenable , en mettant l'accent sur l'objectivité des veilleurs et des responsables de cet arbitrage (Simon, 1978). Faire un choix par rapport à une situation représente un dénouement et un couronnement du processus de la veille (NANECHÉ, 2016).

Prendre une décision est une création d'innovation et un ajustement de performance. Surveiller l'état de l'environnement contribue de mieux le connaître, d'anticiper ,de passer à l'action et donc prendre une décision (NANECHÉ, 2016) .

La veille stratégique peut contribuer à l'innovation et aux développement de la performance de l'entreprise , selon Acard , cela peut être résumé comme suit (Achard, 2005) :

- le partage des informations est une gain de temps;
- la flexibilité et l'autonomie ;
- La consolidation de la compréhension partagée favorise le développement de l'équipe;
- La détection des nouvelles opportunités ;
- la création d'une dynamique au sein de l'entreprise.

Vu l'importance du processus de veille stratégique dans le développement du rendement et de la qualité de production d'une organisation, il est aussi nécessaire de mettre le point sur l'évaluation de ce processus et des outils utilisés lors de cette recherche. Il est évident qu'une recherche biaisée ou inefficace reflète sur le type de la décision prise . Un processus qui demande une mesure des pistes et des méthodes adaptées .



### **Les limites de la veille stratégique**

Vu l'intérêt porté à la veille stratégique , et vu son rôle dans la promotion de la performance et la qualité de production, l'information récoltée ne représente pas souvent une vue absolue de ce qui se passe en réel . Autrement dit , un veilleur ou une cellule de veille stratégique ne peut pas tout surveiller (DEROUEY & LEPOIVRE, 2005, 17).

La réalisation d'une recherche stratégique dépend d'un nombre de dispositifs et d'outils disponibles et d'un budget pour répondre à toutes les exigences du terrain de cette étude(DEROUEY & LEPOIVRE, 2005, 17), par exemple , pour avoir une information il faut d'abord avoir une idée sur le budget à lui dédier, et donc cerner tous les moyens pour accéder à cette dernière. Et pour cela , il est important de définir les types d'informations avant chaque début de process (DEROUEY & LEPOIVRE, 2005, 17):

Blanche : accessible et ouverte;

Grise : accessible avec des difficultés de compréhension ou d'existence ;

Noire : accès protégé et restreint .

Le classement basé sur une extrémité allée du blanc au noire, montre le degré assendant de l'accès à l'information , plus la couleur est sombre , plus l'accès est difficile. La difficulté d'accès à l'information peut se pencher sur la manière avec laquelle le veilleur peut la consulter et l'identifier .



## **Conclusion**

La veille stratégique représente une activité de recherche et de récolte d'informations pour une prise de décision de développement et d'innovation. Un ensemble d'activités de mesure et de détection des signaux faibles et des sources de faiblesses. Une analyse stratégique pour contribuer au développement de la qualité de production et de la prise de décision.

Le processus de la veille stratégique est défini par des phases de recherche ,d'analyse et par l'utilisation efficace des outils et des méthodes de prospection . Cette étude met en évidence des formes et des capacités de la veille stratégique, tels que la détection des signes de risque et l'aide à la prise de décision et donc mener à une logique d'innovation et de performance.

L'analyse de la veille stratégique sert à construire une base ou un support informationnel pour améliorer le système de réactivité , d'adaptation et de flexibilité de l'entreprise.

Pour bénéficier de l'impact de la veille stratégique , il est nécessaire de l'exercer de manière adaptée au contexte et au type de la recherche, se doter des compétences ,des outils et du budget liés à l'accès à l'information , pour finir avec une prise de décision stratégique et innovante .



## **Références**

Achard, P. (2005). La dimension humaine de l'intelligence économique (Vol. 256). Collection Finance - Gestion - Management.

AGUILAR, F. (1967). Scanning the business environment. Mac Millan.

Anderbjörk, G., & Martell's, J. (2015). Introduction to Competitive Intelligence . The What, Why and HOw of using IT tools to support your intelligence workPortals. competitive intelligence, 18, 8.

ATAMAR, T., & CALORI, R. (2011). Diagnostic et décisions stratégiques (2ème édition ed.). Dunod.

BOUTIN, E., LIU, P., & BUISSON, L. (2008). Veille d'image sur Internet : enjeux, méthodes, limites. Retour sur les images des organisations, 34. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.611>

BROUILLARD, F. (2002, Octobre). 6ème congrès international francophone sur la PME (HEC ed.). Montréal.

Brouillard, F. (2003). La veille stratégique, un outil pour favoriser l'innovation au canada. Organisations et territoires , reflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship, 12, 51-59.

CIGREF. (1998). Veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information. 90.

DEROUET, D., & LEPOIVRE, F. (2005). VEILLES, PROCESSUS ET METHODOLOGIE. NEVAOCONSEIL, 02.

GHAZI KHENISSI, M., & GHARBI, J. (2010). LA VEILLE STRATÉGIQUE Bilan de la culture numérique la veille du 2.0. Dans Les Cahiers du numérique Editions Lavoisier, 135 à 156.

GUECHTOULI, M. (2014). Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique. Working paper - IPAG.

HENRY, V. (1998). OUTILS DE VEILLE STRATEGIQUE : essai de typologie [SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION Option "Systèmes d'information documentaire"].

KBcrawl. (2022, October 4). La veille pour les enseignants : un enjeu pédagogique et citoyen - KBcrawl. KB Crawl. Retrieved September 5, 2023, from <https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille/la-veille-pour-les-enseignants-un-enjeu-pedagogique-et-citoyen/>

LESCA, H. (1997). VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27.



LESCA, H. (2003). Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning (Vol. 180). EMS.

LESCA, N., & CARON-FASAN, M. (2006). Veille anticipative Une autre approche de l'intelligence économique (Management et informatique ed., Vol. 281). Hermès science publications-Lavoisier.

MARMUSE, C. (1996). POLITIQUE GENERALE. Langage, Intelligence, Modèles et choix stratégiques (2ème édition ed.). Economica.

Moinet, N., Marcon, C., & Massé, G. (2006). Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux & jeu d'influence. Market Management, 6.

NANECHÉ, F. (2016). LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE : QUELQUES REPERES. Revue Économie, Gestion et Société, 6.

NANECHÉ, F. (2016, Juin). LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE : QUELQUES REPERES. Revue Économie, Gestion et Société. <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

PATEYRON, E.-A. (1999). La veille stratégique. Economica.

REIX, R. (2004). Systèmes d'information et management des organisations (4ème édition ed.). Vuibert.

Simon, H. (1978). "How to decide what to do", H.A. Simon, Models of Bounded Rationality. The MIT Press, 2.

THIETART, R.-A. (1996). La stratégie d'entreprise. Ediscience International.