

BENDJELLOULI Amel/bendjellouliaamel@yahoo.fr- Université de Tlemcen,
Dr.BENDI Abdellah Abdessalam / a_bendiabdellah@yahoo.fr -Université de Tlemcen

Résumé:

Si la veille ne devrait servir qu'une seule chose, ce serait à fournir les informations nécessaires à la conception ou à l'ajustement de la stratégie d'entreprise, tant cette activité est tributaire de la prise en compte de l'environnement de l'entreprise. Cette connaissance de l'environnement est de ses possibles évolutions et l'une des raisons d'être de la veille.

La veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Mot clé : la veille stratégique, stratégie, entreprise, décision, l'environnement

المخلص:

تحتاج المؤسسة لوضع استراتيجيتها لمعلومات يزودها بهم نظام اليقظة ، اذ يعتمد في هذا النشاط على المعلومات المستمدة من محيط المؤسسة . هذه المعرفة بالمحيط تسمح بتطوير المؤسسة و جعلها دائما يقظة.

اليقظة الاستراتيجية هي ملاحظة و تحليل المحيط مما ينتج عنه معلومات توزع بعد معالجتها لتستعمل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

الكلمات الدالة: اليقظة الإستراتيجية ، الإستراتيجية، المؤسسة، القرار، البيئة.

Introduction :

Les nouvelles technologies augmentent clairement la vitesse de transmission de l'information que donne une très grande l'importance à l'information dans l'économie en général et dans l'entreprise en particulier .

Alors qui détient l'information détient le pouvoir ce qu'est bouleverse les gestionnaires de la considérer comme un facteur de stratégie pour l'entreprise puisqu'elle est liée totalement à l'activité de décision.

Pour avoir cette pouvoir, l'entreprise doit suivre une discipline qui lui permet **d'anticiper les événements dans un environnement ainsi ambiguïté et incertain**, de lui offrir des opportunités et permet d'éviter les risques concernant sa pérennité, de veiller à la bonne marche de l'entreprise en contrôlant ses activités et en anticipant ses choix stratégiques, ce là la fonction fondamentale du processus de veille stratégique **qu'est** intégrée dans l'organisation comme un moyen aux dirigeants pour affiner leur représentation de l'environnement. Ils recherchent une forme de maîtrise de celui-ci.

Ce processus permet de disposer d'informations de toute nature sur les différents aspects de l'entreprise, mais pour mettre au point un plan de recherche adapté aux demandes spécifiques de chaque décideurs d'entreprise, elle doit mettre en place un outil de veille efficace et qui permet de choisir à partir de ces informations le bon choix stratégique selon le type d'entreprise, leur secteur d'activité, leur taille, leur culture.

Alors comment oriente le processus de la veille la stratégie d'entreprise ?

Pour bien cerner notre sujet nous nous passerons par :

Introduction

C quoi une stratégie

La veille stratégiques et les types de veilleurs

Les types de la veille stratégique

Le processus de veille stratégique

Conclusion.

La stratégie et la veille stratégique :

Définition de la stratégie : Elaborer une stratégie c'est choisir une les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.¹

Alors il existe deux niveaux de la stratégie : une stratégie globale et autre concurrentielle.

La stratégie globale de l'entreprise nécessite un travail de recherche d'information sur les événements de l'environnement et l'analyse des différents secteurs. Cette analyse est une analyse interne et externe.

Parmi les modèles d'analyse stratégique est le modèle LCAG

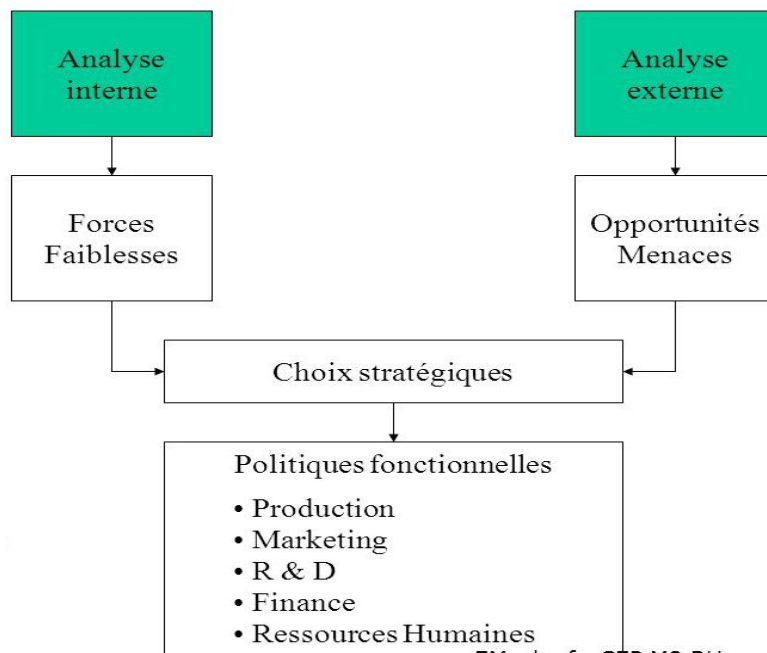


Figure 1 le modèle LCAG

L'analyse interne permettant d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise :

L'analyse externe permettant de repérer les menaces et les opportunités de l'environnement.

Alors cette analyse permet à l'entreprise de gérer au mieux de ses intérêts son portefeuille d'activités, en décidant de se stabiliser ou d'investir dans tel secteur, de se retirer de tel autre et permet ainsi d'éclairer les choix stratégiques de l'entreprise.

En revanche l'analyse des 5 forces de Porter qui peuvent être utilisées pour comprendre les dynamiques de concurrence dans un secteur. Etant donné que toute société s'efforce d'avoir un avantage concurrentiel sur les autres, les 4 premières forces aident à évaluer la cinquième, qui est le niveau de rivalité du secteur.

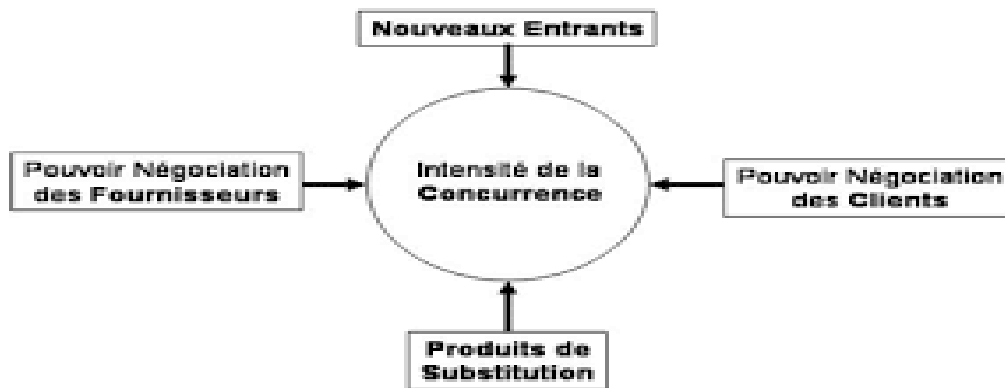


Figure 2 : les 5 Forces de Porter

La **stratégie générique** c'est les différentes stratégies concurrentielles (*business strategies*) qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses [Domaines d'Activité Stratégique](#) (DAS) afin d'y obtenir un [avantage concurrentiel](#).

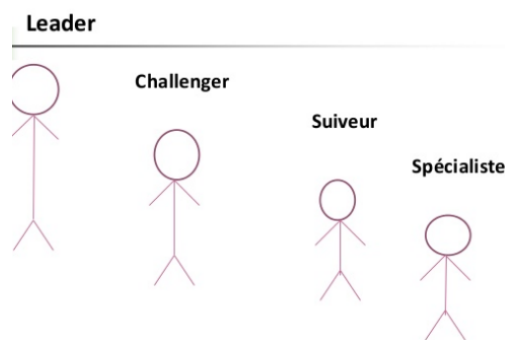
La **stratégie concurrentielle** est une stratégie qui met en place une action offensive ou défensive pour créer une position par rapport au concurrent.²

Types de stratégies concurrentielles sont :

- o **Les stratégies du Leader** : L'objectif ici est de rester toujours à la même place sur le marché. Deux solutions sont à envisager : l'accroissement de sa part de marché en augmentant la demande primaire, en cherchant de nouvelles niches, ou la protection de son marché face à la concurrence: face aux attaques d'un concurrent.³
- o **Les stratégies du challenger** : elle est agressive dans le but de rivaliser avec le leader. Ses stratégies d'attaques sont diverses : **stratégie** de baisse de prix (convaincre que le produit est d'aussi bonne qualité que celui du leader, avoir un consommateur sensible à l'écart de prix, le leader ne doit pas décider de s'aligner sur son prix) ; **stratégie** du milieu de gamme (mise sur le marché d'un produit identique et de milieu de gamme) ; **stratégie de recherche de prestige** (mise sur le marché d'un produit de qualité supérieure et plus cher) ; stratégie de prolifération des produits; **stratégie d'innovation** (pour prendre de l'avance) ; **stratégie d'amélioration du**

service; stratégie d'innovation dans le mode de distribution (on cherche de nouveaux lieux et méthodes de distribution) ; **stratégie de réduction des coûts** et **stratégie d'investissement publicitaire**.

- o **La stratégie du suiveur** : c'est une stratégie qui consiste à se résigner volontairement à n'occuper qu'une place secondaire derrière un leader. cette stratégie est souvent très rentable car elle consiste à éviter les écueils et à ne reprendre que les bonnes idées.⁴
- o **La stratégie du spécialiste** (niche) : elle consiste pour une entreprise à se focaliser sur un marché étroit et très spécialisé, dit marché du niche. Elle permet de profiter des avantages de la spécialisation et de retrouver sur un marché où la concurrence peut être moins forte et les marges plus importantes.⁵



L'utilité de la veille stratégique :

La stratégie de l'entreprise vise donc à déterminer une politique majeure au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur concerné. Cependant, cette vision stratégique ne peut être élaborée que par une connaissance approfondie de l'environnement.

De ce fait, les entreprises modernes, pour survivre et prospérer, doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements du marché et de leur environnement, c'est là l'une des fonctions fondamentales du processus de veille stratégique.⁶

La veille stratégique :

Définition :

Le concept de la veille stratégique est relativement récent (Marte.1994)⁷.

D'abord la veille est une activité indispensable pour agir et décider et les définitions de la veille stratégique qui sont proposées sont convergentes :

Pour Jakobiak et Dou ⁸ la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.

Pour **Lesca, H** (1997)⁹, la veille stratégique est le processus des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général.

Ainsi la veille considère comme un système d'information ouvert sur l'extérieur de l'entreprise et tourné vers l'exploitation d'un type particulier d'informations appelé signaux faibles (**Ansoff**, 1975)¹⁰.

François-Xavier de Vaujany sont définit la veille stratégique (environmental Scanning) est celle qui va être tournée vers l'information la plus variées et la plus transversale, destinée notamment aux dirigeants, elle est censée leur apporter les informations utiles à une décision de plus en plus basée des anticipation¹¹.

Pour mettre au point un plan de recherche adapté aux demandes spécifiques de chaque décideur de l'entreprise, elle doit mettre en place un outil de veille efficace.

Selon le type d'entreprise, la taille, le secteur ...et réaction face à l'utilisation de l'information dans les décisions, il existe des différents types de veilleurs.

Types de veilleurs	Position des entreprises
Guerriers : veille intégrée à la stratégie de l'entreprise, moyens très importants	Majorité des grands groupes japonais et coréens et quelques grands groupes américains et français

Offensifs : montée en puissance de la veille, moyens importants	Majorité des grands groupes américains, entreprises chinoises et japonaises et quelques grands groupes français
Actifs : observation de la concurrence, moyens limités	Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI ; majorité des PME américaines
Réactifs : réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises
Dormeurs : aucune action Concrète	Majorité des PME des secteurs Traditionnels

Source : A. Bendiabellah, M. Djennas , veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives.

Les types de la veille stratégique :

D'après Martinet et Ribaut 1989¹² il y a quatre types de veille qu'ils ont une relation avec les cinq forces de l'université de la concurrence selon Porter (M .Porter. 1985) ¹³. Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence de secteur), la veille concurrentielle (entrants potentiels et concurrence du secteur), la veille commerciale (fournisseurs et clients) et la veille environnementale (le reste de l'environnement). Ces auteurs s'accordent à différencier ces différents types de veille qui constituent globalement la veille stratégique. Ils sont caractérisés par les domaines observés ou l'information produite.

La veille technologique :

"La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et

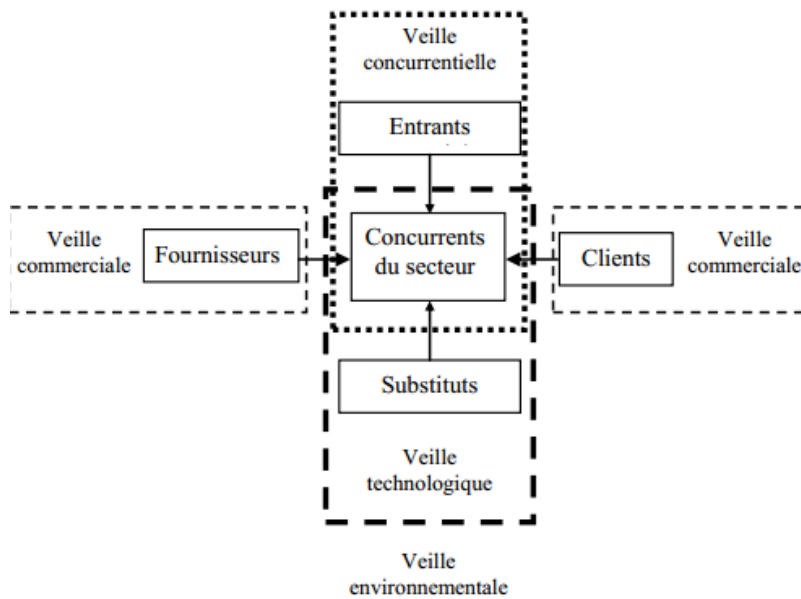
futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement" Jakobiak, 1992¹⁴

La veille concurrentielle : peut être définie comme une série de recommandations d'actions concrètes qui font suite à un processus systématique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information sur les divers intervenants de l'extérieur, afin de trouver de nouveaux débouchés ou possibilités de marchés qui peuvent modifier la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays.¹⁵

La veille commerciale : c'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs /clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissements du marché.. Cette veille porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services.¹⁶

La veille environnementale : La veille environnementale est un processus qui résulte d'interactions sociales issues du macro-environnement de l'entreprise. Les interactions sont porteuses d'une influence qui se retrouve dans la pertinence accordée à l'information collectée. Ces interactions, leurs influences et le processus de veille lui-même : collecte – analyse – savoir – décision sont une dynamique qui s'inscrit dans le temps.¹⁷

Figure : Les forces de la concurrence selon M.Porter et les types de veille associés
Martinet et Ribaut, 1989)



Les étapes de la veille stratégique :

Le processus de la veille stratégique s'articule autour des quatre étapes suivantes :

- o l'expression des besoins : Cette étape fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille. L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) et des facteurs clefs de succès (FCS) de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information.
- o la recherche d'informations : Cette étape est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information « utile ». Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.
- o l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) :
- o la diffusion aux destinataires.

Conclusion :

La stratégie de l'entreprise vise donc à déterminer une politique majeure au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur concerné. Cependant, cette vision stratégique ne peut être élaborée que par une connaissance approfondie de l'environnement. Cette connaissance approfondie d'environnement.

Grâce à cette connaissance recueillie par la démarche veille stratégique l'entreprise peut choisir une stratégie adhérente avec la situation actuelle de l'entreprise et avec les anticipations de l'environnement.

Référence :

1. Alfred Chandler, stratégie et structure de l'entreprise, les éditions de l'organisation, 1994.
2. kotler et Dubois, marketing management, Pearson Education, France, 2004.
3. Koami Gouton, application des méthodes et outils du marketing social à la distribution des produits de santé par l'association béninoise de marketing social(ABMS), 2010.
4. Georges Lewi, Caroline Rogliano, Mémento pratique du branding: comment gérer une marque au quotidien, [Pearson](#), France , 2006 ; p 59
5. R.Boujnah, Y.Elhilali, les déférentes stratégie concurrentielles .
6. A. Bendiabellah, M. Djennas, veille stratégique et système d'intelligence économique en Algérie : évaluation et perspectives.
7. Martre H, intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Marter, la documentation française, paris, 1994.
8. Jakobiak F, Dou H, La veille technologique, l'information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.
9. H. Lesca, veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Grenoble 2, 1997.
10. K.Rouiber, H. Lesca, Des outils Au service de la veille stratégique, France, 1997, p3.
11. François- Xavier de Vaujany , les grandes approches théoriques du système d'information, Lavoisier , Paris , 2009, p 141.
12. Martinet H : intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Marter , La documentation Française, Paris , 1994.
13. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
14. F.Jokabiak, Exemples commentés de veille technologique, France, 1992.
15. J. Calof , W.Skinner, La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires.
16. www.3ie.org
17. Anne Rodriguez, La veille environnementale, est-elle un outil de régulation sociale, 2007.