

Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service

M. Mustapha DJENNAS

Chercheur, laboratoire MECAS, E-mail : djennasm@yahoo.fr.

M. Abderrezak BENHABIB

Professeur, Directeur du Laboratoire MECAS, E-mail : a_benhabib@caramail.com

Résumé

Cette étude est réalisée dans le but de sensibiliser les entreprises, en particulier les PME algériennes, à prendre conscience de l'importance des NTIC notamment la maîtrise de l'information stratégique. Elle a pour ambition d'évaluer les comportements des PME de services sur la base de l'information stratégique et des éléments qui agissent comme levier dans la maîtrise de cette information. En outre, elle cherche à déterminer l'impact de la maîtrise de l'information stratégique dans le développement de l'entreprise.

L'étude porte sur l'analyse de la veille stratégique, ses composantes et ses types à la fois dans un cadre théorique et pratique. Les résultats proposés sont tirés d'un échantillon de 48 entreprises algériennes représentatives du secteur des services.

La structure de ce parier est organisé en deux sections. La première, purement théorique, fait ressortir le concept de veille stratégique, les différents types de veille, éventuellement mis en place par une organisation, et les différents types de veilleurs et leurs caractéristiques principales. La deuxième expose les résultats de l'étude empirique qui a permis de :

- *Connaître l'état et la pratique de la veille stratégique dans les entreprises objet d'étude ;*
- *Evaluer et examiner l'écart entre la théorie et la réalité du terrain pour le cas algérien ;*

Nous verrons dans quelle mesure l'état de veille stratégique constaté dans les entreprises algériennes permettrait à ces dernières de maintenir, tout au plus, leur activité dans l'environnement économique actuel caractérisé surtout par des phénomènes marquants tels que la globalisation des marchés, l'agressivité de la concurrence, la complexité et l'évolution rapide des modes de consommation, etc.

Introduction

Durant ces trente dernières années, le nombre d'entreprises qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement, de veille stratégique ou d'intelligence économique a suivi une courbe exponentielle.

En effet, l'environnement des organisations est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible. L'hypercompétition ainsi que la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) expliquent principalement cette évolution rapide vers la complexité et la permanence du changement, ce qui rend la pratique des entreprises vis-à-vis de la planification de l'action plus difficile et impose une navigation plus périlleuse. Dans ce contexte, la firme ne peut plus se permettre d'être surprise par une nouvelle technologie, un changement dans les tendances de consommation ou par la concurrence. Disposer d'informations pertinentes grâce à un dispositif de surveillance performant pour prendre les bonnes décisions et élaborer sa stratégie est un avantage compétitif majeur. Par conséquent, surveillance de l'environnement, veille stratégique, intelligence économique sont des dénominations qui ont évolué sur plusieurs décennies en même temps que les changements environnementaux des organisations.

Il va de soi que cette complexité croissante du monde des entreprises repose sur des combinaisons de relations non maîtrisées des éléments qui le composent. Elle est accrue par leur dépendance à l'égard d'un environnement instable caractérisé par :

- Le passage d'une économie de production à une économie d'environnement ;
- Le développement extraordinaire des alliances, fusions-acquisitions qui créent des réseaux d'interrelations et d'interdépendances.

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.

1. La veille stratégique, ses composantes et ses types

Le concept de *veille stratégique* est relativement récent, de même que celui d'intelligence économique (Martre, 1994)¹. Considéré comme un domaine scientifique, il a fait l'objet, depuis quelques années, de publications régulières. Les définitions de la veille stratégique proposées dans les papiers et ouvrages scientifiques sont assez convergentes : Pour Jakobiak et Dou (Jakobiak et Dou, 1992)² *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.*

Dans son rapport sur l'intelligence économique Martre (Martre, 1994)³ définit l'intelligence économique comme *l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques.* Martinet (Martinet, 1988)⁴, reprenant les travaux de Porter (Porter, 1985)⁵, rajoute à ces définitions l'objectif de *détecter les menaces et opportunités* dont l'environnement est porteur. Steven C. Wheelwright cité par Rouach (Rouach, 1996)⁶ décrit la veille comme *l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises.* Pour Lesca (Lesca, 1995)⁷ la veille stratégique est *le processus par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunité et de réduire son incertitude.*

Malgré ces nombreuses définitions, on peut dire par la simple optique que la veille stratégique est ***l'ensemble des démarches licites liées à l'usage stratégique et réticulaire de l'information.***

1.1. Les différents types de veille

Martinet et Ribault (Martinet et Ribault, 1989)⁸ distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon Porter (M. Porter, 1985). Il s'agit de la veille technologique (substituts et concurrence du 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. Les méthodes de mise en place, les outils utilisés sont considérés comme très proches, voire identiques.

□□□ La veille technologique va suivre l'évolution :

¹ Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

² Jakobiak F. et Dou H. : La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.

³ Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.

⁴ Martinet B. et Marti, J.Y. : L'intelligence économique, Les Editions d'organisation, Paris, 1995.

⁵ Porter M. : Competitive advantage, Free Press, New York, 1985.

⁶ Rouach D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSI, PUF, 1996.

⁷ Lesca H. et Schuler M. : Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI, Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.

⁸ Martinet B. et Ribault J.M. : La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

- De la recherche scientifique et technique : tendances et acquis
- Des technologies : procédés, matériaux, systèmes d'information, organisation
- Des produits : analyses fonctionnelles, performances, contraintes d'utilisation, durée de vie.

C'est la veille la plus anciennement connue et pratiquée.

□□□ La veille concurrentielle surveille les concurrents, sous toutes leurs dimensions :

- Structures, capital, actionnariat, participations
- Organisation, effectifs
- Produits et services, commercialisation et prix
- Recherche et développement
- Production : organisation, coûts
- Fournisseurs, clients, etc.

□□□ La veille commerciale porte sur les marchés, les clients, les fournisseurs de l'entreprise, et recherche pour le futur :

- Les besoins futurs : analyse des besoins, des insatisfactions des clients
- De nouveaux clients
- De nouveaux fournisseurs
- De nouveaux produits

□□□ La veille de l'environnement concerne :

- Les réglementations
- Les comportements généraux de consommation
- Les autres partenaires de l'entreprise (actionnaires, banques, etc.)

Chez la plupart des auteurs cités, les produits issus de la veille stratégique sont destinés aux décideurs du plus haut niveau de l'entreprise. La veille stratégique apparaît en général comme un moyen, un processus, un dispositif dont le but est de fournir de l'information pour aider à la décision stratégique, notamment la *décision d'innovation*.

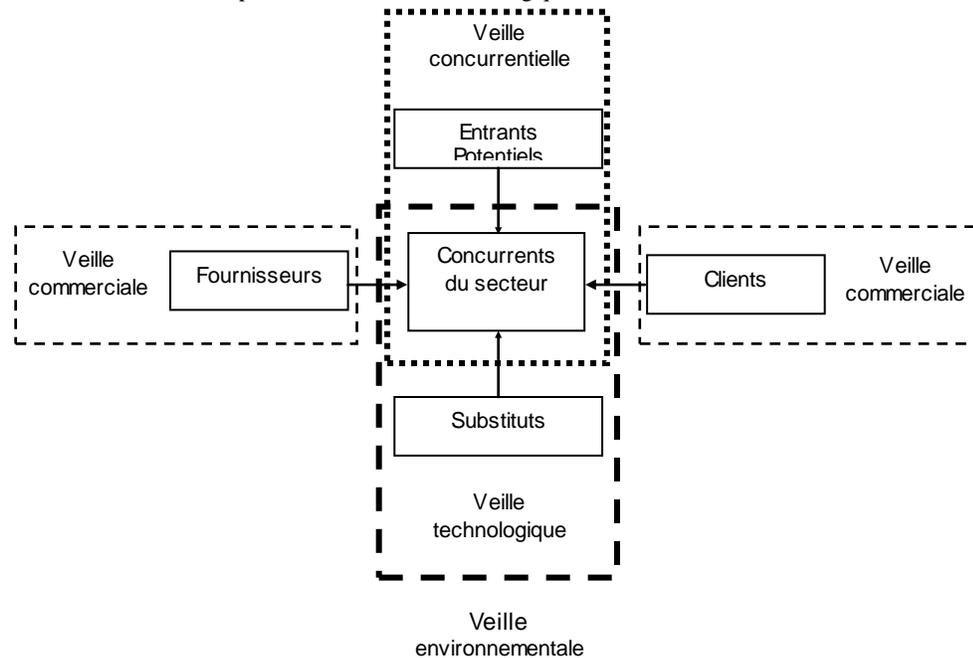


Figure . Les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur selon M. Porter et les quatre types de veille associés

Source. Martinet et Ribault, 1989

1.2. Les types de veilleurs

Parmi les cinq types de veilleurs identifiés par D. Rouach (Rouach, 1996)⁹ : Guerriers, Offensifs, Actifs, Réactifs, Dormeurs.

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

Tableau . Les pratiques d'intelligence économique, en France, aux Etats-Unis et en Asie
Source . Rouach, (1996) et Le Monde, 28 mars 1998.

2. L'état de la veille stratégique dans les entreprises algériennes : une étude exploratoire

Introduction

La volonté de sensibiliser les entreprises à la maîtrise de l'information stratégique s'inscrit dans un vaste mouvement national et international de promotion de l'intelligence économique. Inspirées des méthodes de renseignement largement développées pendant la période de la guerre froide, ces méthodes ont été transférées vers le monde de l'entreprise dans un contexte de guerre économique. Les grands groupes internationaux, les multinationales ont été les premiers à utiliser ces méthodes, notamment dans les secteurs de l'industrie touchant aux domaines sensibles liés aux commandes d'état (l'industrie de l'armement, l'énergie et le spatial). Progressivement, des domaines comme les biotechnologies, l'informatique, les télécommunications, l'industrie des matériels de transports, où les enjeux de domination technologique restent importants, les ont adoptées. Aujourd'hui, les PMI sont de plus en plus concernées par ce phénomène. Généralement plus innovantes, plus réactives et créatrices d'emplois nouveaux, elles sont aussi plus vulnérables et moins armées pour se défendre dans ce contexte de guerre économique ou plus généralement de mondialisation de l'économie. Les PMI ont et auront donc à gérer de nouvelles données dans le prochain millénaire, dont elles pouvaient jusqu'à présent s'affranchir, telles que :

- Protection des barrières douanières, d'où la difficulté relative d'intrusion sur leur territoire ou leur zone de chalandise.
- Réglementations et monopoles d'état, rendant l'environnement normatif et réglementaire relativement stable.

⁹ Rouach D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSI, PUF, 1996.

- Niveau de développement des technologies pouvant être une réponse à la hausse des coûts salariaux vis-à-vis des pays à bas salaires, etc.

Afin d'évaluer les niveaux d'implication des chefs d'entreprise, nous avons sondé les entreprises de services algériennes, dont les PMI constituent la part majeure, sur leurs niveaux de pratique en matière d'information.

De plus, nous essaierons de montrer que le niveau d'innovation dans les services proposés, l'utilisation d'Internet pour mieux agir sur ses clients, et les priorités du chef d'entreprise influencent particulièrement la gestion du système d'information stratégique.

2.1. Méthodologie

L'évaluation des pratiques des entreprises en matière d'information stratégique a été effectuée par l'intermédiaire d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises de services de la Wilaya de Tlemcen de 1 à 250 salariés. Cette enquête a permis, durant cette période, d'interroger 50 entreprises.

2.2. Données générales sur les entreprises

2.2.1. L'état de l'innovation

Nous avons interrogé les entreprises sur leur politique en matière de dépôt de brevet, dépôt de marque et de lancement de nouveaux services ou procédés.

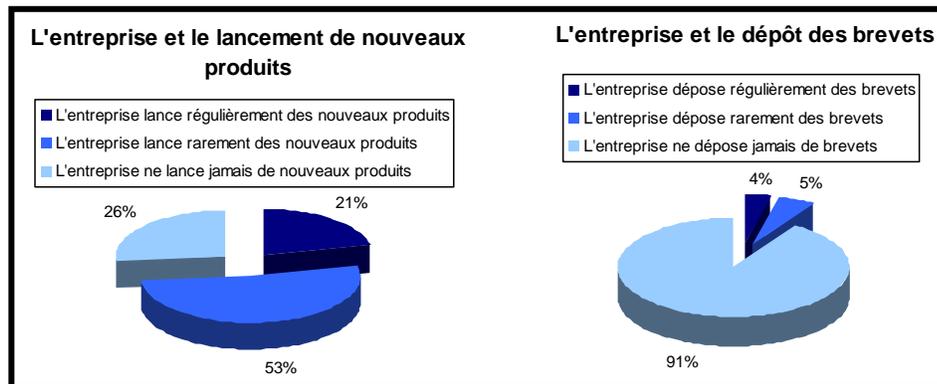


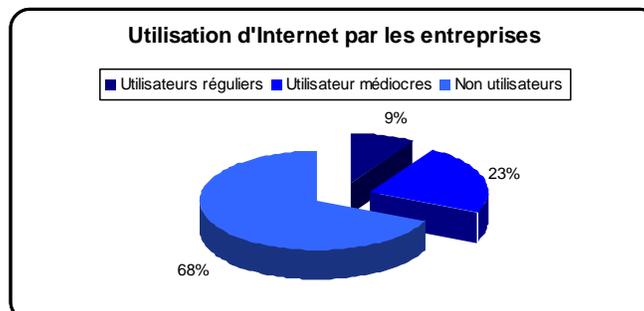
Figure 1. L'entreprise et

5 % des entreprises déposent des brevets et 4 % en déposent régulièrement. 91 % déclarent ne jamais déposer de brevets, donc ne jamais innover. Par contre, elles sont plus nombreuses à lancer de nouveaux services (qui ne donnent pas forcément lieu à une innovation technologique). En effet, 21 % lance régulièrement de nouveaux services et 53 % en lancent moins fréquemment.

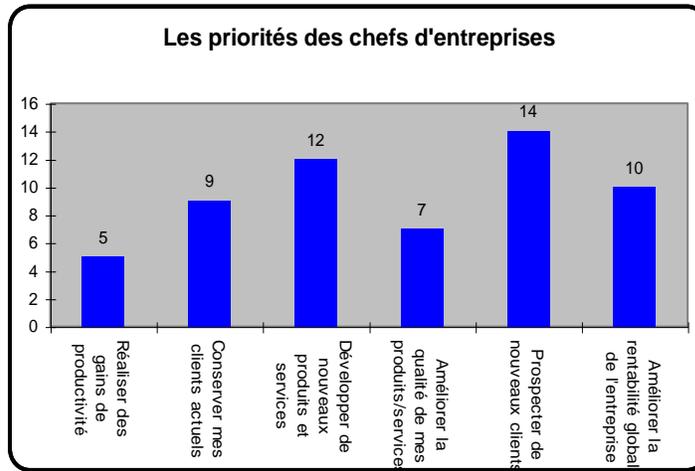
2.2.2. L'utilisation d'Internet

L'utilisation d'Internet est loin d'être généralisée dans les entreprises algériennes. En effet, environ 68 % des répondants déclarent ne jamais utiliser Internet, pour 9 % d'utilisateurs réguliers. 23 % des entreprises ont une faible utilisation.

2.2.3. Les chefs d'entreprise, leurs tâches prioritaires



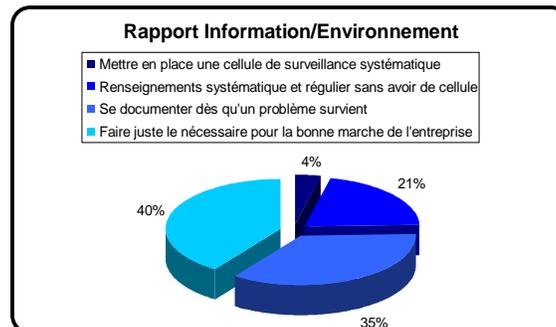
La prospection de nouveaux clients est une préoccupation majeure des chefs d'entreprises, ce qui rejoint par ailleurs la priorité de développement des produits et services ainsi que l'amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise, ce qui est un bon point pour le développement de l'intelligence économique, du moment qu'il s'agit des objectifs stratégiques les plus fondamentaux.



2.3. Les pratiques de la veille dans les entreprises répondantes

2.3.1. La gestion de l'information sur l'environnement de l'entreprise

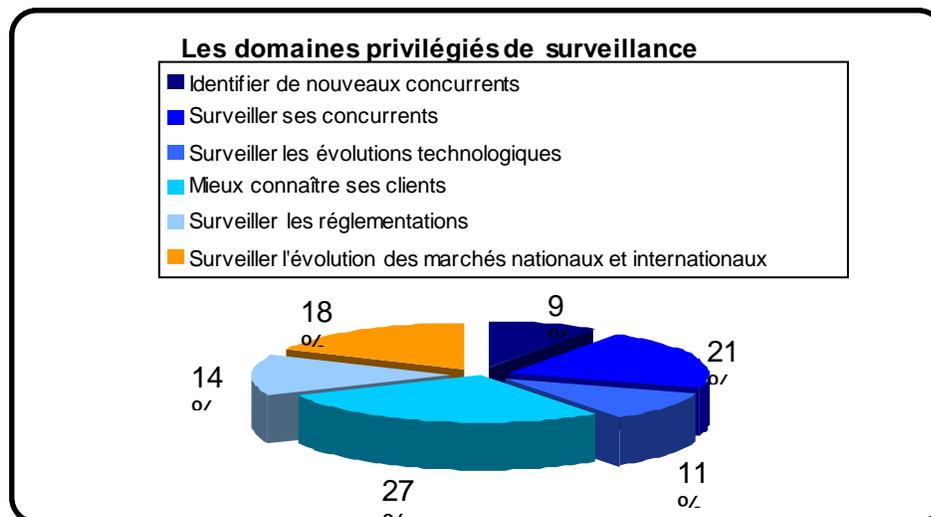
Les veilleurs **offensifs** sont peu nombreux et ne constituent que 4 % des entreprises interrogées. Elles déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. L'enquête ne précise pas cependant de quel type de cellule il s'agit. La plus grande partie des entreprises est donc active ou réactive. Les **actifs** et **réactifs** représentent pratiquement 56 % des effectifs, les premiers (21 %) se renseignent systématiquement et régulièrement sans pour autant avoir mis en place une cellule ou un département spécifique. Les seconds se contentent de réagir et de renseigner dès qu'un problème survient (35 % de l'échantillon). Les entreprises qui ne



font rien ou juste ce qui est nécessaire : les **dormeurs**, représentent plus d'un tiers de l'échantillon interrogé, ce qui constitue le premier type d'entreprise le plus rencontré.

2.3.2. Les domaines privilégiés de surveillance

Les domaines privilégiés de surveillance sont en priorité les clients (27 %), les concurrents (30%) puis viennent les évolutions des marchés nationaux et internationaux et les réglementations avec respectivement 18 et 14 % des centres d'intérêt. En dehors de la surveillance des clients, les autres thèmes ont un poids relativement équivalent pour les entreprises interrogées, à moins qu'il ne s'agisse de la surveillance de la technologie. Si l'on observe les domaines de surveillance des entreprises en fonction des moyens qu'elles y consacrent ou la typologie de veilleurs à laquelle elles appartiennent, on peut remarquer des différences d'intérêt en fonction des profils. On note ainsi que les *Offensifs* sont moins orientés par les nouveaux entrants ou les clients (32.5 % en cumulé pour les deux domaines) par contre les concurrents actuels et les technologies sont nettement plus prisés (58.3 % des domaines de surveillance).

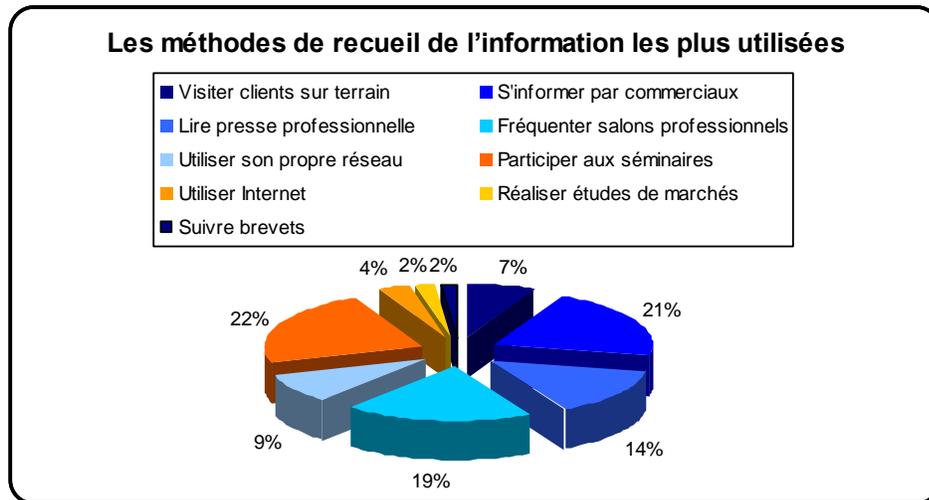


	Nouveaux concurrents	Concurrents actuels	Technologies	Clients	Règlements	Marchés
Offensif	20 %	8.3 %	50 %	12.5 %	12.5 %	20 %
Actif	40 %	25 %	33.33 %	50 %	25 %	30 %
Réactif	40 %	41.66 %	16.66%	31.25 %	25 %	30 %
Dormeur	0 %	25 %	0 %	6.25 %	37.5 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

2.3.3. Les méthodes de recueil de l'information les plus utilisées

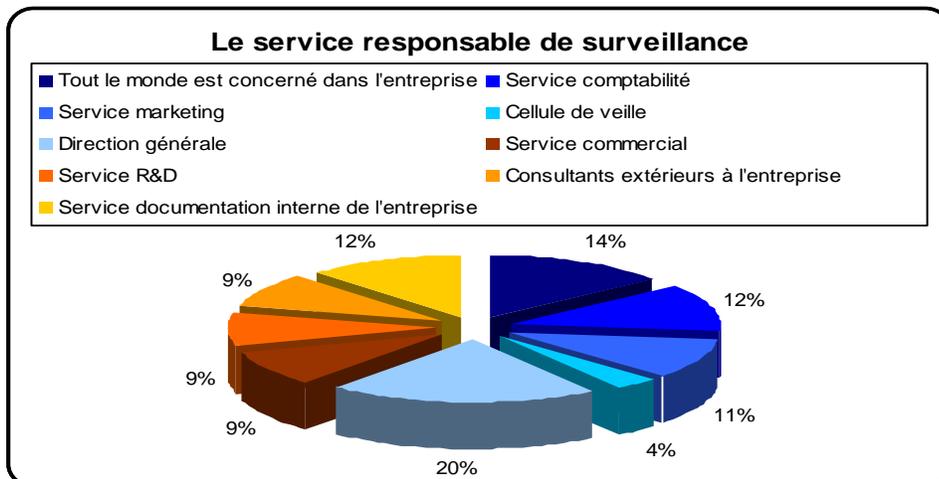
Les méthodes de recueil de l'information rejoignent les domaines d'intérêt des veilles sur l'environnement de l'entreprise. En effet, la méthode la plus utilisée est en lien étroit avec les clients (remonter des informations par

les commerciaux). On note que la plupart des méthodes utilisées par les professionnels de l'information, sont assez peu utilisées ou *cotées* par les chefs d'entreprises.



2.3.4. La fonction responsable de la surveillance

La surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée à la direction générale, puisque pour 20 % des entreprises interrogées c'est la direction elle-même qui est la plus habilitée à effectuer cette surveillance. 14 % représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Vient ensuite le service de documentation interne et le service de comptabilité pour tout ce qui relève de l'information d'ordre générale (12 %).



Sans doute, les fonctions ou services comme le marketing, le commercial ou la R&D, prennent une part de plus en plus importante en fonction de la taille de l'entreprise. Il semble en effet que plus l'entreprise est importante plus elle a les moyens de se structurer et donc d'attribuer le rôle de surveillance à des services spécialisés, alors que dans des entreprises plus petites le rôle est plutôt confié au service comptabilité constituant le service unique associé à la direction générale.

3. Conclusions

3.1. Innovations, technologies et changements

L'état a longtemps protégé les PMI algériennes des concurrents en provenance des autres pays. Aujourd'hui certaines zones, comme l'Europe ou l'Asie du Sud Est, sont largement compétitives en termes de savoir-faire industriel et technologique. Pourtant, c'est par la réactivité, la créativité, l'innovation et les technologies que les pays développés ont gagné des parts de marché et des points de croissance économique dans de nombreux domaines, notamment les technologies de l'information et des communications comme l'Internet. Par l'innovation dans les produits ou dans les services, par l'envie de proposer des nouveautés, l'entreprise gagne en image de marque et le marché répond par des commandes croissantes voire, parfois vertigineuses.

Pour innover, l'entreprise doit sans cesse, scruter son environnement au risque de perdre une évolution fondamentale du besoin, de ses clients ou des technologies qu'elle utilise. Et c'est bien souvent par l'observation et l'analyse de l'environnement proche ou lointain, que l'innovation rencontre le plus grand succès. En effet, une innovation devient utile à partir du moment où elle correspond à un besoin des utilisateurs. Les PMI de services algériennes sont peu nombreuses à innover réellement et régulièrement (à peine 9 % d'entre elles). Cependant c'est chez celles qui innovent que la gestion de l'information paraît la plus importante. Malheureusement un nombre trop important d'entre elles se contente de réagir aux événements ce qui ne favorise pas une maîtrise de l'innovation à long terme et souvent une perte d'énergie et de temps.

3.2. Internet

L'Internet apparaît depuis quelques années comme un formidable outil de développement pour les entreprises. Il promet de multiplier les opportunités d'affaires et le contact avec les clients avec l'émergence du commerce électronique. De plus, il semble apporter plus facilement l'information de l'environnement de l'entreprise et ceci de manière plus facile qu'avec les médias classiques. Les PMI de services de la région de Tlemcen montrent que l'Internet peut être un outil de surveillance, certes loin derrière les méthodes de recueil habituelles (informations des commerciaux, visite de salons, etc.). Cependant, ce sont dans les entreprises qui utilisent régulièrement l'Internet (pas forcément pour chercher de l'information) que l'on rencontre les plus fortes proportions de veilleurs.

3.3. Les enjeux de l'information dans la prise de décision stratégique

Pour conduire l'entreprise, il faut s'informer, analyser, organiser, établir des projets, lancer des actions, en un mot *décider et décider sans cesse*. Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimension : globalisation des marchés, accélération des changements (et ceux-ci sont le plus souvent coexistants), accélération de la communication. Le rythme des événements impose des réactions rapides. Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leur relation, et admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management. Cela impose une révision profonde de la réflexion, des méthodes d'approche et des comportements et pose en particulier le problème du niveau de connaissance apporté au décideur et de son adéquation à ses besoins en information. L'environnement et la stratégie sont donc deux notions étroitement imbriquées. La maîtrise quantitative des flux informationnels et l'information spécialisée sont à la base de l'activité stratégique, l'élaboration de la stratégie se faisant à partir d'une connaissance précise de l'environnement. Cependant la relation entre l'information et la décision est double :

- En amont du processus de décision, pour produire des déclics et apporter un éclairage sur le positionnement de la stratégie de l'entreprise,

- En aval du processus de décision, pour confronter les choix, vérifier la faisabilité d'un projet et évaluer les impacts.

L'utilisation de l'information apparaît à toutes les phases d'élaboration de la stratégie : déclenchement, élaboration et mise en œuvre. Cette relation particulière impose un processus informationnel continu croisant de l'information relative à l'environnement (information externe) et de l'information propre à l'entreprise (information interne) pour éclairer les actions à mener. De ce fait, la façon de diriger une entreprise est entraîné de changer de nature, le bon choix de la stratégie et la rapidité de mise en œuvre de celle-ci devenant deux des principaux critères de la réussite des dirigeants. Cette évolution se traduira par l'obligation de mettre en place un système de veille au sein de l'entreprise, en d'autres termes se doter des moyens nécessaires pour exploiter l'information. Un système de veille se présente en effet comme un véritable système géré visant à transformer des informations brutes collectées en recommandations d'actions. L'enchaînement (itératif) des étapes de ce processus informationnel constitue en lui-même un processus de prise de décision. La veille doit servir à décider, orienter, agir. Un système de veille est donc un véritable outil de pilotage de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Dou H. : Veille technologique et compétitivité, Paris, Dunod, 1996.
- Hunt C. et Zartarian V. : Le renseignement stratégique au service de votre entreprise, Paris, éditions First, 1990.
- Jakobiak F. et Dou H. : La Veille Technologique, l'information scientifique, technique et industrielle, Dunod, Paris, 1992.
- Jakobiak F. : Les limites de l'intelligence économique - Commentaires de F. Jacobiak, la Revue de l'Association des Diplômés de l'IAE, 2000.
- Laperche B. : La firme et l'information. Innover pour conquérir, coll. Économie et Innovation, L'Harmattan, 1998.
- Laperche B. : Enjeux actuels de l'intelligence économique. L'information nerf des affaires, Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, n°10, 1999-2.
- Lesca H. et Schuler M. : Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations : concepts, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME/PMI, Colloque Vsst'95 ; Toulouse, 25-27 octobre 1995.
- Levet J.L. : L'intelligence économique : fondements méthodologiques d'une nouvelle démarche, Revue d'Intelligence Economique, 1997.
- Lorentz F. : La nouvelle donne sur le commerce électronique, Les Éditions de Bercy, 1999.
- Martin J.C. : Le traitement de l'information dans l'entreprise : *Le secret* de l'efficacité, japonaise transposée en Europe, Paris, FransOrient, 1994.
- Martinet B. et Marti, J.Y. : L'intelligence économique, Les Editions d'organisation, Paris, 1995.
- Martinet B. et Ribault J.M. : La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Martre H. : Intelligence économique et stratégie des entreprises, Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La Documentation française, Paris, 1994.
- Porter M. : Competitive advantage, Free Press, New York, 1985.
- Rouach D. : La veille technologique et l'intelligence économique, QSJ, PUF, 1996.
- Vilain J. : L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement : propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité, Paris, Editions Masson, 1991.