

## Les spécificités de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises

### The specificities of the practice of strategic intelligence in Cameroonian companies

**Louis Trésor ZANGAI RANBO, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Management et Ressources Humaines  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

**Aboubakar MFOPAIN, (Maître de conférences)**

*Chef de Département Management, Stratégie et Prospective  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

**HOURENATOU, (Maître de conférences)**

*Département Management, Stratégie et Prospective  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Université de Ngaoundéré (Cameroun) B.P 454 Université de Ngaoundéré Cameroun
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ZANGAI RANBO, L. T., MFOPAIN, A., & HOURENATOU, H. (2025). Les spécificités de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 81–100.
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: 23/05/2025

Accepted : 25/06/ 2025

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 6, Issue 07 (2025)**

## **Les spécificités de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises**

### **Résumé**

Suite à la mondialisation et à l'avènement des TIC occasionnant sans cesse des changements brusques de l'environnement, la veille stratégique est devenue un outil indispensable pour le dirigeant pour l'accompagner dans ses prises de décision en lui renseignant sur l'environnement externe de l'entreprise. Bien qu'ayant fait ses preuves dans les pays développés, la veille stratégique tarde encore à prendre son envol en Afrique plus précisément en Afrique sub-saharienne avec une pratique informelle dont il convient de connaître les caractéristiques. L'objet de cet article est de mettre en évidence les spécificités de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises grâce à une étude empirique auprès de 60 entreprises qui nous ont permis de faire ressortir les sources d'informations, les domaines et le processus de la veille stratégique. Il en ressort que les entreprises camerounaises pour la plupart pratiquent encore une veille informelle dont les sources d'informations bien que directes sont également informelles et la surveillance est axée principalement sur l'environnement commercial et concurrentiel.

**Mots clés :** Veille stratégique, Environnement concurrentiel, TIC, Information stratégique

**Classification JEL :** M15.

**Type de l'article :** Recherche empirique

### **Abstract**

At the dawn of globalization and the advent of ICTs, which are constantly causing sudden changes in the environment, strategic intelligence has become an essential tool for managers to support their decision-making by providing information on the company's external environment. Although it has proved its worth in developed countries, strategic intelligence is still slow to take off in Africa, and more specifically in sub-Saharan Africa, where it is still practiced on an informal basis, the characteristics of which need to be understood. The aim of this article is to highlight the specific features of strategic intelligence in Cameroonian companies through an empirical study of 60 companies, which enabled us to identify the sources of information, the areas and the approach to strategic intelligence. This shows that most Cameroonian companies still practice informal monitoring, where the sources of information, although direct, are also informal, and monitoring is focused mainly on the commercial and competitive environment.

**Keywords:** Environmental scanning, Competitive Intelligence, ICT, Strategic Information

**JEL Classification:** M15.

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

À l'aube de l'an 2020, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est devenu volatile, incertain, complexe et ambigu (Bennett & Lemoine, 2014). Les facteurs qui contribuent à cet état sont entre autres la mondialisation, l'apparition de nouveaux concurrents, la diversification de la demande, la crise sanitaire et l'accélération du rythme des changements technologiques. Cela a engendré la défaillance des entreprises autrefois performantes, un ralentissement de la croissance des nations, une exacerbation de la pauvreté et des tensions sociales. Toutefois, ces mutations apportent également certes de nouvelles perspectives, mais surtout de nouveaux défis à cause des nouvelles contraintes qu'elles occasionnent. Pour pouvoir surmonter la complexité et dominer les impacts de l'environnement, les organisations doivent réapprendre à gérer le présent en se dotant d'outils modernes pour pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir.

Dans ce sillage, la veille stratégique apparaît comme un outil indispensable permettant aux entreprises de savoir anticiper sur leur environnement afin de réduire l'incertitude et de saisir les opportunités (Pateyron, 1998 ; Lesca, 2004). La veille a pour vocation d'appuyer la stratégie organisationnelle et de soutenir le processus décisionnel. Elle permet, grâce à son approche méthodique, de doter les décideurs de l'information leur permettant une prise de décision éclairée (Kamoun-chouk, 2010 ; Rouach, 2010 ; Drevon et al., 2021).

Bien qu'ayant apparue dans les entreprises des pays occidentaux dans les années 50, ce n'est que vers le début des années 90 que les entreprises africaines ont commencé à susciter un intérêt pour la veille stratégique plus précisément dans les entreprises d'Afrique du Nord où l'on rencontre une appropriation croissante des dirigeants d'entreprises à cet outil (Lahlou, 2011 ; Amghar et al., 2016 ; Ben Khalifa, 2017). Toutefois, au Cameroun, les entreprises peinent encore à s'arrimer à cet outil, ce qui explique en partie leurs faibles performances par rapport à celles des pays occidentaux qui ont placé la culture de l'information au cœur de leurs activités (Hourenatou 2016, 2020). Néanmoins, on reconnaît l'existence, bien que souvent informelle de la pratique de la veille stratégique dans certaines entreprises camerounaises qui ont su profiter de l'avènement des TIC et de la digitalisation, grâce auxquels l'accès aux technologies est devenu abordable, pour implanter un esprit de veille dans leurs pratiques de gestion afin d'assurer leur compétitivité et leur survie (Hourenatou 2021, 2023). À cet effet, il est alors légitime de s'intéresser à cette pratique embryonnaire de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises afin d'en dégager ses particularités qui la distinguent de celle pratiquée dans les pays occidentaux.

L'objet de cette recherche est donc d'analyser la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises en vue d'identifier ses spécificités. Autrement dit, quelles sont les spécificités de la pratique de cette veille stratégique dans les entreprises camerounaises ? Plus précisément :

- Quel est le degré de formalisation des entreprises camerounaises ?
- Quelles sont les typologies de veille privilégiées dans les entreprises camerounaises ?
- Comment se déroule la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises ?

Cet article qui se veut descriptif se propose donc dans un premier temps de faire une revue de la littérature du concept de veille stratégique en mettant en exergue sa définition, son processus, ses outils, et ses typologies, puis son rôle dans l'organisation. Par la suite, nous présenterons la méthodologie d'investigation et d'analyses des données et enfin les résultats issus de cette analyse et interprétation.

## **2. Cadre conceptuelle de la veille stratégique**

La veille stratégique est un concept qui a émergé des études relatives à l'« environnemental scanning » dont Aguilar (1967) en est le précurseur et s'est étendue aux domaines de la « Competitive Intelligence » (Lesca, 1994, 1997).

Aguilar (1967) va définir la veille stratégique comme un outil qui consiste à saisir les informations relatives aux événements et aux relations prenant place dans l'environnement externe de l'entreprise, informations dont la connaissance est susceptible d'aider l'équipe dirigeante dans ses choix stratégiques quant au futur de l'entreprise. On retrouve bien dans cette acceptation les notions d'environnement, d'information et de futur. Dans ce même courant, pour Lesca (1997), la veille stratégique constitue un processus itératif où des acteurs recherchent délibérément et tirent parti d'une manière proactive des informations relatives aux mutations du contexte externe de l'entreprise, afin de repérer les perspectives et circonscrire les risques, réduisant ainsi les incertitudes des managers. Il met l'accent sur la notion de signes d'alertes précoces pour qualifier les signaux faibles, concept développé par Ansoff (1975) qui considère ces derniers comme des vecteurs de changement susceptibles d'aider l'organisation à comprendre son milieu extérieur et à anticiper les évolutions futures.

Baumard (1991) pense qu'il y a lieu de la distinguer des autres termes comme la « surveillance » et « intelligence ». Selon cet auteur les trois termes n'ont pas la même signification, en effet, la veille est une mission naturelle et passive de l'organisation. La surveillance et la veille sont synonymes, mais on considère à juste titre que la surveillance est coercitive. Elle manifeste la volonté de l'entreprise de connaître pour contrôler. Ses champs d'action sont donc plus spécifiques. Quant à l'intelligence, elle n'est plus seulement un art d'observation, mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise. En outre, la veille stratégique est l'articulation de deux termes, à savoir "veille" et "stratégique". La veille signifie « être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où ni quand » (Lesca, 2003). L'adjectif stratégique est utilisé pour signaler le fait que la veille a pour mission de fournir aux décideurs des informations utiles à la prise de décisions stratégiques (Ayachi, 2007 ; Lesca, 2003 ; Marmuse, 1992 ; Pateyron, 1994). Par ailleurs pour Guechtouli (2009), considère la veille stratégique comme un système informationnel, dont le but est de fournir d'analyser puis de diffuser des informations auprès des acteurs d'une entreprise. Drevon et al. (2018) appréhendent la veille stratégique comme une démarche systématique et continue qui englobe la quête, l'acquisition, le traitement et le transfert des informations dans le but d'optimiser le processus décisionnel en fournissant des informations pertinentes au moment adéquat. La veille stratégique s'étend donc au-delà de la simple collecte de l'information, elle se veut être une démarche méthodique et innovante de captation et d'analyse des informations anticipatives, ayant pour objectif d'extrapoler l'environnement de l'entreprise (Elkaabi et al., 2024). Cette démarche vise à valoriser les informations recueillies en les transformant en connaissance d'action et, par conséquent, améliorer la performance organisationnelle (Caron-Fasan et Lesca, 2003). Elle représente un moyen d'amélioration continue de l'apprentissage organisationnel et d'acquisition d'un avantage compétitif, facilitant la collecte de connaissances externes pour stimuler l'innovation.

Nous retenons de toutes ces définitions que la veille stratégique est un outil à caractère anticipatif de collecte, de stockage et de traitement de l'information en provenance de l'environnement de l'entreprise afin de permettre aux décideurs d'éviter les surprises stratégiques désagréables et de

prendre des décisions éclairées (Aguilar, 1967 ; Lesca, 1997, 2003 ; Kamoun-chouk, 2010 ; Drevon et al., 2021).

## 2.1. Le processus de veille stratégique : une démarche canonique de la veille selon la norme AFNOR (1998)

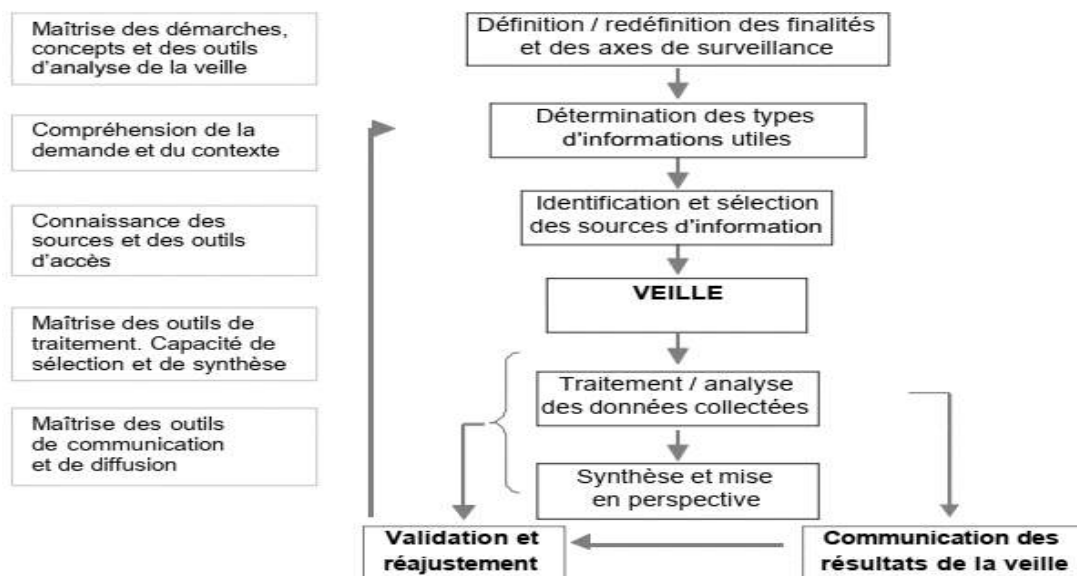
La norme AFNOR expérimentale X50-053 a mis sur pied un modèle canonique de veille qui se décline en huit (08) étapes.

La phase de **définition des axes de surveillance et des finalités** consiste à décrire ou préciser les sujets qui intéressent l'entreprise et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects commerciaux, concurrentiels, technologiques, juridiques, réglementaires, économiques, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les finalités visées par le ou les commanditaires, c'est-à-dire les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La phase de **détermination des types d'informations utiles** consiste à préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires, etc.

Dans la phase d'**identification et de sélection des sources d'information**, il convient, parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentation, experts ou spécialistes, publications périodiques...), de choisir la ou les sources pertinentes et accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'entreprise en matière de délais, de confidentialité et de coûts.

Figure 1: Modèle canonique de la veille de la norme AFNOR



Source : CIGREF (1998)

La phase de **collecte et de sélection des informations** est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable en donnant le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.

Dans la phase de **traitement et d'analyse des données collectées**, il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, des méthodes et des techniques d'analyse particulières...).

Dans la phase de **synthèse et de mise en perspective**, l'une des plus délicates, il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects critiques et stratégiques des informations collectées, notamment les signaux faibles et surtout de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'entreprise.

Dans la phase de **communication des résultats de la veille**, il s'agit d'effectuer une communication périodique sous des formes diverses : note, bulletin, lettre d'information, dossier, support informatique, présentation orale, etc. et de définir les modalités de diffusion des résultats (cibles, fréquences, supports, canaux de diffusion, etc.).

Enfin, la phase de **validation et de réajustement** est l'occasion, après communication des résultats, d'un ajustement par approfondissement ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

## **2.2. Les outils de la veille stratégique**

Pour beaucoup de petites entreprises (dont les PME-PMI), c'est surtout le réseau humain qui est important dans le processus de veille. Pour un centre plus important, et où la veille concerne quasiment l'ensemble des personnes, il semble important de reposer le circuit informationnel sur un support informatique préexistant (un outil de groupware ou les services de l'internet : l'intranet, FTP et la messagerie, mais aussi d'autres applications réseau). Or dans un centre de recherche, l'usage des outils issus des nouvelles technologies est généralement acquis (rappelons que ce sont les chercheurs qui les premiers ont utilisé la messagerie et le transfert de fichiers).

Pour la plupart des étapes du processus de veille stratégique, l'apport des outils est indispensable (ex : le stockage/traitement). Il ne faut cependant pas les confondre avec les méthodes à appliquer, car ils ne constituent qu'un apport, un gain de temps et d'efficacité.

Depuis quelques années, la liste des outils informatiques de recherche, de traitement, et d'analyse de l'information n'a cessé de croître. Alors que jusqu'à présent on utilisait essentiellement une panoplie d'outils venus tout droit du monde de la documentation (des logiciels documentaires essentiellement), on trouve maintenant des logiciels ou progiciels véritablement dédiés à l'intelligence économique. Ces outils intègrent plusieurs étapes du processus de veille stratégique, généralement le traitement et l'analyse de l'information (aspects linguistiques et bibliométriques). Cependant, certains auteurs sont tentés de réduire les outils de veille stratégique à ces logiciels infométriques. Or, si l'on reprend les étapes du processus de veille, tel que présenté par Lesca (1997), et qu'on essaie d'y rattacher les outils actuellement disponibles sur le marché, nous nous rendons compte que certaines des étapes ne sont pas encore vraiment "outillées" (par exemple l'identification des signaux faibles et l'intégration des informations traitées dans un processus de décision) (Lesca, 1997). Mais il semble difficilement envisageable de tout vouloir automatiser, certaines opérations intellectuelles ne pouvant se passer de l'intervention d'experts.

À chacune des étapes constituant le processus de veille, vont correspondre des matériels, des logiciels spécifiques :

- **Au préalable** : Avant de se lancer dans une activité de veille, il est important de définir les besoins des chercheurs, les bases éventuellement existantes, et de comprendre ce que sont des informations à caractère stratégique. À cet effet, Lesca (1997) professeur à l'École Supérieure des Affaires (ESA) a développé quelques prototypes permettant de réaliser des études préalables, mais aussi des didacticiels pour motiver les gens et mettre en place le processus.
- **La collecte** : L'étape de collecte d'information implique souvent une recherche sur des sources électroniques (banques de données, internet...). Les différents moteurs et logiciels de recherche permettent de collecter des informations structurées ou plein texte, et il faut

ensuite compiler ces documents dans une base de données pour passer à l'étape du traitement. Traditionnellement, ce sont les logiciels documentaires qui permettaient de faire des recherches sur des bases locales. Or ces logiciels évoluent vers des progiciels multifonctionnels et qui autorisent désormais la requête en langage naturel. Pour les sources externes, c'est de plus en plus souvent à travers l'interface Web que se fait la recherche : abonnement à des bases de données, ou plus simplement utilisation des moteurs de recherche gratuits sur internet. Une nouvelle technologie vient cependant compléter efficacement ces outils : les agents dits "intelligents", qui permettent soit une simple collecte, soit une analyse syntaxique, soit tiennent compte des mouvements dans la répartition des informations significatives. D'ici peu des agents mobiles et véritablement autonomes feront leur apparition. Soulignons également la nécessité de mettre à la disposition de tous les traqueurs potentiels une fiche de traque (ou relevé d'étonnement, sous format papier ou électronique) leur permettant à tout moment de fournir de façon homogène une information. Elle peut contenir différents "champs" comme la date, la source, les personnes concernées, le taux de fiabilité accordé, etc. C'est le correspondant de veille qui est le destinataire logique de ces fiches : soit il mènera une recherche plus approfondie, soit il fera remonter telle quelle l'information à la cellule de veille... (Henry, 1998).

- **Le traitement** : Une fois la base de connaissance constituée (dans le cas d'une recherche exploratoire par exemple), il est nécessaire d'appliquer un certain nombre de traitements pour faire un tri, classer et représenter de façon simple le corpus d'informations. C'est ici qu'interviennent les outils d'analyse bibliométrique et cartographiques. Ces outils produisent des résultats de type statistiques et/ou dynamiques suivant le traitement qu'ils appliquent sur les données (le corpus collecté). L'analyse des deux types de résultats semble complémentaire. Par exemple, les conclusions statistiques peuvent concerner des données numériques, ou révéler des réseaux (d'auteurs, de thématiques, etc.). Quant aux résultats dynamiques, ils mettent en évidence toute forme de changements ou de mouvement (apparition ou disparition, évolution de thème, etc.). De plus, la plupart du temps, les résultats sont présentés sous forme graphique, ce qui peut, en complément des tableaux, faciliter leur interprétation.
- **La création de sens** : Une fois le corpus traité, l'analyse fine des documents importants permettra de mettre en évidence les signaux forts et surtout les signaux faibles, et d'adopter des méthodes permettant de les recouper afin de leur donner du sens. C'est une étape stratégiquement importante, où l'intervention humaine est absolument nécessaire. Toutefois ces dernières années, avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle, l'intervention de l'homme a tendance à être souvent relégué au second plan à cette tâche par les robots ou consciences artificielles.
- **La diffusion et la consultation** : L'étape de la diffusion est essentielle, car l'information doit alors pouvoir devenir décisionnelle. À part la diffusion orale ou sur support papier, on peut choisir entre plusieurs modes de mise à disposition de l'information stratégique. Bien sûr le réseau existant dans l'entreprise sera très approprié.

Il est donc très important de bien choisir l'enchaînement de ces outils pour optimiser l'activité de veille dans une entreprise.

### 2.3. La veille stratégique : pour quelle utilité dans l'entreprise ?

#### 2.3.1. La veille aiderait à réduire l'incertitude

L'incertitude peut être causée par un manque ou une surabondance d'information (Daft, 2007).

Auster & Choo (1994) sont les premiers à démontrer qu'il existe une forte corrélation entre le degré d'incertitude perçu par les gestionnaires et les activités de veille. Plus le degré d'incertitude est élevé, plus la fréquence des activités de veille augmente. Plus précisément, ces auteurs ont montré que l'information issue de la veille permet aux décideurs d'identifier des opportunités et des menaces, ce qui les amène à décider d'améliorer des projets (lancer un nouveau produit, formuler de nouvelles stratégies commerciales, etc.), et donc à prendre des décisions stratégiques relatives à ces projets. Ainsi, selon Bergeron et al. (2009), la veille stratégique aiderait à réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe. Elle contribuerait donc à soutenir directement la prise de décision en amont. Drevon (2023) va dans le même sens en mettant en exergue l'utilité d'analyse de la veille stratégique (mieux comprendre l'environnement et réduire l'incertitude) qui présente un grand intérêt pour les managers, car elle sert à fournir un éclairage sur la complexité de l'environnement. La veille stratégique semble donc servir à comprendre ce qui existe déjà, avant même de pouvoir prédire ce qui n'existe pas encore. Au-delà de la réduction de l'incertitude, la veille stratégique viserait surtout à donner du sens et donc à permettre une meilleure compréhension de l'environnement externe. Comme le soulignent Bergeron & Hiller (2002) : « *[T]he purpose of competitive intelligence is to provide context and meaning to seemingly disparate facts, suppositions, and deductions surrounding a particular topic.* » La veille stratégique ne consisterait donc pas uniquement à collecter de l'information, mais bien à donner du sens à des éléments d'informations disparates recueillis dans l'environnement pour les transformer en « connaissance d'action » (Bergeron et al. 2009).

Enfin, il ne s'agit pas uniquement de rechercher de l'information pour répondre à une question, puisque le besoin d'information n'est pas connu à l'avance (Ayachi, 2007), mais plutôt de provoquer des questionnements. La veille stratégique aiderait donc à réduire l'incertitude, à donner du sens à des éléments d'informations disparates et à se questionner, et ce, en comprenant mieux l'environnement externe, ce qui soutiendrait directement la prise de décision en amont.

### **2.3.2. La veille stratégique permettrait de détecter les signaux faibles**

Les signaux faibles sont définis par Ansoff (1975) comme : « *des informations précoces de faible intensité annonciatrices d'une tendance, d'une menace ou d'une opportunité* » Selon Schoemaker et al. (2013), ils permettent de reconnaître dans l'environnement externe des micro changements qui se trouvent en périphérie de ce sur quoi les décideurs sont concentrés. Un des moyens de détecter des signaux faibles est la collecte d'information en provenance de sources d'information humaines (chercheurs, futuristes, etc.) et publiées (articles et ouvrages scientifiques, littérature grise, etc.) (El Akrouchi et al., 2015). Un signal faible peut également provenir de sources sensorielles (visuelles, auditives, olfactives, etc.). Théoriquement, la somme de l'ensemble des signaux faibles scrutés dans l'environnement externe grâce au processus de veille stratégique permettrait d'anticiper les tendances et les évolutions (Lesca & Lesca 2011). Par la détection de signaux faibles, la veille stratégique permettrait de nourrir l'intuition et le bagage de connaissances des décideurs.

Afin de repérer ces signaux faibles, Amarouche et al. (2015) signalent l'importance d'explorer à la fois les sources primaires, provenant de l'intérieur de l'organisation, et les sources secondaires, telles que les bases de données et les médias sociaux pour la collecte de ce type d'information. Finalement, la détection des signaux faibles fournit aux décideurs des informations actualisées sur leur environnement afin d'être conscients des changements environnementaux et de prendre ainsi des décisions appropriées (Liu et al., 2009).

### **2.3.3. La veille stratégique contribuerait à légitimer la prise de décision**

Dans certains cas, l'information fournie par la veille stratégique pourrait aussi servir à légitimer des décisions déjà prises ou presque prises.

Selon Feldman & March (1981), l'information collectée, traitée et diffusée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. De plus, les décideurs collectent plus d'information qu'ils n'en utilisent, et demandent toujours de l'information complémentaire. Tout particulièrement dans les organisations bureaucratiques, la collecte d'information agit comme un rituel servant à démontrer ses compétences et son respect des normes comme doit le faire « un bon décideur » (Feldman & March, 1981). Plus que la prise de décision en elle-même, la collecte d'information soutiendrait donc surtout la recherche de légitimité du décideur, et de l'organisation dans son ensemble, notamment dans un contexte où les mesures de performance sont vagues et valorisent la rationalité des choix effectués. Par ailleurs, la théorie de la prise de décision par le biais du modèle de la rationalité limitée Simon (1977) vient conforter cette idée en présupposant que l'incertitude est difficile à gérer et que l'information requise pour prendre des décisions est incomplète. En effet, le cerveau humain dispose de capacités cognitives limitées, c'est-à-dire qu'il est incapable d'absorber et d'analyser toute l'information disponible ni de réaliser l'ensemble des calculs nécessaires pour évaluer les conséquences de chaque solution envisageable. La décision n'est donc pas la meilleure comme dans le modèle classique de la rationalité absolue, elle est celle que le décideur juge la plus satisfaisante : le décideur s'arrête au premier choix qu'il juge satisfaisant pour résoudre son problème en tenant compte des contraintes de son environnement (Simon, 1977). Dans les faits, la prise de décision se situerait dans un continuum entre rationalité absolue (dans le cadre de la résolution de problèmes simples par exemple) et rationalité limitée (dans le cadre de situations simples ou complexes) (Eisenhardt & Zbarcaki, 1992).

L'intégration de la veille stratégique dans la démarche de prise de décision enrichit la compréhension de l'environnement permettant ainsi les décideurs de saisir les opportunités et repérer les risques, afin de répondre aux changements de leur environnement et d'améliorer la performance organisationnelle (Du Toit, 2016 ; Amor & Chichti, 2021). En fournissant aux décideurs les informations stratégiques et tactiques adéquates pour mieux percevoir leur environnement, la veille stratégique soutient le processus décisionnel basé sur l'intuition à travers la détection des signaux faible, renforçant ainsi la culture informationnelle et la base de connaissances des décideurs (Rouhani et al., 2016 ; Drevon et al., 2018 ; Elkaabi et al., 2024).

En somme, le soutien en amont de la décision servirait ainsi à conforter le décideur dans ses choix : sans pour autant l'amener dans un état de certitude totale sur les conséquences de ses choix, le décideur peut agir et décider de manière plus confortable. Ce qui fait de la veille un outil de soutien important pour les dirigeants, mais dont il reste encore à identifier toutes ses attributions dans l'entreprise.

### **2.3.4. La veille stratégique : un outil de soutien à l'innovation**

L'un des enjeux principaux pour les entreprises de nos jours est d'assurer leur pérennité en restant compétitive sur le marché. Cela leur pousse donc à mettre sur pied continuellement des innovations afin de toujours être au même niveau de la concurrence ou de les dépasser. Par ailleurs, la veille stratégique est un processus permettant aux entreprises opérant dans des environnements compétitifs de renforcer leurs compétitivités (Naneche, 2016). La stratégie d'entreprise s'est donc dotée de cet outil de veille stratégique afin de capter les informations externes qui lui permettraient de conférer cet avantage concurrentiel à ces ressources (Grandval et Soparnot, 2002). Celui-ci correspond aux facteurs qui permettent à l'entreprise d'être plus profitable que ses concurrents et

d'obtenir une position concurrentielle forte sur son secteur d'activité (Arrègle et Quélin, 2001). Néanmoins, cet avantage, pour être durable ou soutenable, est lié à l'acquisition de compétences distinctives et peu imitables. Par ailleurs la théorie des ressources (Barney, 1991) révèle qu'une ressource qui se veut être un avantage concurrentiel doit détenir un certain nombre de qualité : *rareté, non-imitation, longévité, non-substitution et appropriation*. Plusieurs recherches empiriques ont démontré la pertinence de la perspective de la ressource (*Resource - Based - View*) dans l'analyse de la performance. Parmi ces recherches, on retient celle de Durand (2000) qui a montré l'existence d'un lien causal fort entre les ressources qui sont directement liées à l'avantage concurrentiel et à la performance de l'organisation. En outre, Mahoney et Pandian (1992) affirment que l'information constitue également une ressource qui confère à une entreprise un avantage concurrentiel. En effet, la veille stratégique, instrument qui permet à l'entreprise de disposer des informations stratégiques sur son environnement constitue désormais une ressource importante pour l'entreprise et par conséquent un élément favorisant l'innovation. Elle ne s'inscrit pas seulement dans un cadre bureaucratique, mais aussi dynamique de par son caractère de prospectif ou de réactif, afin de permettre une adaptation sur le plan organisationnel à l'environnement (Chalus-Sauvannet, 2006). La veille permettrait donc à l'entreprise et à ses éléments constitutifs de s'arrimer aux exigences de l'environnement afin de rester compétitifs et innovants.

Selon Lesca (2003), la veille qui permet de promouvoir l'innovation de l'entreprise serait celle qui permet d'explorer ensemble sur la base du plausible des alternatives suffisamment innovantes pour surprendre avant d'être surpris. La veille stratégique conceptualisée comme processus transversal basé sur les interactions entre les individus correspond selon la théorie de réseau d'acteurs (Latour, 1987 ; Latour et al., 1992) à une communauté d'intéressement autour d'un objet ou un espace de médiation où les membres de l'entreprise se sentent concernés, partagent leurs connaissances, racontent leurs expériences et utilisent des outils formels de gestion de l'information (Vacher & Hassanaly, 2001). La veille est un moyen d'absorber des connaissances de façon délibérée pour améliorer la capacité à développer des innovations (Berghman et al, 2013 ; Fasquelle, 2018) et améliorer l'introduction de nouveaux produits sur un marché, plus particulièrement si l'entreprise innovante est allée chercher de l'information grâce à des sources diverses sur un terrain non familier et distant (Li et al, 2012). Iansiti (1995) affirmait déjà que l'acquisition continue d'informations à propos des consommateurs et des concurrents et l'incorporation de ces informations dans l'élaboration d'un prototype aident les équipes lors des phases de développement d'un nouveau produit. En d'autres termes, la veille est un moyen pour les entreprises de détecter de nouveaux paradigmes pour délivrer de nouvelles offres (Brettel et Cleven, 2011).

À cet effet, une entreprise, ayant identifié des opportunités grâce à la veille, peut capitaliser sur la collecte d'informations et développer de nouvelles idées (So-Jin et Sawyer, 2014). La veille est alors un moyen de mener des activités d'exploration et d'exploitation en référence à la théorie d'ambidextrie organisationnelle de March (1991). À cet égard, pour développer de nouvelles idées, une entreprise devrait mener conjointement une veille d'exploration et une veille d'exploitation (Hyland et al, 2006). Elle devrait d'une part adopter une démarche d'exploitation de l'existant en réalisant une veille sur son environnement proche, à savoir, les concurrents, les fournisseurs, les clients et les normes actuelles. D'autre part, adopter une démarche d'exploration en réalisant une veille au-delà de son réseau et de sa chaîne de valeurs actuelles et ainsi surveiller d'autres marchés, concurrents potentiels, normes et régulations gouvernementales émergentes et tendances technologiques (Hyland et al, 2006 ; So-Jin et Sawyer, 2014 ; Tang, 2016). Par ailleurs, au travers de sa composante technologique, la veille stratégique permet d'améliorer les connaissances de l'entreprise en matière de recherche scientifique et de progrès techniques, ceci permet d'apporter

une aide aux décisions stratégiques de l'entreprise en matière de création, production et commercialisation de ses produits. À cet effet, il a été démontré depuis longtemps que la technologie joue un très grand rôle dans la performance de l'entreprise, ainsi, la théorie contingente de la technologie (Woodward, 1965) met donc en avant le caractère central qu'occupe la technologie dans l'entreprise au travers du fait qu'elle permet à cette dernière d'adopter une structuration et une organisation propice pour une meilleure efficacité et performance. La technologie oriente alors non seulement la façon dont le travail doit être mené, mais elle permet aussi à l'entreprise d'être plus compétitive et innovante au travers de l'avantage concurrentiel qu'elle fournit à cette dernière. Elle mérite donc une surveillance et une attention particulière de la part des dirigeants qui doivent toujours être à l'affût de l'environnement pour détecter et capter les technologies adéquates pour leur activité.

### 3. Méthodologie de recherche

Pour cette étude qui se veut descriptive, nous avons eu recours dans un premier temps à une analyse théorique autour du concept de veille stratégique afin de bien cerner ses contours. Dans un second temps, à partir d'un questionnaire, nous avons collecté les informations auprès d'un échantillon de notre population cible. Il a été administré en « face à face » auprès des dirigeants ou des cadres d'entreprise pouvant nous fournir des informations sur l'activité de veille. Bien que ne disposant pas de données fiables et actualisées pouvant constituer de base de sondage des entreprises camerounaises pratiquant la veille stratégique, nous avons pu constituer une liste d'entreprises à partir des données des Chambres de Commerce et de la direction générale des impôts. La liste a été complétée par les observations sur le terrain et les entreprises ont été sélectionnées selon la méthode empirique dite de « choix raisonné ». Suivant cette logique, nous avons choisi la taille de l'entreprise comme critère déterminant de choix de l'échantillon, par ailleurs toute entreprise fait partie de l'échantillon dès lors qu'elle est constituée de plus de 10 employés (PE, ME, GE). Ainsi, nous avons interrogé 82 entreprises auxquelles 60 y ont répondu, situées dans les villes de Garoua (14), Yaoundé (14), Ngaoundéré (16) et Douala (16). Ces entreprises opèrent dans les secteurs du service (31), de l'agro-alimentaire (18), de l'industrie (8) et le BTP (3). Les informations collectées à travers le questionnaire ont subi des traitements statistiques (tri à plat, tri croisé...) à partir du logiciel SPSS version 2.0.

## 4. Principaux résultats de l'étude et discussions

### 4.1. Caractéristiques des répondants et des entreprises

Les résultats révèlent une bonne représentation des PME (88,33 %) donc 38,33 % sont de petites entreprises et 50 % de moyennes entreprises. Seulement 11,66 % de notre échantillon sont de grandes entreprises.

*Tableau 1 : Taille des entreprises interrogées*

Taille de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Petites Entreprises (PE)	23	38,33 %	38,33 %
Moyennes Entreprises (ME)	30	50 %	88,33 %
Grandes Entreprises (GE)	07	11,66 %	100 %
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>	

*Source : Nos analyses*

En effet, au Cameroun, le tissu économique est en majorité constitué des PME à plus de 90 % (RGE-2, 2016) qui s'expliquent en général par la situation économique du pays et le problème de financement (St-Pierre et al., 2018). Une grande partie des répondants est constituée des cadres supérieurs (généralement des directeurs commerciaux ou chefs de service) (63,33 %). Ces derniers sont suivis par ordre décroissant des directeurs généraux (21,66 %) et des cadres intermédiaires (15 %).

**Tableau 2 : Poste occupé par les répondants**

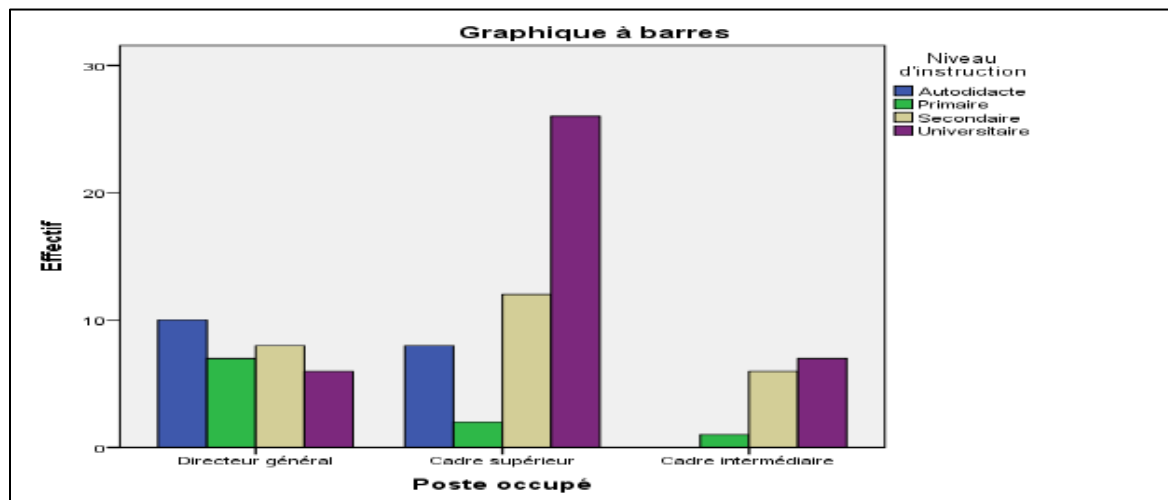
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Directeurs généraux	13	21,66 %	38,33 %
Cadres supérieurs	38	63,33 %	85 %
Cadres intermédiaires	9	15 %	100 %
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>	

*Source : Nos analyses*

Cela prouve donc le meilleur degré de fiabilité et de qualité des informations recueillies auprès de ces personnes qui occupent des postes de responsabilité leur donnant accès à un grand nombre d'informations détenues par l'entreprise.

Par ailleurs, le tri à plat révèle que la majorité des répondants ont un diplôme universitaire (56.6 %) avec 21,6 % ayant fait le secondaire et 10 % qui sont des autodidactes. En effet, les résultats issus du tableau croisé montrent que les cadres supérieurs dans une entreprise ont majoritairement un diplôme universitaire puisqu'ils occupent des postes clés qui demandent nécessairement une formation plus approfondie. On note également que la majorité des directeurs généraux sont des autodidactes, ce qui s'explique par le fait que généralement dans les petites entreprises, les dirigeants n'ont aucune formation académique ou cherchent seulement à lire et écrire ce qui leur permettra d'apprendre facilement sur le tas.

**Graphique 1 : Niveau d'instruction des répondants \* Poste occupé**



*Source : Nos analyses*

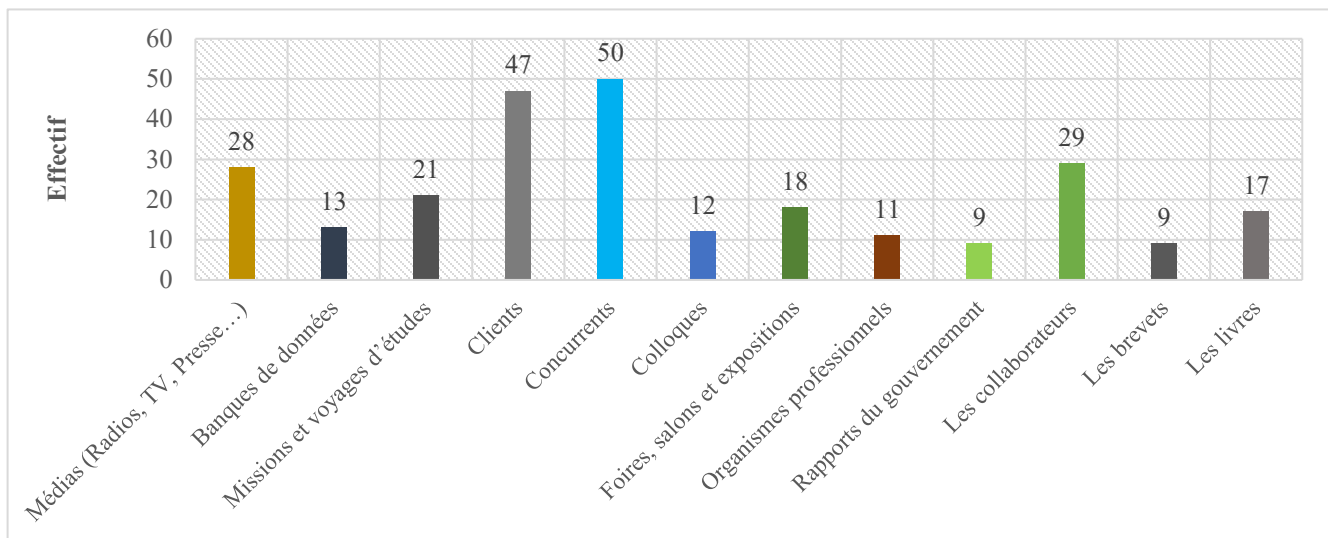
La majorité des répondants de l'échantillon sont de sexe masculin (73,33 %). Seulement 26,66 % des dirigeants ou des cadres sont des femmes. Cette tendance est liée au fait que les postes stratégiques et de décision sont moins occupés par les femmes dans la majorité des économies du monde, au point où la promotion du travail des femmes soit devenue un objectif dans certains pays (OIT, 2019).

Nous remarquons également que les tranches d'âges dominantes sont celles de 30-39 ans (31,6 %) et 40-49 ans (41,6 %). Cette forte concentration est due à l'expérience qu'il faut accumuler pour occuper les fonctions de cadre ou de directeurs. Néanmoins, on retrouve tout de même une part considérable de répondants de la tranche de 20-29 ans (23,3 %) qui sont généralement des cadres intermédiaires ou des dirigeants de petites entreprises.

#### 4.2. Les sources d'informations privilégiées dans les entreprises camerounaises

Au Cameroun il existe plusieurs sources d'informations auxquelles ont recours les entreprises pour leurs besoins. Les résultats du tri à plat suivant montrent bien la différence de l'importance accordée à chaque source d'information.

*Graphique 2: Sources d'informations les plus sollicitées par les dirigeants*



*Source : Nos analyses*

Il ressort de ce graphique que les sources d'information privilégiées par les entreprises interrogées proviennent de la concurrence, des clients, des collaborateurs et des médias. Cette préférence est généralement due au fait que les entreprises de nos jours préfèrent des sources directes qui pourront leur fournir une information pertinente et d'actualité pour prendre des décisions dans les meilleurs délais. En outre, compte tenu de la prédominance des PME au Cameroun, ces dernières, limitées financièrement n'accordent pas trop d'importance à la recherche d'information via des sources payantes telles que les banques de données, les brevets... mais préfèrent se tourner vers les sources formelles qui sont plus accessibles et souvent sans intérêt, de même que les médias qui est une source formelle (Hourenatou, 2016). En effet, on constate que les sources formelles d'informations sont encore sous-exploitées par les entreprises camerounaises, ce qui reflète le niveau de pratique de la veille stratégique qui se caractérise par le renseignement humain comme source d'informations prédominante.

#### 4.3. Le degré de formalisation de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises

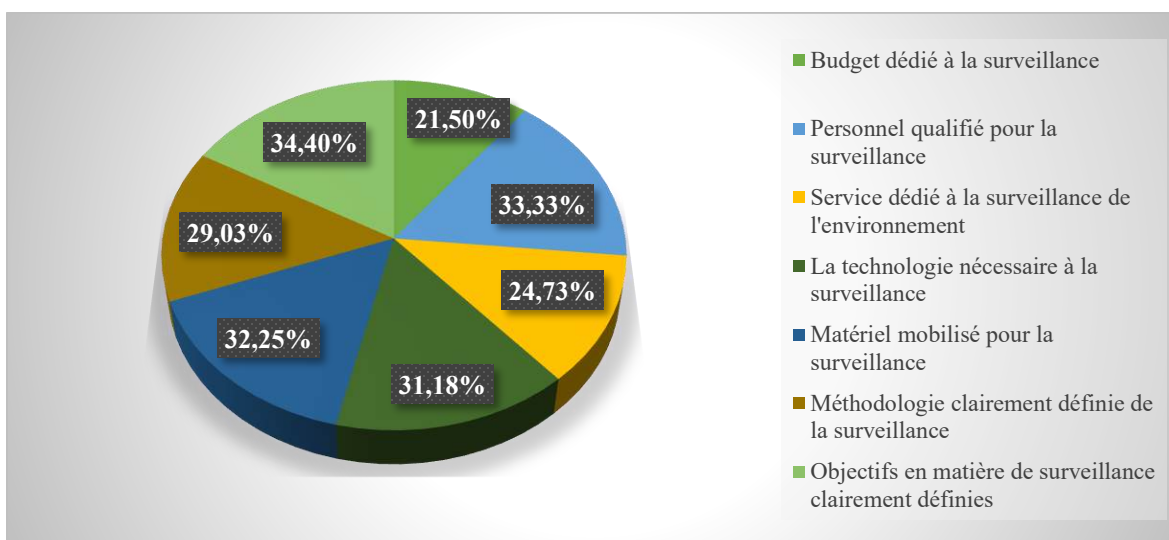
Les résultats du tri à plat nous révèlent une pratique encore gestationnelle et peu formelle de la veille stratégique. Cette faible formalisation de la veille dans les entreprises peut s'expliquer par le coût trop élevé de la veille qui décourage les entreprises à y investir d'autant plus que ces dernières manquent généralement de fonds. À cela on note également le fait que la veille n'est pas

encore bien ancrée dans la culture organisationnelle des entreprises camerounaises, car les dirigeants ne mesurent pas encore bien son importance dans la compétitivité des entreprises. Toutefois, ces dernières années avec la croissance rapide des nouvelles technologies qui a modifié la manière de fonctionner des entreprises, on note tout de même la présence de certains éléments expliquant la formalisation de la veille dans ces entreprises telle que la fixation des objectifs en matière de surveillance (34,40 %), la présence d'un personnel qualifié pour la surveillance (33,33 %) ainsi que le matériel (32,25 %) et la technologie (31,18 %) nécessaire à la veille.

Pour ce qui est des objectifs et du personnel, cela est généralement dévolu au service marketing dans les entreprises. Ce service définit les besoins en informations et établit un canevas à suivre pour collecter les données dans l'environnement auquel les agents commerciaux sur le terrain vont s'y appuyer. Balondrade (2018) va dans le même sens en ajoutant que des fois c'est une partie infinitésimale de chaque service, le service juridique qui fait sa propre veille, tout comme le service marketing, R.H, commercial...

S'agissant du matériel et de la technologie, les entreprises ont beaucoup plus recours à l'outil internet ainsi qu'aux ordinateurs et téléphones Android pour surveiller leur environnement. Comme le mentionne également Hourenatou (2016), l'outil Internet jouit d'une bonne représentation dans notre contexte avec des entreprises connectées et dont les fonctions concernent la communication par E-mail, les besoins de recherche et développement, le e-commerce et la recherche des informations en général.

Graphique 3: Mesure de la formalisation de la veille dans les entreprises interrogées



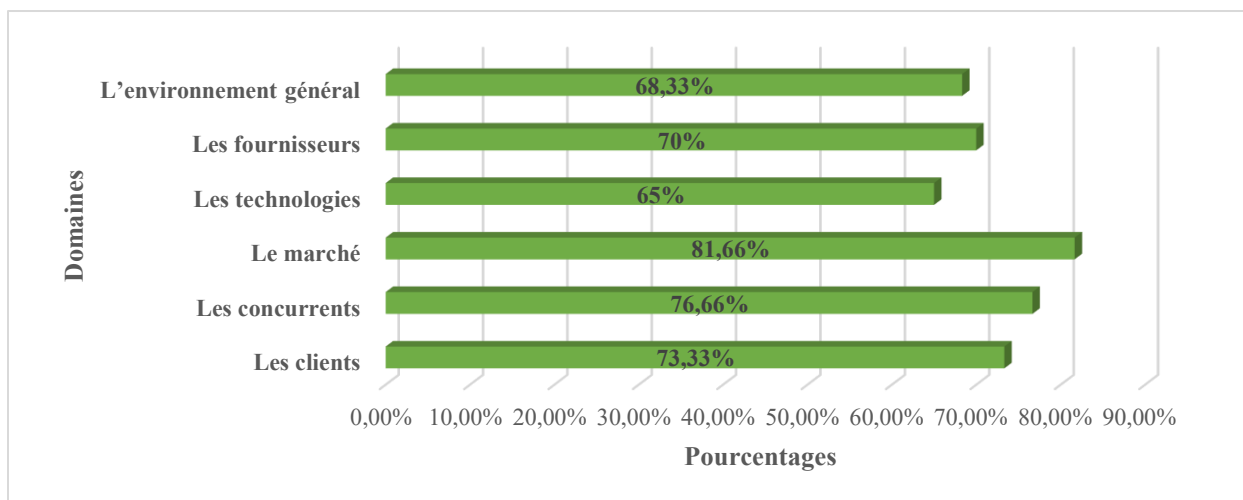
Source : Nos analyses

#### 4.4. Les domaines de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises

Les domaines de la veille stratégique renseignent sur l'étendue des activités de veille dans les différents secteurs de l'environnement de l'entreprise, à cet effet les résultats révèlent que les répondants accordent beaucoup d'importance aux informations en provenance du marché (81,66 %), sur les concurrents (76,66 %), sur les clients (73,33 %) et les fournisseurs (70 %). Ces trois domaines renvoient donc principalement à l'environnement commercial de l'entreprise, ce qui signifie que la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises est beaucoup plus orientée vers l'environnement commercial étant donné que dans la plupart de ces entreprises, c'est le service marketing ou commercial qui s'occupe également de la fonction veille, l'accent est

alors mis sur les informations à caractère commercial. Cependant on note que la recherche des informations sur l'environnement général (68,33 %) telles que la situation politique et économique, les lois... est aussi important pour les dirigeants dans leur processus de prise de décision. Le plus faible pourcentage est attribué à l'environnement technologique (65 %), où il est généralement question de rechercher les informations sur les technologies à bas coûts tels que certains logiciels, les outils informatiques, en d'autres termes toute technologie qui viendra améliorer la façon de travailler tout en étant abordable, et donc les grandes technologies n'intéressent pas beaucoup les dirigeants puisqu'ils nécessitent d'énormes ressources financières que les PME ne disposent pas ou ne peuvent se permettre. En outre, Hourenatou (2021) souligne le fait que la maîtrise des informations sur les technologies peut permettre aux dirigeants des PME d'être à jour sur les outils de production nécessaires à leurs activités. La veille technologique peut donc aider les dirigeants à mieux anticiper l'obsolescence de leurs équipements qui est une difficulté fréquemment rencontrée auprès des PME, en leur permettant de trouver ceux encore plus performants afin de rester compétitifs.

*Graphique 4: Domaines privilégiés de la veille stratégique*



*Source : Nos analyses*

Par ailleurs, bien que les dirigeants accordent une grande considération à leur environnement et des informations qui en proviennent, ces derniers accordent une importance moyenne à la surveillance de l'environnement, comme l'a également souligné Hourenatou (2016), pour qui les dirigeants s'intéressent plus aux informations sur les concurrents actuels et sur l'environnement économique en général que des informations sur les autres secteurs.

#### **4.5. Le processus de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises**

L'analyse de la démarche de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises met en évidence une pratique qui se caractérise principalement par la collecte de l'information suivie de la prise de décision. C'est le processus de veille le plus observé dans les entreprises au Cameroun, surtout auprès des PME (76,8 %). Cela résulte généralement d'une stratégie offensive des entreprises dont la recherche des informations est motivée par la résolution d'un problème ponctuel au sein de l'entreprise ou pour contrer les concurrents (Hourenatou, 2020). Ainsi, les dirigeants collectent les informations qui leur permettront de prendre une décision sur un problème donné, le volet anticipatif de la veille stratégique est donc relégué au second plan. Cette pratique présente l'avantage de permettre aux décideurs d'éviter la saturation d'information et rechercher

uniquement l'information appropriée à la situation, favorisant une meilleure réactivité, mais les exposent également à des informations non pertinentes, voire toxiques, pour l'organisation. Casagrande et al. (2013), ont également souligné dans leurs travaux qu'avec la surcharge croissante des informations due au développement des TIC, les décideurs se heurtent à l'augmentation de la surcharge cognitive ce qui conduit à la dégradation du processus de prise de décision. Ils ont proposé le concept d' « informations voisines » qui vise à rapprocher deux ou plusieurs informations à caractères potentiellement anticipatifs, pas nécessairement écrites avec le même mot, dans le but de regrouper des informations sur un problème précis.

Toutefois, on y retrouve dans certaines entreprises, une veille un peu plus formelle du fait de la présence des Directions de Système d'Information (DSI) ou des cellules informatiques qui utilisent des logiciels de gestions des informations (ERP, SGBD...). Dans ces entreprises, les besoins en informations sont définis au préalable, une méthodologie de collecte, de stockage et de traitement des données est établie, et la diffusion des informations se fait par le moyen d'outils standard (Internet, Intranet, fax, e-mail, téléphone...) (Hourenatou, 2020). Par ailleurs (Hannon, 1997) montre que les processus de veille formalisée ont commencé avec l'apparition de cellule veille, d'un personnel chargé à temps plein des activités de veille (veilleurs) et affecté à un service particulier de l'entreprise. Cela reflète une prise de conscience de l'importance de migrer vers une veille collective aux vues du nombre important de sources d'informations dont l'entreprise dispose et qui ne cessent de croître avec sa taille (Guechtouli, 2014).

## **5. Conclusion**

Ces résultats entrent en droite ligne avec les travaux antérieurs menés sur la pratique veille stratégique au Cameroun (Cabinet Gweth Marshall, 2008 ; Hourenatou, 2016, 2020) qui font état de la réticence des dirigeants camerounais à implémenter un système formel de veille dans leur organisation, d'où la présence d'une veille quasi inexistante et qui peine à se formaliser. La surveillance de l'environnement n'est pas une activité permanente, mais ponctuelle qui est menée dans le but de collecter les informations afin de résoudre un problème donné. Elle privilégie le renseignement humain et les sources informelles d'informations qui se caractérise par la collecte de l'information sur l'environnement auprès des amis, de la famille, les associations professionnelles, les partenaires, salons et congrès (Hourenatou, 2020). Par ailleurs, la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises est orientée principalement vers son environnement commercial et concurrentiel où les dirigeants collectent les informations sur les actions de la concurrence, les attentes des clients, les matières premières et les biens/services disponibles sur le marché. Cela montre donc que des efforts sont à fournir afin d'élargir le champ d'action de la veille stratégique. Les dirigeants doivent encourager tous les employés de l'entreprise à s'impliquer dans la surveillance de l'environnement afin qu'elle soit instaurée dans la culture d'entreprise. Dans l'optique d'améliorer la pratique de la veille stratégique, les dirigeants peuvent greffer à leur veille informelle, un système formel de veille utilisant les technologies appropriées, et faire cohabiter les deux systèmes (Guechtouli, 2009). Ils pourraient ainsi conserver leurs sources d'informations traditionnelles et y intégrer des sources formelles afin d'élargir leur champ de surveillance et avoir une meilleure perception de leur environnement.

## Références

- (1). Agence française de normalisation (AFNOR), (1998), XP X50-053 Avril 1998 : Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, La Plaine Saint-Denis : Afnor ;
- (2). Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley, 239p ;
- (3). Amarouche, K., Benbrahim, H., & Kassou, I. (2015). Product Opinion Mining for Competitive Intelligence. *Procedia Computer Science*, 73, 358-365. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.004>;
- (4). Amghar M, Amal Kazi Tani H, Samir Baha E. M. (2016), La veille stratégie et son impact sur l'innovation « cas des opérateurs téléphoniques Algériens », *Les cahiers du MECAS*, N° 13/ Décembre 2016, pp.176-190 ;
- (5). Amor, M. T. B., & Chichti, F. (2021). La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens. *Journal of Intelligence Studies in Business*, vol. 1, n° 1;
- (6). Ansoff H. I. (1975), "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, vol.18, n°2, pp.21-33 ;
- (7). Arrègle, J.L. et B. Quélin (2001), « L'approche fondée sur les ressources », dans A.C. Martinet et R.A. Thiétart, *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 273-287 ;
- (8). Auster, E. & Choo C. W. (1994), CEO's, information and decision-making : scanning the environment for strategic advantage, *Library Trends*, vol. 43, n°2, pp. 206–225;
- (9). Ayachi H. (2007), L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, *Management & Avenir*, n° 12, pp. 49-66 ;
- (10). Balondrade M. (2018), La Veille Stratégique, Outil Primordial, Mais Délaissée Par Les Entreprises ! *Magazine Forbes*, 17 octobre 2018.
- (11). Barney J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120;
- (12). Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris ;
- (13). Ben Khalifa K. (2017), Mise en place d'un système de veille et d'innovation, Master professionnel en optimisation et modernisation des entreprises MOME, Université Virtuelle de Tunis, Tunis ;
- (14). Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014), *What VUCA Really Means for You*, Harvard Business Review ;
- (15). Bergeron P., Dufour C., Maurel D. & Mercier D. (2009), La gestion stratégique de l'information, In *Introduction aux sciences de l'information*, sous la direction de Jean-Michel Salaün et Clément Arsenault, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 183-205 ;
- (16). Bergeron, P. et Hiller, C. (2002), Competitive Intelligence, *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, 353-390 ;
- (17). Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., Vandenbempt, K. (2013), « Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity », *Long Range Planning*, Vol. 46, p. 39-71;
- (18). Brettel, M., Cleven, N.J. (2011), "Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20, N°4, p.253-272;

- (19). Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (2003), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : Cas d'une PME du secteur bancaire, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion*, pp. 55-68 ;
- (20). Casagrande A., Lesca H. & Vuillon L. (2013), Un outil pour surmonter la surcharge d'information de la veille stratégique, Conférence paper, Septembre 2013 ;
- (21). Chalus-Sauvannet M-C. (2006), Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2, n°218, pp. 31-43 ;
- (22). Chanal, V., Mothe, C. (2005), « Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile. » *Revue Française de Gestion, Lavoisier*, Vol.31, N°154, p.173-191 ;
- (23). Daft R. L. (2007), *Organization theory and design* (9 éd.), Thompson-South Western, Mason;
- (24). Drevon E. (2023), Les utilités de la veille stratégique : une étude ancrée, *Etude de Communication*, vol. 60, pp. 37-54 ;
- (25). Drevon E., Dufour C., & Maurel D. (2021), De la prise de décision à la stratégie des organisations : les finalités de la veille orientée vers la stratégie, *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 13, n°2, pp. 23-42 ;
- (26). Drevon E., Maurel D. et Dufour C. (2018), Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature, *Documentation et Bibliothèques*, 2018/1, vol. 64, pp. 28-34 ;
- (27). Du Toit, A. S. A. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information : A South African survey. *International Journal of Information Management*, vol. 36, n° 1, 16-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.005>;
- (28). Eisenhardt, K. M. & Zbaracki M. J. (1992), Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°2, pp. 17–37;
- (29). El Akrouchi M., Benbrahim H. & Kassou I. (2015), Early warning signs detection in competitive intelligence, In *Proceedings of the 25<sup>th</sup> International Business Information Management Association Conference — Innovation Vision 2020*, IBIMA, Amsterdam, 1014–1024;
- (30). Elkaabi, A., Abouliatim, I., Elmaallam, M., & Tounsi, K. (2024). Le dispositif de la veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 397-414.
- (31). Elkaabi, A., Abouliatim, I., Elmaallam, M., Tounsi, K. (2024), Le dispositif de la veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 5, n°4, pp. 397-414 ;
- (32). Fasquelle J. (2018), La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique, Thèse de doctorat en Gestion et management, Université de Grenoble, Alpes.
- (33). Feldman M. S. & March J. G. (1981), Information in organization as signal and symbol, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n°2, pp. 171–186;
- (34). Grandval, S. et R. Soparnot (2002), « La précurseur : la traduction des stimuli externes en action pertinente », *La Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, vol. 37, n° 195, mai-juin, p. 41-52 ;
- (35). Guechtouli M. (2009), « Comment organiser son système de veille stratégique ? », Models, Methods, Engineering of Competitive Intelligence, 25-26 Novembre, Beau sur Mer, France ;

- (36). Guechtouli M. (2014), Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2, n°266, pp. 23-31 ;
- (37). Hannon J.M. (1997), Leveraging HRM to enrich competitive intelligence, *Human resource Management*, vol. 36, n°4, pp. 409-422;
- (38). Henry V. (1998), Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication, École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Université Lumière Lyon 2 ;
- (39). Hourenatou (2016), La veille stratégique dans les entreprises au Cameroun : état des lieux d'une pratique embryonnaire, informelle et discontinue, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 17 No. 3 Aug. 2016, pp. 726-737 ;
- (40). Hourenatou (2020), Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun, *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, Dossier 9, n°1, pp. 121-138 ;
- (41). Hourenatou (2021), Veille anticipative et prévention de la défaillance des Petites et Moyennes Entreprises (PME), *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 4, N° 3, pp. 1116-1138 ;
- (42). Hourenatou (2023), « Influence de la pratique de la veille strategique sur la survie des tres petites et moyennes entreprises en situation de covid-19 », *Revue Internationale du chercheur* « Volume 4 : Numéro 1 », pp : 555 – 586;
- (43). Hyland, P.W., Marceau, J., Sloan, T.R. (2006), « Sources of Innovation and Ideas in ICT firms in Australia », *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15, N°2, p182 – 194;
- (44). Iansiti, M. (1995), « Shooting the rapids: managing product development in turbulent environments », *California Management Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 37-58;
- (45). Jakobiak F. (1991), *Pratique de la veille technologique*, Les Editions d'organisation, Paris ;
- (46). Kamoun-Chouk, S. (2010), Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? : Le cas d'une PMI tunisienne, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n°237-238, pp.195-205 ;
- (47). Lahlou H. (2011), La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia, mémoire en sciences de gestion, Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaia ;
- (48). Latour B., (1987), *Science in action How to follow scientists and engineers through society*;
- (49). Latour B., Akrich M., Callon M. et alii (1992), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris : l'Harmattan ;
- (50). Lesca H. & Lesca N. (2011), *Weak signals for strategic intelligence : Anticipation tool for managers*, Hoboken : John Wiley & Sons;
- (51). Lesca H. (2003), *Veille stratégique, la méthode L.E.SAning*, Ed EMS, Management et Société, 190 P ;
- (52). Lesca, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique—Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, SG n°20, 5/1994, p. 31-50 ;
- (53). Lesca, H. (1997), *Veille stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Association des professionnels de l'information et de la documentation, Paris ;

- (54). Li, Q., Maggitti, G.P., Smith, K.G., Tesluk, P.E., Katila, R. (2012), « Top management attention to innovation : the role of search selection and intensity in new product introductions, *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.3, pp 893-916;
- (55). Liu, D.-R., Shih, M.-J., Liao, C.-J., & Lai, C.-H. (2009). Mining the change of event trends for decision support in environmental scanning. *Expert Systems with Applications*, vol. 36, n° 2, 972-984. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.10.016>;
- (56). Mahoney J.T. et Pandian J. R., (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 363-380;
- (57). March J. G. (1991), *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisation, Paris ;
- (58). Marmuse C. (1992), *Politique Générale : langages, intelligences, modèles et choix stratégiques*, Economica, Paris, 592 p ;
- (59). Martinet B. et Ribault J-M. (1989), « *La veille technologique concurrentielle et commerciale* », Les Editions d'Organisation, 1989, 300 p ;
- (60). Miaux J-F (2010), *Mise en place d'une activité de veille*, Institut nationale des techniques de la documentation ;
- (61). Michel D. (1991), « Comment s'informer sur ses concurrents », *L'Entreprise*, n°72 ;
- (62). Naneche F. (2016), La veille stratégique au sein de l'entreprise : quelques repères, *Revue Économie, Gestion et Société*, N°6 juin 2016, ISSN : 2458-6250 ;
- (63). OIT (2019), Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail : une feuille de route pour un avenir centré sur l'humain, *108<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail* ;
- (64). Pateyron E. (1994), *Le management stratégique de l'information : Applications à l'entreprise*, Economica, Paris ;
- (65). Pateyron E., (1998), *La veille stratégique*, Economica, Paris ;
- (66). Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Edition ;
- (67). Rouach D. (1996), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Presses, Universitaires de France, Paris ;
- (68). Rouach D. (2010), *La veille technologique* : Vol. 5<sup>e</sup> éd., Presses Universitaires de France, pp. 18-28 ;
- (69). Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 29, n° 1, pp. 19-50.
- (70). Schoemaker, P. J. H., Day G. S. & Snyder S. A. (2013), Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, n°4, pp. 815–824;
- (71). Simon H. (1977), « *The new science of management decision* », Prentice Hall ;
- (72). So-Jin, Y., Sawyer, O. (2014) « The Search for Broad Environmental Information and New Product Development Success in Technology-Based SMEs », *Journal of Enterprise Culture*, Vol.22, n°1, pp. 27-55;
- (73). Tang, J. (2016), “Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process”, *Journal of business research*, Vol.69, n°3, p.1167-1174;
- (74). Vacher B, Hassanaly P. (2001), *À quoi sert la veille en entreprise ? VSST* ;
- (75). Woodward J. (1965), *Organisation industrielle ; théorie et pratique*, Presse de l'Université d'Oxford.