

LA VEILLE STRATEGIQUE

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.

L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, ou la veille commerciale par exemple.

Rappelons que, dans le modèle de la prise de décision de H. Simon (Prix Nobel), la veille stratégique se situe dans la phase dite « intelligence de l'environnement de l'entreprise ».

Nota bene : L'expression « intelligence économique » est de plus en plus répandue. Précisons qu'il s'agit d'un concept différent de la veille stratégique. Une section lui est consacrée pour le présenter, à la fin de ce document. On peut penser que les concepts de veille stratégique et d'intelligence économique sont appelés à se rapprocher pour se compléter, ainsi qu'on le verra.

La définition ci-dessus appelle quelques commentaires au sujet des mots essentiels qui la composent :

- **Stratégique** : l'adjectif « stratégique » n'est pas une concession à la mode du moment. Elle est utilisée pour signaler que les informations fournies par la veille stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais concernent plutôt les décisions qui engagent le devenir, l'évolution de l'entreprise, en relation avec les changements de son environnement socio-économique. Il s'agit donc de décisions peu répétitives, concernant des problèmes difficiles à structurer. De ce fait, l'utilisation des informations prend une dimension créative.
- **Ecoute anticipative** : la veille stratégique a pour objet de fournir des informations et des éclairages non pas sur le passé ou le présent, mais sur le futur. En effet, elle doit permettre de prendre des décisions qui produiront leurs effets dans plusieurs mois, voire plusieurs années, selon les métiers et les activités de l'entreprise. C'est pourquoi les informations en question seront généralement des signaux d'alerte précoce, souvent appelés « signaux faibles » selon l'expression de I. Ansoff, et non pas des prévisions fondées sur des extrapolations du passé.
- **Environnement** : l'environnement de l'entreprise n'est pas un concept abstrait. Il sera défini de façon opératoire, notamment au moment de parler du ciblage de la veille stratégique.
- **Créer** : compte tenu des caractéristiques des informations dont il est question, la veille stratégique englobe une phase d'interprétation des signaux d'alerte qui s'apparente à de la créativité. En effet, les informations dont il est question ne décrivent pas des événements déjà survenus, mais permettent de formuler des hypothèses et de créer une vision volontariste. Interprétation et création prennent appui à la fois sur les signaux captés, sur l'expérience des personnes qui interprètent les informations et sur les connaissances stockées dans l'ensemble des mémoires de l'entreprise, ensemble que l'on appelle parfois « mémoire organisationnelle ».
- **Volontariste** : parce qu'elle vise un but créatif, la veille stratégique ne saurait être un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement. C'est au contraire un acte volontariste, exigeant que l'on aille au devant des informations anticipatives en ouvrant bien grand ses yeux et ses oreilles. Parfois il faut même susciter des informations. A cet égard, le mot « veille » est bien mal choisi, mais il est maintenant très répandu. Les expressions « intelligence de l'entreprise » (utilisée par H. Lesca, dès 1986, comme sous-titre de son livre publié chez Mac Graw Hill) ou encore « intelligence stratégique » seraient préférables. Les anglo-saxons parlent de « business intelligence » ou encore de « compétitive intelligence ». De façon imagée, on peut comparer la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire, comme l'a suggéré Aguilar, puisqu'elle vise à détecter des événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir.
- **Facettes** : aujourd'hui les navires ont non pas un seul radar, mais plusieurs radars spécialisés. De même l'entreprise peut juger utile de se munir non pas d'un radar unique, mais de radars spécialisés adaptés à ses activités et à ses caractéristiques. La veille technologique est l'un de ces radars, mais ce n'est pas le seul. La veille stratégique est donc un concept qui présente plusieurs facettes possibles parmi lesquelles l'entreprise doit faire des choix en accord avec ses ambitions et ses moyens.

source : <http://www.sup.adc.education.fr/bib/Publ/Guides/veille/definition.htm>