

La veille stratégique dans les entreprises au Cameroun: état des lieux d'une pratique embryonnaire, informelle et discontinuë

[Business Intelligence in enterprises in Cameroon: situation of an embryonic practice, informal and discontinuous]

Hourenatou

Department of Management, Strategy and Prospective,
Faculty of Economics and Management,
University of Ngaoundéré, Cameroon

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: With globalization, the discovery of new opportunities and their realization can only be successful if companies have an adequate field of vision, that is to say the ability to collect, store, distribute and analyze information especially relating to the status and trends of socio-economic environment. Hence the development of business intelligence structures within companies. Almost all developed countries have realized the importance of this activity and have developed intelligence. Africa in general and Cameroon in particular, knowledge and practice of strategic intelligence is very low both in terms of market and state level. The empirical study of 62 companies in Cameroon allows first to highlight the characteristics of the practice of business intelligence companies in Cameroon and in a second, to justify the lateness in Cameroon relative to developed countries.

KEYWORDS: Strategic information, Information system, Competitive environment, Economic intelligence, ICT.

RESUME: Avec la mondialisation, la découverte des nouvelles opportunités puis leur réalisation ne peuvent aboutir que si les entreprises disposent d'un champ de vision adéquat, c'est-à-dire la capacité de collecter, de stocker, de diffuser et surtout d'analyser les informations relatives à l'état et l'évolution de leur environnement socio-économique. D'où le développement des structures de veille stratégique au sein des entreprises. Pratiquement tous les pays développés ont compris l'importance de cette activité et ont mis en place des services de renseignements. En Afrique en général et plus particulièrement au Cameroun, la connaissance et la pratique de la veille stratégique reste très faible à la fois au niveau des acteurs du marché et au niveau étatique. L'étude empirique auprès de 62 entreprises au Cameroun permet dans un premier temps de mettre en évidence les caractéristiques de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises camerounaises et dans un second, de justifier le retard du Cameroun par rapport aux pays développés.

MOTS-CLEFS: Information stratégique, Système d'information, Environnement concurrentiel, Intelligence économique, TIC.

1 INTRODUCTION

Les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant caractérisé par une forte pression concurrentielle. Il est donc important pour les organisations d'avoir des capacités et des ressources nécessaires pour survivre et prospérer dans cette compétition mondiale. Elles doivent, de nos jours, non seulement maîtriser leur environnement interne mais surtout s'ouvrir à leur environnement externe afin de transformer les menaces en opportunités.

La découverte de ces nouvelles opportunités puis leur réalisation ne peuvent aboutir que si les entreprises disposent d'un champ de vision adéquat, c'est-à-dire la capacité de collecter, de stocker, de diffuser et surtout d'analyser les informations relatives à l'état et l'évolution de leur environnement socio-économique dans le but d'aider les dirigeants dans leur prise de décision. La veille stratégique a été considéré par la majorité des auteurs comme étant un outil stratégique permettant de répondre efficacement aux changements dans l'environnement. Ainsi, la veille stratégique s'impose de par les mouvances de la globalisation. Dans plusieurs pays d'Europe, les acteurs s'organisent seuls ou en partenariat avec les puissances publiques pour sa mise en œuvre. Pour Baumard (1991), pratiquement tous les pays ont mis en place des services de renseignements, auxquels a été attribuée la mission de « voir sans être vu ». Nous constatons que cette situation n'est valable que dans les pays développés. En Afrique, la connaissance sur les pratiques de la fonction de veille stratégique reste limitée à la fois au niveau des acteurs du marché et au niveau étatique. Ouattara (1997), dans ses recherches, va conclure que le rôle de l'information est minoré par les dirigeants africains. Pour cet auteur, le contexte économique (investissement en baisse, prix des matières premières défavorable...), le manque de culture industrielle et les moyens financiers limités sont autant de facteurs qui contraignent à faire des choix réducteurs.

Toutefois, ces dernières années, l'Afrique fait des efforts pour s'arrimer à cette société de l'information. Il a été créé l'Organisation Africaine d'Intelligence Economique (OAIE) et le cabinet Sopol¹ en partenariat avec la Banque Mondiale organise depuis 2000 des rencontres africaines sur l'intelligence économique, la veille stratégique et le développement des nouvelles technologies en Afrique. Au Cameroun, le taux de pénétration de ces nouvelles technologiques de l'information dans les entreprises reste faible et se situe à moins de 50% (INS/RGE, 2009). Toutefois, cette situation pourrait vite s'améliorer avec la forte concurrence observée dans le secteur des télécommunications et l'abaissement considérable et constant des coûts des TIC. De plus, des séminaires et colloques se multiplient sur les TIC et les systèmes d'information. En outre, nous pouvons noter l'existence des structures de formation en système d'information tel que l'IAI et l'IFTIC-SUP, une école capable de former les africains sur la veille stratégique. Tous ces efforts de sensibilisation et de formation illustrent de l'importance accordée par les pays africains en général et le Cameroun en particulier à l'intelligence économique et la veille stratégique. Pour Sone Mbassi (2012), bien qu'étant modeste, le niveau d'appropriation des TIC par le Cameroun s'est nettement amélioré au cours de cette dernière décennie. Malheureusement, les pratiques de veille stratégique demeurent très peu développées dans ces entreprises. En effet, dans une étude réalisée auprès des dirigeants des six pays de la zone Cemac (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée équatoriale et Tchad), le cabinet GwethMarshall² (2008) aboutit à des résultats diamétralement opposés à ceux de ses collègues canadiens. D'après ses analyses, 59% des managers québécois sont victimes d'overdose informationnelle alors que 6/10 responsables africains occupant un poste de cadre supérieur manquent « d'informations sûres ». Par ailleurs, il ressort des travaux du dit cabinet que dans ces pays, le taux de pénétration de l'activité de veille stratégique est inférieur à 2.5%. Cette situation nous fait prendre conscience du retard des pays de l'Afrique centrale en général et du Cameroun en particulier, par rapport aux pays occidentaux en matière de veille stratégique.

L'objet de notre étude repose aussi bien sur des constats théoriques qu'empiriques. Peu de recherches ont eu pour objet d'étudier les pratiques de veille stratégique dans les entreprises africaines. Quelques études ont été menées dans les pays comme le Nigéria, le Maroc, la Tunisie, le Sénégal (Sawyerr (1993) ; Ouattara (1997) ; Diallo et Bulinge (2006) ; Soyah et Magroun (2004) ; Fourati (2006) ; Boulifa Tamboura (2008) ; etc), mais toutes ces études se sont focalisées sur les outils de veille stratégique, la construction de sens, les méthodes d'exploitation des informations, ... Au Cameroun, nous pouvons quasiment remarquer qu'aucune étude ne décrit réellement la pratique de la veille dans les entreprises.

Cet article a pour objectif de décrire la pratique de la veille stratégique, identifier les sources d'information et les difficultés justifiant le retard des entreprises au Cameroun. Pour y parvenir, nous allons tout d'abord mettre l'accent sur le concept de veille stratégique. Ensuite, nous allons présenter la démarche méthodologique et enfin, les résultats de notre étude.

¹ Premier cabinet francophone d'intelligence économique et de veille concurrentielle en Afrique créée en 1995 à Paris, situé à Dakar au Sénégal. www.sopol.org

² Premier Cabinet d'Intelligence Economique en Afrique Centrale.

2 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

2.1 LE CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE : DEFINITION, FINALITE ET PROCESSUS

Le concept de veille a émergé dans les années 1960 avec les travaux d'Aguilar (1967) et a suscité l'intérêt des chercheurs et des praticiens dans de nombreux pays y compris les pays à économie émergente (Kriaa-Medhaffer, 2006). Pour Aguilar (1967), pionnier de la recherche en matière de veille, la veille stratégique consiste à saisir les informations relatives aux événements et aux relations prenant place dans l'environnement externe de l'entreprise, informations donc la connaissance est susceptible d'aider l'équipe dirigeante dans ses choix stratégiques quant au futur de l'entreprise. Lesca (1994) définit la veille stratégique comme un processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude. Pour Perroud (2014), la veille stratégique est un précieux outil de pilotage de la stratégie et un levier sous-estimé de valorisation des compétences. Elle permet d'identifier rapidement les opportunités du marché et d'anticiper les menaces auxquelles les entreprises s'exposent. Ainsi, il existe deux finalités expliquant l'importance de la veille stratégique : une finalité défensive et une finalité offensive.

Une finalité défensive : dans cette perspective, la veille stratégique est envisagée pour anticiper des événements qui renseignent sur des menaces que l'entreprise redoute, et qui sont susceptibles de la mettre en danger, pour réduire le temps de réaction de l'entreprise face aux événements anticipés afin de s'adapter aux changements. Il s'agit dans ce cas de savoir pour réagir, afin d'éviter certains dangers ou de minimiser leur impact pour s'adapter à temps (Lesca, 1989). Dans ce cas, la veille stratégique peut être vue, en utilisant une métaphore, comme un membre d'une équipe qui fournit des informations sur les performances des autres équipes (Getz, 1994). Nous dirons alors que l'entreprise est "réactive" aux menaces identifiées.

Une finalité offensive : dans cette perspective, la veille stratégique est envisagée pour anticiper, aussitôt que possible, des événements qui renseignent une entreprise non pas sur une menace mais sur une opportunité, avant que ses concurrents ne la voient. Il s'agit d'être moteur plutôt que suiveur. Cette vision permet à une entreprise de maintenir son avance (Lesca, 1989) et de développer de la créativité à travers l'anticipation et l'imagination du futur. En outre, cette vision assure à l'entreprise un avantage concurrentiel et lui permet de distancier ses concurrents. Le but est ainsi de rassembler des informations en vue de trouver une piste (parade).

Cependant, la finalité de la veille stratégique ne dépend pas de l'optique considérée (offensive ou défensive). Elle permet, dans les deux cas, d'éclairer les décisions stratégiques à travers une meilleure construction des stratégies. Ces décisions permettent de garantir la pérennité d'une entreprise ; autrement dit, elles assurent son fonctionnement durable dans le temps. Ainsi, la veille stratégique peut être vue comme un outil d'aide à la décision. Elle constitue donc un sous processus en amont du processus plus général de décision stratégique dans l'entreprise (Isaac, 2003). Ce processus peut être enrichi à travers la représentation suivante proposé par Lesca et Chokron (2000) :

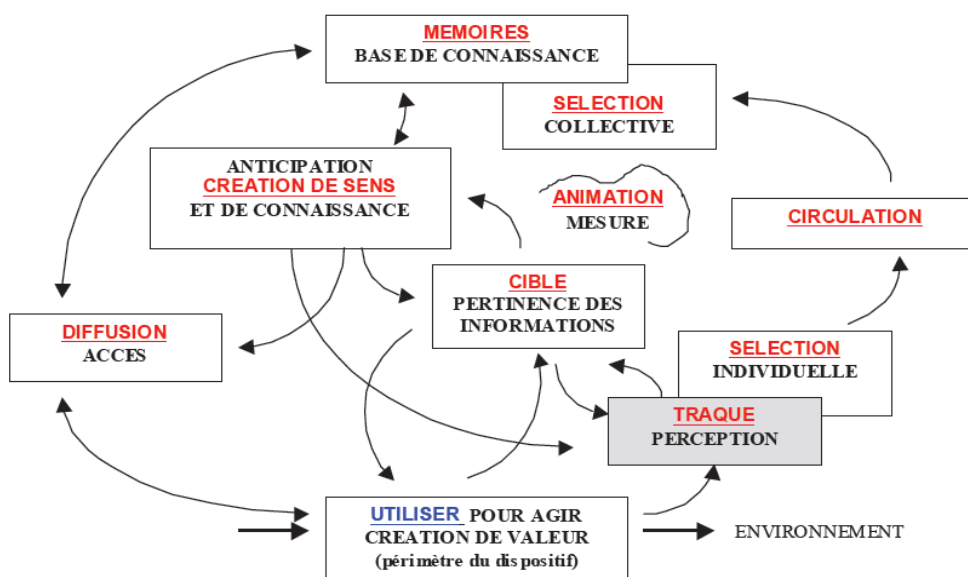


Fig. 1. Le processus de veille stratégique selon Lesca et Chokron (2000)

La veille stratégique est donc un sous-système d’information stratégique qui est reconnue comme un dispositif pour connaître l’environnement d’affaire et anticiper les changements (Lesca, 2003). Elle est un outil à part entière d’information et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques des concurrents, de leurs intentions et capacités. La veille stratégique vise à la fois l’information relative au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et celle relative à l’environnement d’affaires en général (environnement économique, légal, politique et socioculturel). Elle est donc une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale.

2.2 TYPOLOGIE DE VEILLE STRATEGIQUE

2.2.1 LA VEILLE COMMERCIALE

Elle s’intéresse à l’évolution des besoins des clients à long terme, à l’évolution de la relation des clients à l’entreprise et, dans une moindre mesure, à la solvabilité des clients (Pateyron, 1997). Mais l’intérêt de l’entreprise se porte également sur l’offre de produits nouveaux, la création de marchés et la détection de créneaux nouveaux. Il est important de suivre l’évolution de l’offre de nouveaux produits, l’évolution de la relation du fournisseur à l’entreprise, et enfin, la capacité du fournisseur à procurer des produits à moindre coût. La littérature sur la veille commerciale intègre le suivi de l’évolution de l’offre de compétences nouvelles, de la relation de pouvoir d’achat de la main d’œuvre et de l’évolution du prix de la main-d’œuvre.

2.2.2 LA VEILLE CONCURRENTIELLE

C’est l’activité par laquelle l’entreprise identifie ses concurrents actuels et potentiels, leurs stratégies et éventuellement leurs intentions ou projets futurs de manière à anticiper toute décision susceptible de perturber l’activité de l’entreprise ou au contraire de conduire à une opportunité qu’il faudrait ne pas rater. Michel (1991) va dans le même sens en soulignant que dans la guerre économique, la cible c’est le concurrent. Pour cet auteur, observer ses concurrents est un réflexe de bon sens pour un chef d’entreprise. Porter (1986) énumère les informations susceptibles d’être collectées pour comprendre le comportement du concurrent et surtout pour anticiper ses actions futures. Celles-ci sont rassemblées en cinq points principaux : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions. Dans la veille concurrentielle, les données qualitatives sont aussi importantes que les données quantitatives. Beaucoup estiment que seules les données chiffrées sont nécessaires pour évaluer les objectifs, les stratégies, les hypothèses ou les capacités du concurrent. Or, les informations intangibles (image de marque, force de vente...) sont elles aussi importantes et méritent d’être prise en compte. La facilité d’obtention des informations sur le concurrent varie selon les cas. Mais de façon générale, 90% de l’information dont a besoin une entreprise sur ce qui se passe à l’extérieur, peut s’acquérir à des coûts raisonnables et de manières tout à fait légales.

2.2.3 LA VEILLE TECHNOLOGIQUE

C'est l'observation de l'environnement scientifique, technique et technico-économique pour en déduire les menaces et les opportunités de développement en la matière. Cela doit conduire à préconiser comment organiser les processus de recherche, de collecte et de diffusion de l'information (au niveau de l'observation), puis comment utiliser rationnellement cet ensemble structuré et condensé de renseignements obtenus. L'expression veille technologique désigne ainsi les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui font jour, dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur. Martinet et Ribault (1988) soutiennent que la veille technologique a trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits, aux procédés de fabrication, aux matériaux, aux systèmes d'information et aux prestations de services.

2.2.4 LA VEILLE ENVIRONNEMENTALE

Elle concerne le reste de l'environnement de l'entreprise. C'est l'activité par laquelle l'entreprise se met à l'écoute de tout changement pouvant survenir dans l'environnement et susceptible de perturber son activité ou d'ouvrir de nouvelles opportunités : veille politique et réglementaire, veille sociale, veille d'acquisition...

La veille stratégique vise alors à permettre une adaptation de la stratégie de l'entreprise à son environnement en général. Dans les entreprises, elle joue un rôle soit en amont (définir les axes de recherche...) soit en aval (en tant qu'utilisateur final). Elle est d'une importance capitale pour la survie non seulement des entreprises des pays développés, mais surtout des entreprises des pays sous-développés qui subissent une concurrence rude.

3 METHODOLOGIE D'INVESTIGATION

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Nous avons eu recours dans un premier temps à une analyse théorique pour définir le concept de veille stratégique. Dans un second temps, à partir d'un questionnaire, nous avons collecté des informations auprès d'un échantillon de notre population. 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. Toute entreprise interrogée fait partie de l'échantillon dès lors qu'elle est constituée de 10 à 49 employés pour la petite entreprise, de 50 à 199 employés pour la moyenne entreprise et de 200 et plus pour la grande entreprise³. Suivant cette logique, nous avons recensé 240 entreprises situées dans les villes de Douala, Yaoundé, Bafoussam et Garoua. De ces 240 entreprises constituant notre base d'échantillonnage, nous n'avons pu établir des contacts qu'avec 78 d'entre elles. Au total, après enquête, 62 questionnaires ont été exploitables, soit 62 entreprises retenues dans notre échantillon définitif. Cet échantillon est constitué de 25 entreprises de services, 22 entreprises industrielles et 15 entreprises commerciales. Les informations collectées à travers ces questionnaires ont subi des traitements statistiques à l'aide du logiciel SPSS.

4 LA MESURE DE LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES

La pratique de la veille stratégique sera appréhendée par quatre dimensions : la formalisation, l'intensité des activités de veille, l'importance accordée à ces activités par les dirigeants et enfin, l'étendue de ces activités dans les entreprises.

La formalisation renvoie à l'effort de structuration des activités de veille au sein de l'entreprise. Selon Lesca, Kjellstrom et Oleyr (1995), le terme formalisation veut dire que l'entreprise a créé une forme pour collecter des informations sur l'extérieur, traiter et stocker les informations, communiquer et faire circuler l'information dans l'entreprise. La formalisation du système d'information et plus précisément des activités de veille dans les entreprises suppose alors l'existence d'une

³ Ce regroupement des entreprises par effectif a été proposé par le FOGAPE. Les très petites entreprises (0 à 9 employés) ne font pas partie de notre échantillon. Cette décision d'écarter les TPE de notre échantillon a été confortée par les travaux de Larivet (2002) qui, à la suite de Marchesnay (1988) et de Julien (2001), estime que les TPE ont un comportement suffisamment particulier pour constituer une catégorie d'étude à part en matière de veille stratégique. De plus, pour Marchesnay (2003), les TPE peuvent présenter des trajectoires stratégiques et des formes organisationnelles sensiblement différenciées par rapport aux autres entreprises.

structure ou d'un service de système d'information et d'une cellule de veille, la fixation des objectifs de veille, des membres spécifiquement assignés à la veille, une méthodologie de veille et un budget adéquat.

L'intensité de la veille réfère à l'énergie mise par les membres de l'organisation à l'exercice de la veille stratégique (Audet, 1998). Ce concept ne saurait se restreindre aux seules activités du propriétaire ou du dirigeant de l'entreprise, mais à l'ensemble des personnes impliquées dans la recherche des informations. L'intensité de la veille fait référence à la fréquence d'activité de veille au sein des entreprises. Cette fréquence est évaluée par la proportion des membres de l'entreprise qui s'occupe de la collecte des informations sur l'environnement externe, ceux des membres naviguant régulièrement sur Internet, ceux consultant régulièrement des journaux, presses et autres bases pour les besoins d'information de l'entreprise, ceux assignés uniquement à la gestion des informations externes, la fréquence des membres à des congrès, foires,... et enfin, le temps consacré à cette activité.

L'importance accordé aux activités de veille stratégique par les dirigeants suppose la place qu'occupe la veille au sein de la culture organisationnelle. Cette dimension est très pertinente dans l'identification des activités de veille dans l'entreprise. Elle permet de voir la place qu'occupe la veille dans l'organisation et la position du dirigeant par rapport à cette activité. Fahey et King (1977) soutiennent que les entreprises ayant le système de veille le moins évolué n'intègrent pas leurs activités de veille aux activités de base de l'entreprise. Pour que les entreprises pratiquent réellement la veille, il faut que les activités soient intégrées dans la culture organisationnelle. Pour cela, ces activités doivent être acceptées par tous, être intégrées aux activités de base de l'entreprise et être considérées comme condition de survie à long terme. Même si elles sont exercées d'une manière informelle, elles doivent être partagées par tous.

L'étendue des activités de veille est le choix conscient ou non exercé par les membres de l'entreprise quant à l'intensité relative des efforts de veille qui seront déployés pour chacun des secteurs de l'environnement de l'entreprise. L'environnement de l'entreprise étant constitué de plusieurs secteurs, nous nous sommes inspirés des différents types de veille pour mesurer l'étendue des activités de la veille.

5 LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

5.1 CARACTERISATION DES REpondANTS ET DES ENTREPRISES

Les résultats montrent une bonne représentation des PME (75,8%) donc 46,8% de petites entreprises et 29% de moyennes entreprises. Seulement 24,2% de notre échantillon sont de grandes entreprises. Toutes ces entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel et les dirigeants perçoivent ce dernier comme étant complexe et dynamique. Une grande partie des répondants est constituée des Responsables commerciaux et marketing (54,8%). Ces derniers sont suivis par ordre décroissant des responsables techniques (27,4%) et des directeurs généraux (16,1%). La majorité des répondants de l'échantillon sont de sexe masculin (74,2%). Seulement 25,8% des dirigeants ou des cadres sont des femmes. Ceci pourrait s'expliquer entre autres par la distribution sociologique des rôles masculins et féminins dont les racines seraient probablement liées aux coutumes, aux traditions, à la religion... Nous remarquons que la majorité des dirigeants ont un âge qui se situe dans la tranche de 30 à 50 ans (67,7%). Ceux qui sont âgés de 51 ans et plus représentent un pourcentage de 16,1%. Ces individus auraient donc acquis une expérience sociale mais également professionnelle. Cependant, d'après Kets de Vries (2002), l'âge mûr présenterait des faiblesses (physique, psychologique) qui pourraient fortement influencer le dirigeant, d'où l'importance de voir de jeunes personnes au sommet de la hiérarchie. Or, le pourcentage des jeunes (moins de 30 ans) de notre échantillon est faible (16,1%). Il apparaît aussi que 48 répondants, soit 77,4% sont dotés d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Quant aux autres répondants, ils sont nantis soit d'un diplôme de l'enseignement secondaire (10 répondants, soit 16,1%) ou d'un diplôme de l'enseignement primaire (3 répondants, soit 4,8%). Néanmoins, nous avons aussi la présence d'un répondant (1,6%) n'ayant aucun diplôme. Le fait de ne posséder aucun diplôme ne signifie pas pour autant que cette personne ne sache pas gérer une entreprise. Sa présence au sein de l'entreprise et parfois même à une fonction importante peut être attribuable, en dehors de la participation au capital de l'entreprise, à l'existence d'une politique de gestion de carrière adéquate. Dans ces conditions, il n'est plus surprenant qu'un Directeur Général affirme avoir débuté sa carrière en tant que commerçant sans formation préalable.

5.2 UN ETAT DES LIEUX DES ACTIVITES DE VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES

5.2.1 UN SYSTEME D'INFORMATION DE GESTION ET UNE VEILLE STRATEGIQUE ENCORE PEU STRUCTURES DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN

Les résultats du tri à plat nous montrent que 46,8% des répondants reconnaissent avoir un service assigné à la gestion des informations. Ces services sont des cellules informatiques, des services informatiques et des directions de système

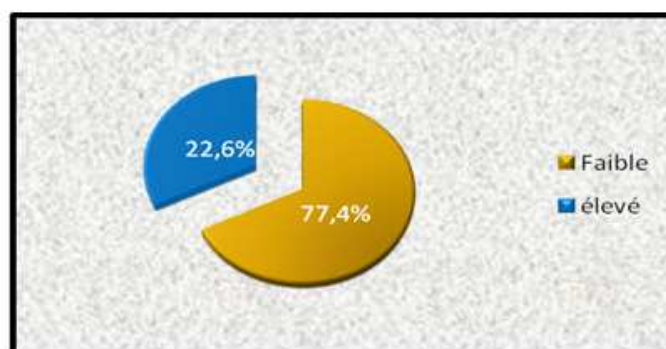
d'information (DSI). Ils ont pour rôle la gestion générale des informations dans l'entreprise. Cependant, au sein de ces services seulement 6,5% ont une cellule de veille stratégique. 14,5% ont des responsables assignés à la gestion des informations. Ces responsables sont appelés des directeurs de système d'information, des directeurs de TIC, des responsables informatiques et des chefs de cellules informatiques. 14,5% des répondants se fixent des objectifs de recherche d'information et adoptent une méthodologie de gestion des informations. Ainsi, malgré le fait que les dirigeants ont la volonté de gérer les informations en créant des départements de système d'information, ils ne disposent pas de cellule spécifique de veille stratégique. Cette situation se justifie par le peu de budget alloué à la gestion des informations dans entreprises (seulement 22,6%). Il faut préciser ici que ce budget est consacré à la gestion générale des informations et pas spécifiquement pour l'activité de veille stratégique. D'après Salles (2003), dans certains pays développés, les grandes entreprises mettent jusqu'à 0,5% de leur chiffre d'affaires pour soutenir l'intelligence. Les entreprises camerounaises sont loin de vouloir consentir une grande part de leur budget à cette pratique. L'aspect formel de la veille apparaît ainsi très peu développé dans les entreprises (faible degré de formalisation).

Pour avoir une idée générale sur la formalisation de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises, nous avons effectué une analyse de score. Le score minimum est de 5 et le maximum de 25, avec une moyenne de 15. La moyenne calculée est de 14,03 qui est inférieure à la moyenne théorique. Les résultats indiquent que 77,4% des entreprises au Cameroun ont encore une gestion informelle des informations.

5.2.2 EVALUATION DE L'INTENSITE DE LA PRATIQUE DE VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES

Les résultats du tri à plat indiquent que plus de la majorité des répondants (75,8%) estiment que la proportion des membres des entreprises des entreprises ayant pour rôle spécifique la collecte des informations est faible. Ces résultats sont identiques pour la proportion des membres assignée à la gestion des informations sur l'environnement externe (61,3% de répondants estiment que cette proportion est très faible). Nous constatons également de répondants qui estiment que la proportion des membres consultant régulièrement les journaux, presses et ceux assignés à la gestion des informations est faible (respectivement 21% et 22,6%). S'agissant de la proportion des membres assistant à des congrès, conférences, réunion de club,..., 46,8% des répondants pensent que cette proportion est élevée. Cependant, nous constatons que 80,6% des répondants pensent que le temps consacré à la recherche des informations de l'environnement est très faible.

Le score minimum sur ces items est de 6 et le maximum de 30, avec une moyenne de 18. La moyenne calculée est de 15,93. Les résultats indiquent que 77,4% des répondants estiment que l'intensité des activités de veille est faible.



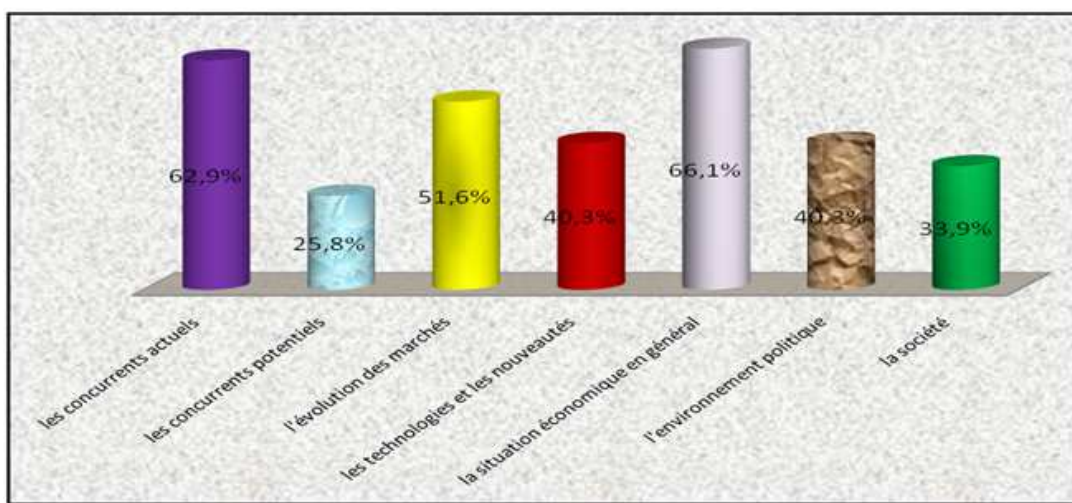
Graphique N°1: Niveau de pratique de veille stratégique dans les entreprises AU cameroun

5.2.3 LA PLACE DES ACTIVITES DE VEILLE STRATEGIQUE DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Les résultats indiquent que 50% des répondants estiment que les activités de recherche et de gestion des informations sont intégrées aux activités de base de l'entreprise et 72,6% reconnaissent qu'elles sont essentielles pour la survie à LT de leur entreprise. Pourtant, 69,4% des répondants soulignent que cette activité s'effectue plus dans l'informel que dans le formel. Les dirigeants accordent une grande importance aux activités de gestion des informations en général, mais les activités de veille stratégique ne sont pas intégrées à la culture organisationnelle.

5.2.4 QUEL EST LE DOMAINE PRIVILEGIE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DES ENTREPRISES AU CAMEROUN ?

L'étendue de la veille stratégique renseigne sur la couverture des différents secteurs de l'environnement par les dirigeants lors de la recherche d'information. Les secteurs les plus convoités par les entreprises sont le secteur commercial concurrentiel, technologique, environnemental et sociétal. D'après l'analyse descriptive, 62,9% des répondants accordent de l'importance aux informations sur les concurrents actuels contre seulement 25,8% sur les concurrents potentiels. S'agissant des informations sur l'évolution des marchés, 51,6% des répondants trouvent qu'elles sont importantes et seulement 40,3% s'intéressent aux informations sur les technologies et les nouveautés en matière de technique et de processus. La situation économique en générale et l'environnement politique sont aussi capitales pour les entreprises. Cependant, les dirigeants accordent plus d'importance à la situation économique (66,1%) qu'à la situation politique (40,3%) pour la recherche des informations. Le plus faible taux enregistré concerne l'importance accordé aux informations sur la société en général (33,9%). Les dirigeants ne prennent pas en compte l'évolution des sociétés en termes de culture, niveau de vie,... pour mettre en place une stratégie.

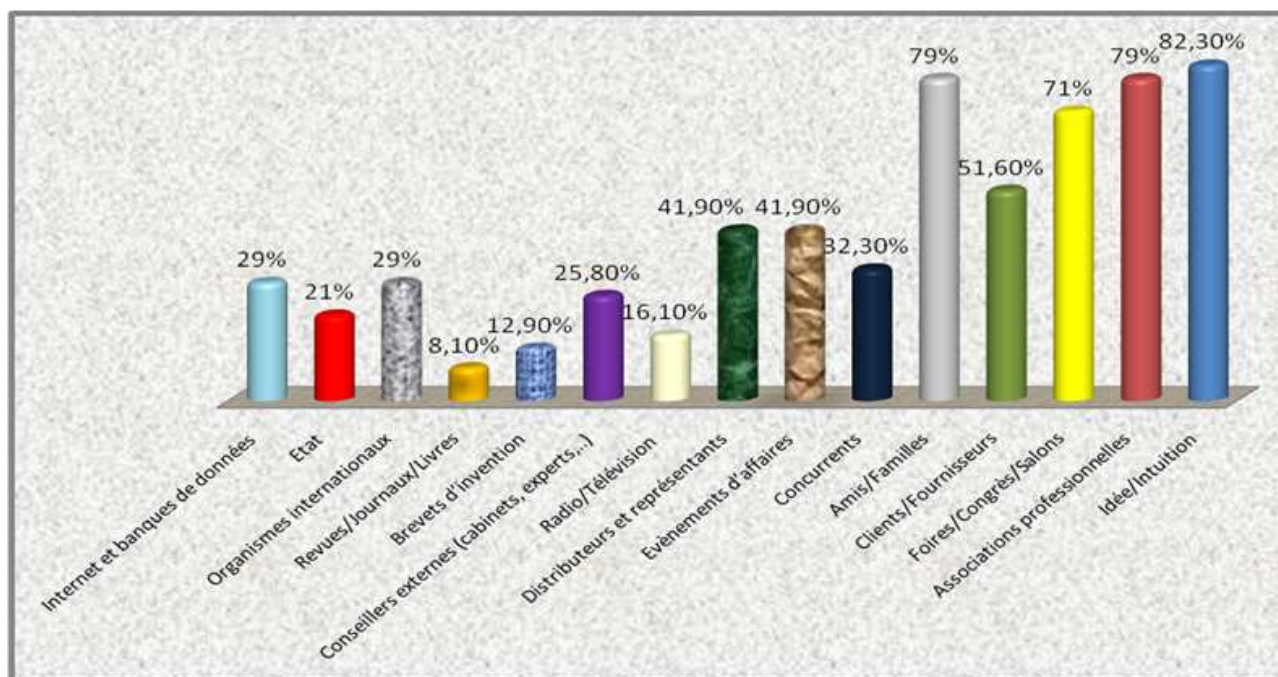


Graphique N° 2 : Les domaines privilégiés de veille stratégique

D'après les résultats, 64,5% des répondants estiment couvrir un grand nombre de secteurs. Ainsi, l'étendue des activités de veille stratégique est moyenne. 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.

5.2.5 LES SOURCES D'INFORMATION DES ENTREPRISES : SOURCES FORMELLES OU INFORMELLES ?

Les dirigeants utilisent diverses sources d'information pour prendre des décisions. Ces sources peuvent être internes ou externes, informelles ou formelles. La majorité des entreprises utilisent des sources internes qui sont issues soit des différentes fonctions soit des cadres et employés de l'entreprise. Elles sont incontournables pour le dirigeant. La catégorisation des sources en formelle et informelle a été privilégiée dans cette étude. L'analyse descriptive des différentes sources d'information utilisées par les entreprises au Cameroun a été récapitulée dans le graphique ci-dessous.



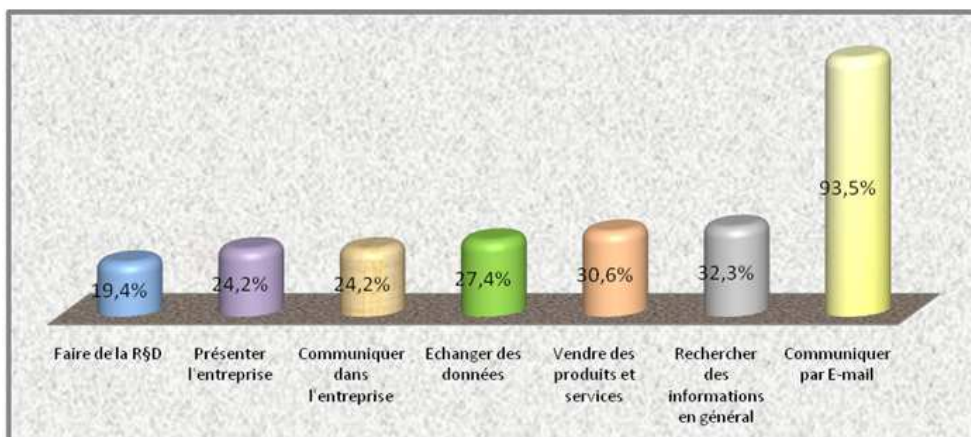
Graphique N° 3 : Sources d'information utilisées par les dirigeants

Nous remarquons que malgré leur diversité, les sources formelles souffrent d'une sous exploitation. La presse écrite et les brevets d'invention enregistrent les pourcentages les moins élevés (respectivement 8,1% et 12,9%). Internet enregistre un fort taux d'audience de 29%. Les sources informelles sont privilégiées par les entreprises de notre échantillon. En effet, les dirigeants préfèrent se tourner vers des amis, la famille (79%), les associations professionnelles (79%) ou alors assister à des foires, salons et congrès (71%) pour avoir des informations sur l'environnement externe. Ces sources informelles sont plus utilisées parce qu'elles sont facilement accessibles par les dirigeants. De plus, certaines sources formelles comme la presse écrite, la radio et la télévision ne donnent pas des informations sur la situation économique du pays. La plupart du temps elles s'attardent plus sur la vie politique et autres distractions.

5.2.6 LES OUTILS DE GESTION DES INFORMATIONS DANS LES ENTREPRISES

Les technologies de l'information et de la communication sont des outils privilégiés pour avoir non seulement accès aux informations externes, mais aussi pour les traiter, stocker et les diffuser au sein de l'entreprise. Les outils standards comme les téléphones, les imprimantes, fax, ... existant dans toutes les entreprises, nous nous sommes uniquement intéressés aux outils pouvant faciliter la pratique de la veille aux entreprises. Il s'agit de l'Internet, Intranet, des bases de données numériques, des bases de données papier et des logiciels spécifiques de gestion des informations de veille.

L'outil Internet jouit d'une bonne représentation dans notre contexte avec 93,5% des entreprises connectées. Contrairement à Internet le réseau Intranet n'est pas encore adopté dans les entreprises. Seules 25,8% disposent de mécanismes de diffusion de données internes. Les logiciels de gestion des informations de veille stratégique et les bases de données numériques ne sont présents que dans 9,7% des entreprises (donc 6 entreprises). Nous avons constaté que ces entreprises étaient de grande taille et sont pour la plupart de filiales des entreprises étrangères ou ayant de gros actionnaires étrangers. Il faut préciser que 6,5% seulement des entreprises font des rapports écrits sur leur activités de veille. Tous les chefs d'entreprises et les membres de la direction ont accès à Internet. Dans certaines entreprises en plus des membres de la direction seulement quelques responsables peuvent profiter de cet outil (dans 59,7% des entreprises). Nous constatons que les employés ne sont pas trop concernés par ce mouvement technologique car seulement 14,5% des répondants prétendent que leurs employés ont accès à Internet. Internet malgré le gisement important d'information qu'il offre est assez mal exploité dans les entreprises au Cameroun. La figure ci-dessous nous donne une idée sur le rôle assigné à Internet dans les entreprises.

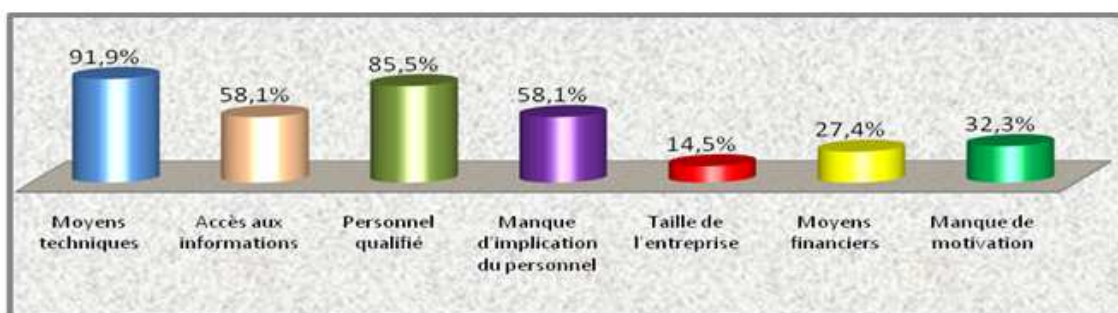


Graphique N° 4 : Rôle de l'Internet dans les entreprises

Les résultats indiquent que 19,4% l'utilisent pour les besoins de recherche et développement et 32,3% pour rechercher des informations en général. Il faut aussi souligner que le E-commerce est un concept encore sous développé dans notre contexte car seulement 24,2% présentent leurs entreprises sur Internet (à l'aide des sites) et 30,6% proposent des produits sur Internet même comme le système de paiement n'est pas encore adéquat. L'exploitation d'Internet est limitée la communication par E-mail (93,5%). Ces communications sont plus à but personnel que dans l'intérêt des entreprises.

5.3 LES DIFFICULTÉS JUSTIFIANT L'ETAT EMBRYONNAIRE DE LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROUN

Les difficultés liées à la pratique de la veille stratégique peuvent être liées à l'entreprise elle-même, de sources externes à l'entreprise, peuvent être aussi dû aux dirigeants ou aux employés. D'après la figure ci-dessous, nous constatons que plus de la majorité des répondants (91,9%) soulignent qu'ils ne disposent pas de moyens techniques (outils, logiciels,...) pour surveiller et traiter les informations de veille et 58,1% évoquent les difficultés d'accès aux informations dans l'environnement externe. En plus des moyens techniques et de l'environnement, les dirigeants vont évoquer les difficultés liées aux personnels employés. 85,5% des répondants pensent qu'ils n'ont pas de personnel qualifié, 58,5% citent comme frein le manque d'implication du personnel et 32,3% estiment que leurs employés ne sont pas motivés. Il faut cependant remarquer que plus de la moitié des répondants considèrent que la taille de l'entreprise et les moyens financiers ne sont pas un handicap pour la pratique de la veille dans les entreprises (respectivement 85,5% et 72,6%).



Graphique N° 5 : Les difficultés rencontrées par les dirigeants pour pratiquer la veille

Nous pouvons déduire que les dirigeants sont conscients de l'importance de la pratique de la veille car la majorité estime que les problèmes financiers et la taille de l'entreprise ne sont pas des obstacles. Le réel problème est que les dirigeants ne disposent pas d'outils et de personnel qualifié et motivé pour collecter, traiter, stocker et diffuser les informations issues de l'environnement externe.

6 CONCLUSION

Cet article s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation des marchés et aux évolutions technologiques. Nous sommes partis d'un constat général selon lequel les entreprises au Cameroun ont des difficultés non seulement à s'arrimer à la société de l'information mais aussi à maîtriser les connaissances concernant leur environnement externe. Cette situation explique les multiples mauvaises décisions stratégiques constamment prises par les dirigeants susceptibles de nuire à la performance de leur entreprise. L'analyse des caractéristiques de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises met en relief l'existence d'une pratique de veille stratégique informelle, embryonnaire et surtout discontinuée. Notre recherche est une première au Cameroun. Elle vise donc à contribuer à l'avancement des connaissances théoriques sur les activités de veille stratégique pratiquées au sein des entreprises au Cameroun. C'est une contribution à la diffusion d'une culture de l'information, indispensable aux managers. A travers nos résultats, nous pouvons ainsi donner des recommandations non seulement aux dirigeants mais aussi aux pouvoirs publics. Les dirigeants doivent sensibiliser les autres membres de l'entreprise et instaurer une culture de la veille stratégique à travers une méthodologie fondée sur les réseaux humains. Les dirigeants doivent améliorer le degré de formalisation de leurs systèmes d'information en créant des cellules spécifiques de veille stratégique. De plus, nous pouvons aller dans le même sens que Guechtouli (2009) pour recommander aux dirigeants qu'à côté de leur veille informelle, ils peuvent greffer une cellule formelle et faire cohabiter les deux systèmes. Ils doivent utiliser des outils adaptés à notre contexte comme le rapport d'étonnement qui consiste à s'étonner et à consigner les impressions dans un registre spécial en scrutant l'environnement. Ce rapport permettra aux membres de l'entreprise de se sentir plus impliqués, co-responsables et davantage concernés par la veille stratégique. Cet outil pourra remédier aux problèmes d'implication et de motivation du personnel. Les entreprises peuvent se constituer aussi en réseaux (veille réseau) pour unir leur force et se coordonner pour mieux faire face à la concurrence étrangère. Les pouvoirs publics doivent prendre conscience que la veille stratégique n'est pas seulement une affaire de l'occident mais également de l'Afrique. Nos résultats pourront contribuer à booster les autorités à la création effective d'une cellule de veille stratégique et d'intelligence économique qui comme un radar aura pour rôle de mobiliser des informations stratégiques accessibles à tous les acteurs économiques. L'Etat peut créer une banque de données fiables et interactives pour limiter la rétention des informations par les dirigeants et favoriser la culture du partage. Dans la logique de la professionnalisation des formations, les universités peuvent aussi intégrer des formations spécialisées en veille stratégique et intelligence économique comme dans d'autres pays africains (Sénégal et Afrique du Sud). De plus, les pouvoirs publics devraient créer une Association Camerounaise d'Intelligence Economique (ACIE) à l'instar de la France (AFDIE : Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique), du Maroc (AMIE : Association Marocaine de l'Intelligence Economique) et la Tunisie (ATIE : Association Tunisienne de l'Intelligence Economique).

REFERENCES

- [1] F.J. Aguilar, *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley, 239 p., 1967.
- [2] J. Audet, La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaisons inter-sites, Thèse de Doctorat, Université Laval, Sainte-Foy, Québec, 1998.
- [3] P. Baumard, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 1991.
- [4] I. Boulifa Tamboura, *Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion, 2008.
- [5] A. Diallo et F. Bulinge, « Réflexion préalable à une recherche sur le développement de l'intelligence économique en Afrique sub-saharienne », *Actes du Colloque Intelligence Economique et compétition internationale*, Paris-La Défense – 16 novembre 2006.
- [6] L. Fahey et W.R. King, "Environmental scanning for corporate planning", *Business Horizons*, Aug, pp.61-71, 1977.
- [7] F. Fourati, *Veille stratégique : de l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents à la prise de décision*, Thèse de Doctorat, Université de Paris Dauphine, Soutenue le 22 Novembre 2006.
- [8] I. Isaac, « Utilisation d'internet pour la veille stratégique : facteur déterminant des pratiques françaises », *AIMS*, Grenoble, Mai, 2003.
- [9] M. F. R. Kets de Vries, *Combat contre l'irrationalité des managers*, Edition d'Organisation, pp. 51- 83, 2002.
- [10] S. Kriaa-Medhaffer, *Veille anticipative stratégique, problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées*, Cas des entreprises tunisiennes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 14 Novembre 2006, Université Pierre Mendès, France-Grenoble 2, 2006.
- [11] H. Lesca, « Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Economie et Sociétés*, vol 5, n°20, pp.31-50, 1994.

- [12] H. Lesca, *Veille stratégique, la méthode L.E.SAning*, Ed EMS, Management et Société, 190 P, 2003.
- [13] H. Lesca et M. Chokron, « Intelligence d'entreprise : retours d'expériences », *AIMS*, Montpellier, Juin, 2000.
- [14] H. Lesca, U. Kjellstrom et S. Olemyr, « La veille stratégique dans les entreprises suédoises : une étude exploratoire », *Série de Recherche CERAC*, pp.95-110, 1995.
- [15] B. Martinet et J-M. Ribault, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation, 300 p, 1988.
- [16] D. Michel, « Comment s'informer sur ses concurrents », *L'Entreprise*, n°72, 1991.
- [17] O. Ouattara, *La veille technologique, adaptation aux pays africains : information, environnement, moyens, culture*, Thèse de Doctorat, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix, Marseille III, 1997.
- [18] E. Pateyron, " Veille stratégique ", *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves SIMON et de Patrick JOFFRE, Economica, 2ème Edition, 1997, pp.3464-3475, 1997.
- [19] M. Perroud, « Veille stratégique, gardez un coup d'avance », *Chef d'Entreprise*, N°88, PP.33-40, Mai 2014.
- [20] M.E. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Edition, 1986.
- [21] O.O. Sawyerr, "Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 287-299, 1993.
- [22] A.N. Sone Mbassi, « TIC, changements organisationnels et productivité des entreprises manufacturières », *Revue Camerounaise de Management*, n°23, Janvier-Juin, Douala, 2012.
- [23] T. Soyah et W. Magroun, « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », *Colloque CIDEGEF, « Le management face à l'environnement socioculturel »*, 28-29 octobre 2004.