

Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise

Kamel ROUBAH ¹ et Samia OULD-ALI ²

¹ Faculty of Technology Management, Department of Information and Technology
P. O. Box 513 5600 MB Eindhoven, The Netherlands

E-mail : k.rouibah@tm.tue.nl

E-mail : s.rouibah@tm.tue.nl

1. Introduction

Nous portons notre attention sur l'environnement des entreprises parce que l'environnement ne se manifeste plus seulement comme une contrainte, la surveillance de l'environnement peut aussi se révéler une source d'opportunités ou de menaces. Plusieurs exemples, tirés de l'histoire ancienne ou vécue récemment par des entreprises, montrent que la surveillance de l'environnement est une nécessité. La surveillance de l'environnement est originaire du renseignement militaire. Pendant les croisades, par exemple, les musulmans avaient utilisé pour la première fois les pigeons voyageurs comme un moyen de communication rapide et efficace entre des sites dispersés géographiquement. Ils ont, ainsi, pu gagner la guerre par un "nouveau moyen de communication" différent de ceux utilisés à cette époque. Les musulmans échouent à maintes reprises devant leur rêve de conquérir Constantinople. Mais un jour, en scrutant les procédés militaires de l'époque, ils découvrent la puissance de la poudre. Ils décident la fabrication d'un premier canon à poudre. Ils gagnent ainsi une guerre, tant convoitée, en utilisant une nouvelle technologie (usage de la poudre à des fins militaires) alors que leurs adversaires continuent à utiliser une vieille technologie telle que l'usage de la catapulte.

Bien qu'originaire du renseignement militaire on assiste, à l'élargissement, de plus en plus, de cette surveillance au domaine économique. Il est vital aux entreprises qui souhaitent anticiper les tendances et s'adapter aux changements de surveiller leur environnement. Nous citons dans ce qui suit quelques exemples de réelles menaces et d'opportunités vécues dans certaines industries.

Au début des années soixante, IBM était, financièrement et techniquement, la plus grande entreprise mondiale dans le domaine des ordinateurs gros système. Les dirigeants d'IBM dormaient paisiblement sur leurs lauriers et ne prêtaient pas suffisamment attention aux petites entreprises émergentes telles Compaq, Apples, HP. Quelques années plus tard, ces petites entreprises sont devenues de grandes entreprises et ont accaparé de grosses parts du marché d'IBM. Cet exemple de menace n'est pas unique. D'autres industriels n'ont pas, eux aussi, prêtaient attention à l'apparition de technologies de substitution : les montres électroniques qui ont supplanté les montres

mécaniques, les matériaux composites qui ont remplacé le bois dans la fabrication de divers produits (les raquettes de tennis), les bouteilles en plastique qui ont remplacé les bouteilles en verre.

Ces exemples montrent que les informations disponibles sont essentielles pour nourrir les stratégies des entreprises et assurer leur compétitivité durable. Elles peuvent être interprétées comme des menaces ou des opportunités.

Les exemples que nous venons de citer demeurent vrais pour les entreprises des PVD. La surveillance est utile pour ces entreprises afin de saisir des opportunités telles que choisir un partenaire, identifier une opportunité de coopération avec des pays de la CEE, saisir un appel d'offre sur un marché national ou international, bénéficier de nouvelles technologies de l'information (Internet, Intranet), ou identifier des aides potentielles escomptées de l'État.

L'information issue de l'environnement revêt désormais une importance stratégique pour les entreprises des PVD. Afin d'améliorer leurs positions, ces pays doivent apprendre à gérer cette information et à la protéger.

Dans ce qui suit, nous analysons la situation des entreprises des PVD, en prenant comme exemple le cas de l'Algérie. Nous présentons ensuite les actions que doivent entreprendre les entreprises en transition vers une économie de marché.

Après avoir signalé l'importance des informations de l'environnement, nous présentons dans la section 2 une analyse de la situation des entreprises des PVD basée seulement sur les besoins en information, en caractérisant les trois types d'information qui servent à cette analyse. La section 3 montre les enjeux de la surveillance et la dernière section résume les actions que devraient entreprendre les entreprises pour favoriser un climat de surveillance.

2. Transition des entreprises des PVD d'une économie dirigée vers une économie de marché et besoins en information

Analyser la situation des entreprises des PVD nécessite la prise en compte d'un certain nombre de facteurs. Parmi ces derniers citons les besoins en informations qui font l'objet de cette étude. Avant d'entamer cette analyse, nous caractérisons tout d'abord les différents flux d'information qu'une entreprise doit nécessairement gérer.

2.1 La typologie d'informations gérées par une entreprise

Selon Lesca et Lesca [1], toute organisation gère trois types d'informations et trois types de flux d'informations (Tableau 1). Les trois types d'informations sont les suivants.

1. Les «informations de fonctionnement» ou les «informations de contrôle». Se sont les informations de commande, utilisées pour déclencher ou réaliser une action. Elles sont souvent "*formalisées et répétitives*". Par exemple les documents de comptabilité, l'état des stocks, les données sur les processus (ou données workflow) et les données techniques.

2. Les informations d'influence. Elles ont pour but d'influer sur les acteurs internes et externes de l'entreprise afin de les rendre aussi coopératifs que possible. Par exemple les commandes

fournisseurs, les catalogues produits, les informations de publicité, les offres d'emploi.

3. Les informations d'anticipation ou d'évolution. Se sont des informations qui renseignent sur des actions non encore totalement réalisées. Par exemple les satisfactions clients, les actions des concurrents, les informations sur les marchés.

Quant aux trois types de flux d'informations, ils sont listés ci-dessous.

1. Le flux d'information interne ; il s'agit de l'information produite par l'entreprise pour son propre usage. Il est constitué des informations de fonctionnement.

2. Le flux allant de l'intérieur vers l'extérieur ; il s'agit à la fois des informations de fonctionnement et d'influence.

3. Les flux d'information allant de l'extérieur vers l'intérieur ; il s'agit notamment d'informations d'anticipation.

Trois grands flux	Trois types d'informations		
	Information d'influence	Information de fonctionnement	Information d'anticipation (évolution)
De l'intérieur vers l'intérieur	<i>Journal interne Notes de services</i>	<i>Tableau de bord des ventes, État des stocks Fiches de paie, Système d'information traditionnel de gestion</i>	<i>néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'intérieur.</i>
De l'intérieur vers l'extérieur	<i>Catalogue de produits, Factures, Offre d'emploi, Publicité, Plaquettes, etc.</i>	<i>Facture client Bon de commande Prix des produits, etc.</i>	<i>néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'extérieur</i>
De l'extérieur vers l'intérieur	<i>Catalogue produit fournisseur Publicité des fournisseurs</i>	<i>Facture fournisseur Commande client</i>	<i>Informations sur les marchés, Participation à des colloques, Information sur la concurrence, etc.</i>

Tableau 1. Les différents types d'informations gérés par une entreprise [2]

Des études [2] ont montré que toute entreprise soucieuse d'assurer sa compétitivité durable doit prêter suffisamment attention à ces trois types d'information car une bonne gestion de ces trois types d'informations contribue à renforcer la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché.

Le premier type et le deuxième type de flux d'informations sont gérés successivement par le système d'information traditionnel et le système d'information inter-organisationnel. De nombreuses études et recherches existent et se focalisent sur l'amélioration de ces deux systèmes. Cependant le troisième type de flux d'information est géré par les systèmes de veille pour lequel il existe peu d'études. Le tableau suivant illustre une comparaison entre les informations de fonctionnement et les informations d'anticipation.

Caractéristique des informations	Information de fonctionnement	Information d'anticipation
Source d'information	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise
Accès à la source	Facile (la source existe)	Accès inhabituel à la source
Nature	Quantitative	Qualitative
Horizon de temps	Historique et fiable	Future et incertaine
Étendue	Bien définie	Trop large (marché, etc.)
Signification	Claire et complète (intérieur à l'entreprise)	Partielle, ambiguë et fragmentaire
Format de présentation	Uniforme	Variable (écrit, image, son)
Fréquence d'utilisation	Fréquemment	Peu et inhabituelle

Tableau 2. Information de fonctionnement vs information d'anticipation

Compte tenu de cette comparaison, il s'avère que les systèmes d'informations traditionnels ne sont pas adaptés à la gestion des informations anticipatives. Ceci revient à créer de nouveaux systèmes. Cet article.6 n'a pas l'ambition de décrire ce type de systèmes, mais, de motiver les dirigeants des PVD à gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour la survie de l'entreprise.

2.2 Analyse rétrospective de l'économie algérienne : incapacité des entreprises des PVD à survivre dans une économie de marché

La transition d'un système socialiste (planifié) inefficace vers une économie de marché libre et efficace, constitue un processus complexe auquel plusieurs États sont confrontés. Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a opté pour un développement d'inspiration socialiste, basé sur le modèle "industrie industrialisante", en utilisant la rente minière comme un moyen pour atteindre ses objectifs. Nous remarquons, cependant un échec, total de ce système.

Après presque 30 ans d'existence du système socialiste, des résultats négatifs ont été clairement enregistrés.

Toute tentative de redressement a presque échoué. L'entreprise algérienne n'a pas pu s'arracher à sa crise, car elle est déconnectée de son environnement dans lequel elle évolue. En effet, l'environnement est de plus en plus perçu, par les entreprises, comme une source de menaces permanentes (suppression de 500.000 emplois et liquidation de plus de 1000 entreprises sous le gouvernement de Ouyahia).

Dans une économie dirigée, les actions d'une entreprise et son mode de fonctionnement sont régis par des plans centralisés. Par exemple, le niveau de production, l'offre et les prix sont fixés à l'avance. Les entreprises produisent et vendent sans se soucier de leur environnement. Leurs produits sont subventionnés par l'État et à l'abri de toute concurrence étrangère. L'État protège les produits nationaux par un système fiscal et douanier très rigide et la concurrence nationale est quasi-absente. En outre, le secteur privé est quasi absent en raison des orientations du système socialiste qui par nature n'encourage pas les initiatives privées.

En conséquence, l'information est supposée accessible et à coût nul. Dans ce cas, les entreprises focalisent légèrement leur attention sur le flux d'information allant de l'intérieur vers l'intérieur de l'entreprise. En conséquence, les informations gérées sont limitées aux informations de fonctionnement. Toutes les informations d'influence et d'anticipation sont négligées ou ignorées. Cette attitude d'assistance de l'État a généré de graves conséquences sur le devenir des entreprises. Par exemple, les entreprises ont délaissé totalement la qualité des produits ; et les services rendus aux clients sont les plus mauvais (exemple d'Air Algérie et des PTT). En outre, les délais de livraisons sont très longs (exemple : des cimenteries et.7

d'entreprises de production de verre). Ces pratiques ont poussé le client actuel ou potentiel à fuir tout produit national vers le produit étranger.

L'entrée de l'Algérie dans une économie de marché a engendré plusieurs conséquences, citons par exemple l'ouverture des frontières et l'installation des entreprises étrangères sur le territoire national. Les entreprises algériennes se trouvent ainsi déroutées et fragilisées. Elles n'arrivent plus à résister face à une concurrence brutale. Ces entreprises n'étaient pas prêtes à faire face à de telles situations. Ainsi, si les dirigeants ne changent pas leurs pratiques actuelles et si l'absence de toute attitude de conformité aux règles du marché persistent, alors nombreuses entreprises seront condamnées à disparaître. D'ailleurs, l'avenir que nous prédisons est beaucoup plus noir que celui que nous décrivons.

Dans une économie de marché, toutes les lois sont régies par le marché. Les prix, par exemple, sont établis à partir de la loi de l'offre et de la demande. Cependant, plusieurs facteurs interviennent dans la détermination des prix. Nous citons à titre d'exemple, la qualité du produit et les délais de livraison qui sont des informations de fonctionnement, la confiance et la satisfaction du client qui sont des informations d'influence, et les futures actions des concurrents telles que les offres promotionnelles qui sont en relation avec les informations de veille. Cet exemple montre que, dans une économie de marché, une entreprise a besoin de gérer à la fois les trois types de flux d'information et les trois types d'informations déjà vus

précédemment. Les entreprises des PVD ont besoin, en particulier, d'un système de gestion des informations stratégiques qui leur permettrait de s'adapter à leur environnement. Ce système serait dédié exclusivement à fournir des informations utiles orientées vers :

- les concurrents actuels et potentiels pour surveiller leurs actions, leurs produits, leur politique de distribution, etc.,
- les clients actuels et potentiels pour surveiller leurs attentes et leurs satisfactions,
- les fournisseurs actuels pour identifier les meilleurs fournisseurs susceptibles de fournir, selon le critère qualité/prix, les meilleures matières premières,
- les partenaires potentiels pour d'éventuelles coopérations,
- les législations pour attirer des investisseurs potentiels étrangers,
- les actions des gouvernements pour faciliter l'octroi des crédits, les éventuelles aides, ou encore les négociations que mène le gouvernement avec l'Organisation Mondiale du Commerce et ses répercussions sur les entreprises nationales ;
- les organismes de recherches pour identifier des nouveaux procédés de fabrication, de meilleurs processus d'organisation et de bonnes sources d'informations susceptibles d'améliorer les pratiques actuelles.

Il ressort de cette brève analyse que les entreprises des PVD ont besoins de gérer les informations de leur environnement à la fois pour maîtriser les processus actuels, mieux coordonner leurs actions et s'adapter à leur environnement [3].

Nous remarquons que les entreprises des pays développés ne cessent de manifester un intérêt grandissant envers les systèmes d'information stratégique, que nous appelons également veille stratégique. Il convient, ainsi, aux entreprises des PVD, qui sont moins performantes, d'emprunter le pas et d'adapter ces systèmes à leurs particularités. La section suivante illustre les enjeux des systèmes à la fois pour les entreprises, les États et les unions dans les pays développés. Elle a pour but de convaincre les dirigeants des PVD de l'importance de mettre en place un système de veille.

3. Les enjeux de la veille stratégique

3.1 La veille stratégique est une préoccupation des entreprises

L'importance de l'écoute de l'environnement, dans la formation de stratégies, s'est manifestée dans beaucoup d'entreprises américaines, européennes et asiatiques. Ceci s'est traduit par un intérêt sans cesse accru pour la veille stratégique. Dans Rouibah [2], plusieurs déclarations, émanant de dirigeants d'entreprises françaises, montrent l'importance que revêtent les informations de l'environnement. Ci-dessous, quelques-unes de leurs déclarations.

- *"Il y a une guerre économique, nous devons la gagner. Pour gagner cette guerre économique, il nous faut du renseignement économique."*
- *"La veille stratégique est en pleine actualité. C'est un domaine dans lequel on avance et qui devient stratégique pour nous. Nous devons pouvoir observer ce qui se passe dans notre environnement."*
- *"Nous considérons que l'organisation de l'information concurrentielle est une donnée stratégique secrète de l'entreprise. C'est une force ou une faiblesse, tout autant que son potentiel technique."*
- *"Notre société veut être la meilleure, la concurrence s'intensifie, il faut anticiper les stratégies des concurrents. Donc, il faut faire du renseignement concurrentiel"*

Les déclarations ci-dessus sont unanimement partagées par tous les dirigeants des pays développés. Ainsi, les entreprises européennes créent, depuis une époque assez récente, des systèmes de veille. Par exemple, l'entreprise SNECMA consomme 100 mille documents pour surveiller son environnement concurrentiel et technologique. L'entreprise RHONE-POULENC consacre un budget de 700 millions de dollars, et emploie une cinquantaine de chercheurs chargés uniquement d'explorer et de surveiller les travaux des laboratoires en amont. PHILIPS consacre un budget de 4 milliards de dollars à ses activités de recherches et développement. D'autres exemples peuvent être cités. Les Echos [4] rapporte que *"L'Oréal a mis sur pied un dispositif très élaboré pour détecter les signaux faibles, annonceurs d'évolutions futurs dans tous les domaines, et en tirer les enseignements pour sa stratégie"*. Système d'Information [5] rapporte que "Lafuma", l'entreprise française du sac à dos, numéros 1 en France, à mis en place un dispositif de veille qui traduise les évolutions affectant l'environnement de Lafuma. Les collaborateurs du P.D.G. préparent le "cahier des idées" qui rassemble tous ce qui leur tombe sous la main et qui leur semble intéressant. Ce cahier est examiné tous les deux mois pour trier les idées et y donner suite".

3.2 La veille stratégique est une des préoccupations des États

Alors que les États, dans le monde, prennent progressivement conscience de la veille stratégique, les Japonais et les Américains en ont d'ores et déjà fait un levier de progrès économique. Les Japonais ont créé et développé cette organisation depuis plus de

quarante ans. L'État Japonnais, donne l'exemple en mettant à la disposition des industriels plusieurs sources d'informations. Il réserve 1,5 % de son budget à la collecte d'informations, soit deux fois plus que les USA. Par exemple, la banque de données PATOLIS contient quelque vingt millions de brevets. Un organisme d'État, le JICST (Japan Information Center of Science and Technology), analyse onze millions de revues par an. Le réseau des télécommunications de l'entreprise japonaise MITSUI est comparable à celui du gouvernement néerlandais, belge ou suisse [6]. D'autres pays d'Europe, comme l'Allemagne [7] et la France, sont très performants dans la veille stratégique. Par exemple, en France, le gouvernement Baladur a créé en 1995 un comité national pour la compétitivité et la sécurité économique. L'État d'Israël est aussi très performant. Ceci n'est pas surprenant lorsqu'on sait que l'un des meilleurs experts au monde est Gilad [8].

Certains pays de l'UMA, comme la Tunisie et le Maroc, ont compris les enjeux de la veille stratégique et se sont dotés de systèmes d'écoutes. À l'instar de leurs homologues Européens, ces deux États semblent vouloir s'impliquer davantage pour aider leurs entreprises dans la mise en oeuvre de la veille stratégique.

Par exemple, la prise de conscience de l'enjeu stratégique de l'information s'est traduite au Maroc par la création d'un secrétariat d'État aux télécommunications et aux technologies de l'information et, en Tunisie par la création, au plus haut niveau de l'État, de "*l'Agence pour la Promotion de l'industrie*". Cette agence vise à collecter les informations de toutes natures (économique, concurrentielle, juridique, etc.) et la distribuer à tous les acteurs industriels. Cette diffusion est faite en utilisant tous les moyens de communication : bulletins d'informations, Internet, Intranet, E-mail. Chaque année, cette agence réalise mille "*recherches-action*¹". En outre, elle dispose d'une banque de données concernant 9300 entreprises.

Cette agence planifie d'organiser, dans le future, un salon sur les nouvelles technologies de l'information pour attirer les investisseurs potentiels en Tunisie. En outre, l'État a lancé, depuis 2 ans au sein même de l' "*Agence pour la Promotion de l'Industrie*", un projet de mise en place d'un "*Système d'Information Économique*" au service de l'industrie. L'objectif de ce projet est de collecter les informations stratégiques relatives à toutes les activités des entreprises tunisiennes et les principales tendances de l'économie internationale. Ce projet vise, également, à fournir aux PME/PMI des informations concernant le tissu industriel national qui leur permettent de se mesurer à leurs homologues étrangers (identification des forces et des faiblesses). Enfin, l'État conscient de son potentiel humain, encourage le transfert technologique du nord vers le sud via l'octroi de bourses à des doctorants² dont l'objectif est de développer des outils et des méthodes de veille adaptés au contexte des PME/PMI des PVD.

¹ C'est une recherche conduite sur le terrain d'une entreprises avec objectif de suggérer des recommandations et de les faire suivre dans le temps

² Journée "gestion des informations économique pour supporter les décisions stratégiques de l'entreprise" a été organisée par les Anciens de l'Ecole Supérieure de Commerce, ASSABAH, 10/4/1999. Il existe beaucoup de doctorants tunisiens dans des laboratoires de recherche français (CERAG de Grenoble et LVI de Marseille).

L'Égypte a aussi emprunté le pas de la veille. L'État égyptien [9] vient d'élaborer un plan national pour promouvoir l'industrie des nouvelles technologies de l'information. Ce plan s'articule autour de six composantes : création d'un organisme étatique rattaché à un ministère pour aider les entreprises en matière d'informations ; création d'une zone industrielle pour les entreprises souhaitant investir dans les nouvelles technologies de l'information ; création avec la participation du secteur privé d'une société pour attirer les investisseurs étrangers ; promotion des exportations ; protection de la propriété industrielle pour inciter les investissements étrangers ; et enfin adaptation du système fiscal, douanier et législative en vigueur avec les nouvelles réformes. En outre, l'État égyptien a lancé le projet "*rivière de technologie*" dans la région d'Ismaïlia. Le coût de ce projet est estimé à 2,93 milliards de dollars américains. L'État a également créé le Centre de l'Information et l'Aide à la Décision (CIAD) qui est très actif à aider les PME/PMI en matière d'information. Depuis son lancement en 1985, le CIAD a créé 1300 centres d'informations au service des entreprises. Il offre ses services à plus de 500 entreprises privées dans le secteur des nouvelles technologies de l'information. L'État est davantage impliqué dans l'identification des marchés internationaux pour les PME/PMI. En 1999, le gouvernement a conclu un accord avec l'Iran selon lequel le marché iranien, d'un montant de 100 millions de dollars, sera ouvert aux exportations des PME/PMI égyptiennes. Les produits exportés inclus : textile, prêt à porter, tapis, travaux publics, agro-alimentaire, technologies de l'information³.

Bien loin après le Maroc, la Tunisie et l'Égypte, l'Algérie découvre que beaucoup de ses PME sont malades.

Pour sortir de cette situation, certaines organisations prennent des initiatives privées mais assez lentes⁴.

Citons par exemple les cas de SONATRACH, SONALGAZ et CERIST.

3.3 La veille stratégique une opportunité pour les entreprises des pays du Maghreb

Les pays de l'union européenne expriment de réelles préoccupations à l'égard des pays de l'UMA. En effet, les pays de l'UMA constituent une porte d'entrée au marché africain. Ce dernier est convoité à la fois par les USA, l'Europe et l'Asie. En outre, les pays de l'UMA sont considérés comme une porte vers l'immigration clandestine. À cet effet, une conférence est organisée chaque année entre tous les pays du bassin méditerranéen⁵. Cette conférence vise à développer, à long terme, une zone de libre

³ Asarq Alawsat 3/12/99. L'Iran compte 64 millions d'habitants et constitue un point d'entrée stratégique aux pays de l'ex-URSS (les républiques islamique de l'Asie Centrale) qui comptent 300 millions d'habitants

⁴ Journée sur la veille stratégique organisée par SONATRACH en 1999.

⁵ Conférence du sommet commercial pour le moyen orient et le nord afrique. Il englobe : le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Libye, l'Égypte, Israël, la Syrie, le Liban, la Grèce, la Turquie, l'Italie, la France et l'Espagne.

échange afin de freiner l'immigration en provenance du sud et constituer un marché potentiel fort de 500 millions de consommateurs. Ce marché englobe tous les pays du contour méditerranéen. Pour la réalisation de cette zone, les pays de l'UE misent sur le développement des pays du sud de la Méditerranée en général et les pays de l'UMA en particulier. Ils débloquent des fonds d'aides et expriment leur souhait d'investir dans ces pays. Asharq Alawsat [10] rapporte que l'argent dédié au projet EUMEDIS 1 s'élève à 3,4 milliards d'EURO mais seulement le quart de cet argent a été utilisé. L'EU réfléchit à entamer la révision des modalités de fonctionnement de ce projet. Il est alors nécessaire pour les organismes ou entreprises nationales intéressés par EUMEDIS de surveiller les actions de l'EU.

Après avoir montré les enjeux de la surveillance, nous examinons dans la section suivante les actions que les entreprises doivent entreprendre pour survivre dans une économie de marché. Ces actions peuvent aider à réduire l'écart qui sépare les dirigeants des entreprises des PVD en général et les dirigeants algériens en particulier des entreprises des pays développés.

4. Les actions que doivent entreprendre les entreprises pour favoriser un climat de vigilance

L'Algérie est les autres PVDs sont à la veille d'une adhésion forcée ou voulue dans l'Organisation Mondiale du Commerce, la zone de libre échange avec l'union européenne et les USA. Pour éviter que les dirigeants d'entreprises ne soient confrontés à des événements qu'ils n'avaient pas prévus, comme se fut le cas de ce dirigeant *"souvent nous devons réagir à des situations après leur réalisation... Mon nouvel emploi consiste à identifier les informations critiques et les intégrer dans une réflexion d'entreprise avant d'évaluer leur impact sur notre entreprise"* [11], ils doivent prendre quatre mesures d'urgence.

Elle a pour objectif de créer une zone de libre échange entre ces pays.

4.1 S'ouvrir sur l'environnement extérieur à l'entreprise pour être à l'écoute des signaux de changement

Les entreprises performantes sont celles qui savent être à l'écoute de leur environnement. En effet, cette écoute est un moyen de parvenir à la connaissance de l'environnement qui est une composante indispensable à la définition de toute stratégie. L'écoute de l'environnement peut aider une entreprise à transformer des menaces en opportunités [12].

4.2 Être capable de détecter les signaux annonciateurs de changement

En plus de l'écoute de l'environnement, il est nécessaire que les entreprises changent leur mode de fonctionnement et prêtent suffisamment attention aux signaux annonciateurs de changements. Elles doivent avoir la volonté et la capacité de détecter les messages ou les signaux faibles, alors même, qu'ils sont à l'état naissant de manière à disposer d'une grande marge de manoeuvre.

4.3 Gérer ces informations comme une ressource vitale pour l'entreprise

Ansoff [13] est le premier à avoir signalé l'intérêt à gérer les informations anticipatives qu'il qualifie de "*signaux faibles*". Il explique que les entreprises doivent minimiser les effets de surprises par la traque et l'évaluation des informations de l'environnement. Ceci accroît leur flexibilité. Bright [14] observe qu'il ne suffit pas d'être techniquement compétent et performant, mais il faut en outre être capable d'anticiper et de gérer les changements technologiques, car la plupart des événements sont souvent annoncés par des signaux.

La gestion et le contrôle des informations anticipatives sont à la fois une nécessité et une condition de réussite, car :

1. Le manque d'information coûte souvent plus cher que son coût d'acquisition. Par exemple, une entreprise peut perdre un contrat devant des concurrents plus dynamiques ou peut perdre du temps à la recherche d'une information qui existe déjà dans l'entreprise mais qu'elle ne parvient pas à localiser.
2. Le manque d'information handicape la réactivité de l'entreprise, car les décisions stratégiques sont prises à la base d'informations annonciatrices de changement.
3. L'information anticipative permet de réduire les coûts liés à une décision (effort de R&D par exemple).
4. Enfin, l'information anticipative permet à une entreprise d'apprendre en imitant les plus performants et pouvoir progresser en assimilant le savoir des autres, comme se fut le cas des dragons de l'Asie.

Convaincues de ces avantages, les entreprises "*proactives*" ont ainsi accepté de gérer l'information anticipative comme une ressource vitale et un investissement immatériel au même titre que la formation, la recherche, le développement et la qualité des produits. Mais, attention, la surveillance doit être soutenue par la direction générale et accompagnée d'une vision stratégique pour l'utilisation des informations collectées dans le processus de décision.

4.4 Prendre des décisions d'une manière émergente plutôt que préétablie

Détecter les informations anticipatives est une manière d'aider à la prise de meilleures décisions stratégiques. Contrairement aux suggestions du management stratégique classique, la formation de stratégies est de moins en moins préétablie et de plus en plus émergente [15]. L'émergence de ces modes de décision, couplés à un environnement turbulent, entraîne l'entreprise dans une écoute permanente et une recherche active

d'informations, en quête d'opportunités à saisir et de menaces à éviter [16 ; 13]. Dans ces conditions, une entreprise ne peut plus se contenter de surveiller exclusivement les informations de son secteur ou de surveiller les sources d'information habituelles (recherche conditionnée). Toutes les informations, de nature scientifique, économique, législative, sociale ou autre sont nécessaires pour décider des orientations stratégiques. A cette fin, l'entreprise doit pratiquer une forme de surveillance globale où tous les employés sont partis prenantes dans cette activité.

5. Conclusion

Dans cet article, nous avons montré que l'ouverture des entreprises, et particulièrement celles des PVD, sur leur environnement extérieur est une condition nécessaire de succès durable. Cette ouverture est nécessaire pour s'adapter à une économie de marché sans cesse galopante et éviter des ruptures et des discontinuités dans les stratégies. Les entreprises doivent être capables de détecter les signaux annonciateurs d'évolution et de changement. L'écoute et la collecte des informations anticipatives sont nécessaires à la formation de stratégies à partir de situations émergentes. La gestion des informations de l'environnement est d'une importance capitale pour la survie des entreprises. Cette gestion nécessite d'instaurer une culture d'ouverture sur l'environnement extérieur des entreprises et un climat de quasi-surveillance. L'absence d'un système de surveillance est l'un des facteurs prédominant de la mortalité des PME/PMI algérienne. Dans les pays développés, la surveillance de l'environnement a promu le développement du concept de «veille stratégique». Autour de cette notion se créent de nouvelles formations (à l'Université), de nouveaux métiers (domaine de veille) et de nouvelles fonctions d'entreprises (unité veille). C'est la mission de l'État d'instaurer une politique claire et soutenue, de contribuer à l'émergence de ces fonctions et programmes ainsi que de créer des structures étatiques pour contribuer à leur développement.

Au moment où nous terminons cet article, nous sommes en contact avec le Centre de Recherche en Information Scientifique et Technique (CERIST) d'Alger. Nous avons déjà organisé deux séminaires : le premier en juillet 1999 et le deuxième en mai 2000. Les auteurs ont également animé trois conférences durant l'année 2000 : une devant les membres de l'Association de l'Industrie du Gaz (AIG) et deux autres devant les cadres dirigeants de SONATRACH (Alger et Arzew). Les premières réactions que nous avons recueillies nous encouragent vivement à poursuivre nos efforts pour sensibiliser les dirigeants algériens à l'appropriation des méthodes de surveillance. Ainsi, d'autres rencontres ont été planifiées au cours de l'année 2001. Nous souhaitons étendre cette action à toutes les entreprises et institutions algériennes, convaincues de l'intérêt de contrôler leur environnement, et favorables à la mise en oeuvre de cette méthode.

Références Bibliographiques

- [1] Lesca H. et Lesca E.- *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*. 1995, LITEC, Les essentiels de la gestion (209 p.)
- [2] Rouibah K.-Veille stratégique, vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines :
Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles. 1998 (400 p.).Th.
Doct. : Génie Industriel option Sciences de Gestion, Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université Pierre Mendès France de Grenoble
- [3] Rouibah A.- L'intelligence économique : vers un mode de passage des entreprises algériennes de l'économie planifiée à une économie de marché. 1999 (115 p.). Mémoire de DEA Développement – Gestion Economique et Société Université Pierre Mendès France Grenoble II.
- [4] Les Echos "supplément management" du 15/10/1996
- [5] Le journal « Système d'Information » du 2/5/1996
- [6] Villain J. lors d'une conférence, Les Echos 1994, La veille technologique, pour une meilleure compétitivité.
- [7] Le renseignement économique coute à l'Allemagne 20 Milliards de Mark (Asharq Alawsat 18/12/99).
- [8] Gilad et Gilad 1988. Ceci explique peut être pourquoi ils ont gagné tout les guerres contre les arabes.
- [9] Journal El Hayat du juillet 1999
- [10] Ashrq Alawsat 14/11/2000
- [11] Stroup M.A.- Environmental Scanning at Monsanto. *Planning Review July/August*, 1988, pp.24-27
- [12] Ansoff H. I.- *Strategie du développement de l'entreprise*. 1989, Les Editions d'organisation (287 p.)
- [13] Ansoff H. I.-Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Winter, 1975, vol. XXVIII, n 2, pp. 21-33.

- [14] Bright J.R.- Evaluating signals of technological change. *Harvard Business Review*, January/ February, 1970, pp.62-70
- [15] Mintzberg H. et Waters J.- Of strategic, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, 1985, pp. 257-272
- [16] Aaker D.A.- Orgagnizing a strategic information system. *California Management Review*, vol.25, n° 2, 1983, pp. 76-83