

En amont de l'innovation, l'impératif de mettre en place un dispositif de veille stratégique

Introduction

Les entreprises qui réussissent le mieux dans le lancement de nouveaux produits montrent une grande corrélation entre «stratégie innovante» et fréquence d'application de la veille stratégique. La veille stratégique constitue donc une réponse à la volonté de l'entreprise de satisfaire les besoins du marché, de s'adapter et de réduire l'incertitude de l'environnement. Pourtant, la pratique de la veille stratégique est un exercice difficile et complexe et les études empiriques effectuées dans ce domaine mettent en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises pour amorcer la mise en place du processus.

De nombreux travaux réalisés dans ce domaine, Choo C. W., (2002), Jain S.C., (1984), Lesca H., (2003) Raymond et al (2001) ...ont été amenés à constater que beaucoup de projets de Veille Stratégique, bien que menés à leur terme, donnent naissance à un dispositif éphémère. A partir des facteurs critiques de succès (Boulifa, Mamlouk, Lesca 2007), nous allons voir si les entreprises tunisiennes ont les prédispositions nécessaires pour mettre en place un dispositif de veille efficace et pérenne? Et, parce que la veille est un investissement qui peut être coûteux en terme d'argent et de temps nous demander s'il est « stratégique » d'externaliser cette opération ?

I- De quelques rappels théoriques

La majorité des travaux réalisés sur le concept de veille stratégique lui reconnaissent les principales fonctions suivantes :

- Comprendre les événements et tendances de l'environnement externe ;
- Etablir une relation entre ces tendances ;
- Exploiter les données recueillies ;
- Extraire les principales implications sur le processus de décision et les orientations stratégiques (Costa, 1995)

La revue de la littérature permet de recenser environ une vingtaine de modèles de veille stratégique, qui se différencient plus sur la forme que sur le fond. Nous retenons dans ce papier le modèle de Lesca pour avoir largement servi à des recherches sur les entreprises tunisiennes (Chouk S., Kriaa S., Sadok M., Boulifa I. voir bibliographie).

Dès 1992, Lesca a souligné l'importance de l'information comme **utile** pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ; **importante** pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée et **facteur de synergie** puisque la performance est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent.

Soulignons par ailleurs qu'il y a différentes façons d'appréhender l'information. On distingue

- d'une part, la **Veille active et la Veille passive** : la première, appelée également "Monitoring", consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin préalablement défini. L'apport en information dans ce type de veille doit permettre à l'entreprise de réagir à temps voulu et selon des modalités appropriées. Par contre, au niveau de la veille passive ou "Scanning", l'entreprise n'a pas encore défini ses besoins. Les intervenants dans ce processus auront à **surveiller tous les signaux** qui se présentent dans l'environnement de l'entreprise.

- d'autre part, la Veille **irrégulière**, **périodique** ou **continue**, chacune ayant une complexité et des caractéristiques différentes (en termes de motivation, envergure, horizon, structure, ressources).

Il est évident que c'est **la veille continue** qui permet de trouver des opportunités en vue d'améliorer la capacité de l'entreprise à gérer l'incertitude de l'environnement. Ce type de veille étant proactif, les pratiques sont rigoureuses et s'inscrivent dans le cadre d'efforts structurés. Alors qu'au stade de la veille réactive, l'entreprise déploie des efforts pour la recherche d'informations sans aucune planification des activités.

Aguilar (1967) distingue entre quatre modes de recherche de l'information à travers une activité de scanning de l'environnement: la recherche non directive, la recherche conditionnée, la recherche informelle et la recherche formelle. Ces deux dernières sont reprises par Choo (2002) tel que nous le voyons dans le tableau ci après.

Les différents modes de veille selon Choo (2002)

Mode de veille	Besoin en information	Utilisation de l'information	Effort	Sources d'information	Tactique
Analyse indirecte	Zone d'intérêt général Besoins spécifiques à relever	Découvertes (surprenantes)	Minimal	Nombreuses	Scruter largement une diversité de sources
Analyse directe	Reconnaître les centres d'intérêts	Augmenter les connaissances	Minimal	Pas nombreuses	Suivre la trace ou la piste de recherche
Recherche informelle	Formulation des questions	Augmenter les connaissances	Moyen	Peu nombreuses	Recherche orientée vers une situation ou un événement
Recherche formelle	Spécifier l'objectif	Planifier les actions à mener	Maximal	Plusieurs	Collecte orientée vers un objectif prédéfini suivant méthode et procédures.

Ces développements nous permettent d'apprécier la nécessité de faire de l'information l'objet d'un management très attentif et d'être convaincu que pour tirer profit de l'information, pour maîtriser et réduire les incertitudes, pour anticiper les changements en identifiant les signaux faibles et d'alerte précoce, **l'entreprise doit associer savoir, savoir-faire et savoir être** sans quoi, le processus serait inefficace. Ce qui est hélas, le cas dans beaucoup d'entreprises.

En effet, comme beaucoup d'autres auteurs, Kourteli L., (2000) a identifié

- la difficulté des managers et des autres utilisateurs potentiels à utiliser les informations pertinentes qui ont été captées mais qui sont dispersées dans l'entreprise (manque d'organisation, d'ordre pour le stockage et difficultés dans la diffusion et l'utilisation des informations).
- l'incapacité des managers et des autres utilisateurs potentiels à traquer des informations qui vont être utiles pour les autres (décideurs).
- l'incapacité de traquer des informations sur l'environnement externe qui sous tendent des implications stratégiques à long terme.

II- Le modèle de Lesca et la pertinence de son exploitation

Lesca (1994) préconise l'organisation des unités de veille à deux niveaux :

- Un niveau ayant une vision générale qui constitue un organe de coordination et qui se situe au niveau de la direction générale
- Un niveau spécifique à chaque division ayant pour mission de répondre aux problèmes particuliers en tenant compte de la coordination générale à l'échelle de l'entreprise ou du groupe

Son modèle se présente comme un processus comprenant:

Le Ciblage qui délimite la partie de l'environnement externe de l'entreprise sur laquelle il faut cibler les efforts de la veille.

La phase du ciblage qui s'apparente également à définir les besoins en information et donc l'identification des sources (formelles et informelles) à scruter susceptibles de fournir les informations ciblées.

La Traque qui consiste à aller au devant des informations et de les rendre disponibles dans l'entreprise.

La Remontée qui désigne le moment où le traqueur fait parvenir les informations recueillies à la personne chargée de les stocker. Le dispositif de remontée nécessite que le traqueur dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation.

La Mémorisation qui constitue le stockage intelligent pour valoriser et exploiter les informations collectées. Le stockage intelligent permet la mise en forme des informations et leur classement dans des bases de données pour pouvoir les retrouver à tout moment prêtes à être utilisées.

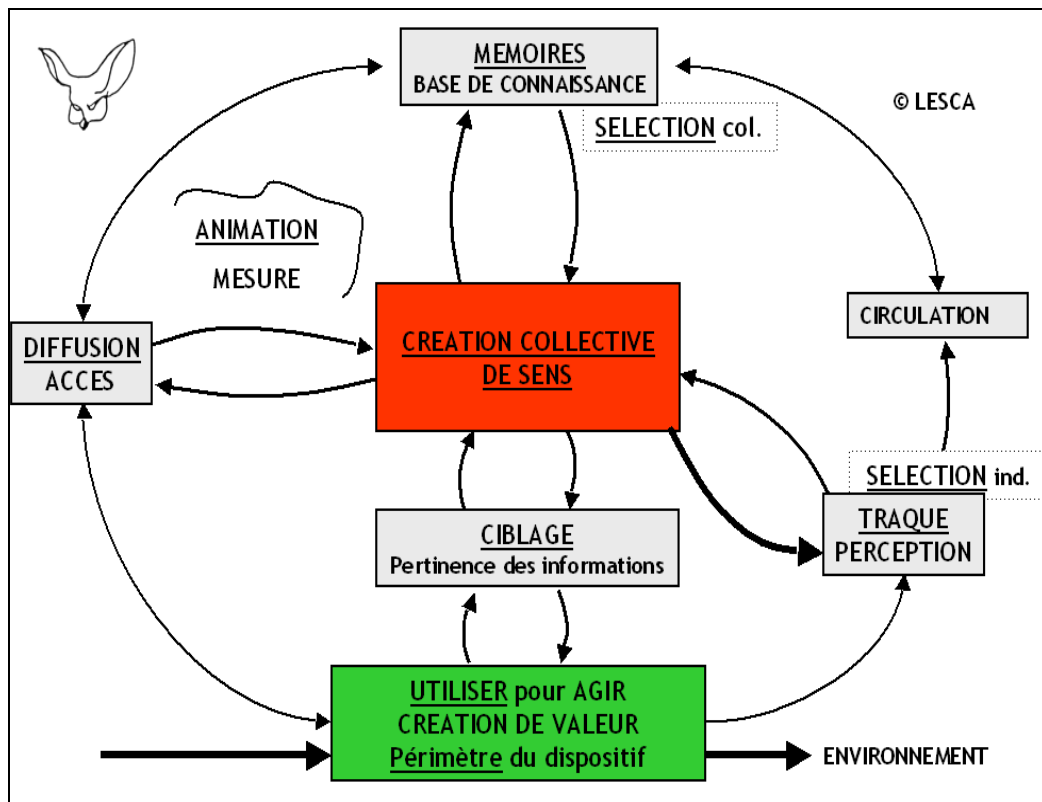
La Création de sens, phase cruciale du processus qui consiste à traiter et à interpréter d'une façon inductive les informations de veille anticipative ou encore à créer des liens significatifs entre informations fragmentaires, ambiguës et incertaines au cours d'interactions avec des mémoires individuelles et collectives.

La Diffusion/Accès qui consiste à mettre les informations élaborées, résultant des séances de création de sens, à la disposition des utilisateurs finals autorisés, souvent des responsables opérationnels.

L'Action qui correspond à l'utilisation des informations. Si ces dernières sont suffisamment signifiantes, elles peuvent être intégrées dans le processus décisionnel. Si par contre, les informations traitées ne permettent pas une vision assez claire, elles peuvent être complétées en relançant une nouvelle requête des informations manquantes.

Ce processus est accessible en totalité sur le site www.veille-strategique.org.

Nous présentons ci après le modèle tel que défini :



Quoique ce processus semble logique, son appropriation n'est pas évidente. En effet, ce système fait intervenir des compétences diverses et complémentaires dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires (H. Lesca et Kriaa, 2004). Ce sont ces compétences individuelles et collectives qui ont été dégagées à l'issue d'un travail de recherche réalisé au sein l'unité de recherche ETHICS à l'ESSEC (Chouk S., Boulifa I., Mamlouk Z ; 2006).

Nous identifions donc dans les tableaux qui suivent d'une part les **difficultés** rencontrées et d'autre part, les **compétences** et les nombreux **acteurs** à différents niveaux à mobiliser. Le deuxième tableau retrace les compétences repérées (en termes de savoir, savoir faire et savoir être) aussi bien dans les travaux de l'équipe Lesca que dans ceux des autres auteurs.

Difficultés rencontrées au niveau des phases du dispositif de veille (Boulifa I. Mamlouk 2007)

Phase	<i>Difficultés et Risques</i>
Ciblage	<ul style="list-style-type: none"> - Ciblage trop étroit: ne répond pas aux préoccupations des décideurs, - Ciblage trop large: Informations trop nombreuses et sans réel intérêt <p>Si la délimitation et les priorités ne sont pas déterminées de manière appropriée, il y a un risque de surcharge et/ou de manque d'information (Huber et Daft (1987), Gilad et al. (1993), Lesca (1994)).</p> <p>Risque de démotivation : suite à l'absorption de ressources et d'énergie : Une mauvaise délimitation pourrait démotiver les participants et peser sur la façon de réaliser les autres phases du dispositif.</p> <p>Les conséquences néfastes d'un mauvais ciblage ont été signalées par Simpson (1997) qui précise que les entreprises risquent de ne pas comprendre exactement le but de la Veille Stratégique à cause d'un mauvais ciblage.</p>
Traque	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation des traqueurs à la collecte de l'information sur l'environnement - Manque de connaissance de la cible c'est à dire du domaine et des acteurs que les traqueurs doivent surveiller en priorité. - Manque de motivation des capteurs. - Collecte d'informations incomplète du fait de quelques zones d'ombre dans la désignation des traqueurs et dans l'identification des sources à surveiller. -Nature des informations à collecter peut être une source de démotivation des traqueurs.
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de définition des critères de sélection des informations qui intéressent la veille. Comment faire pour que ces traqueurs soient aptes identifier le caractère anticipatif (éventuel) d'une information ? sachant que cette identification est difficile et que son ambiguïté peut nécessiter une interaction avec d'autres personnes. -D'après Engledow J.L. & Lenz R.T. (1985): "<i>There is frustration in knowing how and what to analyze and how to get the information utilized by line managers</i>". Quoi choisir pour analyser et interpréter les informations est parfois problématique. - Simpson (1997) souligne qu'il ne faut pas confondre entre la base de données et l'intelligence. L'objectif est de se procurer des informations pertinentes et utiles à la prise des décisions stratégiques. Or la surcharge en informations ne peut entraîner que la confusion de la part des participants. D'où la nécessité de la formation des acteurs à la sélection des informations anticipatives.
Diffusion (Circulation)	<ul style="list-style-type: none"> - La circulation d'informations brutes surcharge les circuits d'information - Le caractère des signaux faibles peut entraîner leur perte dans l'organisation et donc leur non utilisation dans les décisions stratégiques ; Lesca (1994) - Le ou les destinataires de l'information sont mal identifiés - Les informations ne parviennent pas à leur(s) destinataires en temps voulu.
Création de sens	<ul style="list-style-type: none"> - il arrive que les informations collectées ne soient pas exploitées, car les décideurs ne sont pas habitués à analyser les signaux faibles par manque de méthodes appropriées ; (Caron, 1997) <p>L'exploitation des signaux faibles est un acte créatif qui utilise des mécanismes heuristiques inhabituels et donc méconnus. Ce qui rend difficile l'exécution et la réalisation de cette phase. Schutz, A. (1967) et Weick, K.E. (1969)</p>

**Les compétences individuelles et collectives requises pour la pratique
de la Veille Anticipative Stratégique**

Phases	Compétences citées par l'équipe Lesca dans le cadre de la VAS-IC	Compétences citées par les auteurs en Veille Stratégique	Niveau de compétence : Individuel/collectif
Ciblage	<p>-Savoir exprimer et traduire un besoin parfois implicite ou tacite, voire inexistant a priori, dans une forme circonspecte, actionnable, communicable et appropriable (Caron-Fasan et Lesca, 2003).</p> <p>-Savoir ce qu'est une information pertinente et utile</p>	<p>-Savoir identifier les besoins en information et leurs sources (Choo, 1997).</p> <p>-Savoir choisir quelques sujets spécifiques d'importance critique, et diriger ainsi la recherche d'information (Gilad et Gilad, 1988).</p> <p>- Avoir une bonne connaissance et une vision globale des fonctions variées de l'entreprise (Narchal, 1987).</p> <p>- Etre capable de flair pour les nouvelles tendances.</p>	<p>Selon Lesca (2003), le ciblage est une compétence collective assuré par un comité de ciblage dont les membres sont choisis selon certains critères qu'il ne précise pas.</p>
Traque	<p>Traqueurs « sédentaires » (Lesca, 2003) :</p> <p>-Connaître les sources d'information formalisées.</p> <p>-Etre professionnel de l'information et avoir reçu une formation appropriée.</p> <p>- Savoir utiliser les supports de stockage appropriés.</p> <p>Traqueurs « terrain »</p> <p>- Savoir être attentif à des informations ou observations auxquelles il n'attache pas d'importance à priori.</p>	<p>-savoir identifier les données pertinentes (Narchal, 1987).</p> <p>- Savoir utiliser les supports de stockage appropriés. (Presscott 2001)</p>	<p>La traque (Lesca) ou la fonction Radar (Narchal) est une compétence individuelle liée à la personne du traqueur.</p>
Sélection	<p>- Savoir filtrer l'information, l'évaluer, la classer et la vérifier.</p> <p>- Savoir distinguer les informations importantes du bruit.</p> <p>- Connaître les critères de sélection des informations de l'information...)</p>	<p>- Savoir évaluer la validité et l'utilité perçue de l'information ainsi que la fiabilité perçue de sa source (El Sawy, 1985).</p> <p>- Connaître et savoir utiliser les procédures qui définissent l'information qui sera retenue et celle qui sera ignorée (Pfeffer et Salancik, 1978)</p>	<p>La sélection faite par le traqueur est une compétence individuelle.</p> <p>La sélection faite par le gestionnaire des informations remontées est une compétence individuelle</p> <p>La sélection faite par un groupe de travail ad hoc est une compétence collective.(Lesca)</p>
Remontée	<p>le traqueur ou le gestionnaire des informations doit :</p> <p>-Savoir remonter les informations vers l'animateur : connaître les circuits, les procédures et les outils de communication disponibles.</p>	<p>- Savoir, sous une forme concise et quantifiée, remonter les données pertinentes au radar central. (Narchal, 1987)</p>	<p>La remontée des informations aux personnes concernées est une compétence individuelle.</p>

Stockage	<p>L'animateur (stockage centralisé) ou l'expert du domaine de la connaissance et des informations stockées (stockage décentralisé) doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Savoir localiser et accéder à l'information/connaissance stockée dans les mémoires de l'entreprise : la tête des personnes, les dossiers formels, les mémoires informatisées formelles ou informelles comme les forums (Lesca, 2003). 	<p>Les spécialistes de l'information doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> -savoir organiser l'information en ressources utilisables et utiles - Savoir ajouter de la valeur à l'information recueillie (Choo, 2002). 	<p>Compétence Individuelle de l'animateur ou de l'expert du domaine de la connaissance et des informations stockées.</p>
Création de sens	<p>Un petit groupe de personnes choisies avec pertinence par rapport au sujet à traiter devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faire preuve de créativité. - Savoir dialoguer. -Savoir créer des synergies positives. -Etre capable d'échanger leurs compréhensions des informations et des situations qu'elles leurs évoquent. -Etre capable de découvrir ou construire ensemble des significations, interprétations, anticipations et connaissances nouvelles. (Caron-Fasan et Lesca, 2003). 	<p>(Narchal, 1987) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etre capable de créativité ; - Etre capable de formuler des questions ; -Etre capable d'analyser les données et tendances <p>Choo (2002) : les experts du domaine du scanning doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une profonde connaissance de l'entreprise - Savoir transformer l'information en intelligence pour guider l'action et la prise de décision - Etre capables de participer activement à la collecte et l'analyse de l'information. <p>Jain (1984) : le scanning relève beaucoup plus d'un art que d'une science, ceux qui le pratiquent doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir être créatifs 	<p>Compétence collective mobilisant l'intelligence de l'entreprise.</p>
Diffusion	<p>L'animateur ou le Gestionnaire des informations et des connaissances doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posséder des compétences techniques en matière de TIC. -Connaître les procédures et circuits de communication de l'entreprise - Localiser les utilisateurs en fonction de leurs besoins en informations. 	<p>Les experts en TIC doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir accélérer et simplifier le transfert et partage de l'information Choo (2002) 	<p>La diffusion est une compétence individuelle de l'animateur ou le gestionnaire des informations et des connaissances</p>
Animation	<p>Les rôles conférés à l'animateur sont: (1) promouvoir, faire connaître et légitimer le dispositif de veille ; (2) organiser et fournir les ressources matérielles pour soutenir l'activité ; (3) convaincre, les acteurs et influencer favorablement sur leurs comportements afin qu'ils participent activement ; (4) communiquer constamment auprès de tous les acteurs impliqués et de ceux qui pourraient l'être ; (5) motiver les individus par la mise en place de systèmes d'incitation comme la constitution et la diffusion d'un journal dans lequel se trouvent les informations qui ont été collectées ; (6) coordonner les efforts individuels pour les faire converger vers une intelligence collective utile pour l'action ; (7) mesurer et rendre des comptes sur l'efficacité et l'efficacité du dispositif.</p>	<p>Martinet et Ribault (1989), le veilleur doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - savoir animer un réseau de communication. - savoir coordonner l'ensemble de l'activité de veille. <p>Bournois et Romani (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Savoir communiquer -Savoir organiser la circulation de l'information provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise. 	<p>L'animation est une compétence individuelle.</p>

III- Les facteurs critiques de succès pour la mise en place du dispositif

La veille ne s'improvise pas ! Avant de mettre en place une veille, il faut avoir bien cerné ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. A partir de là, l'entreprise pourra structurer ses actions de veille et ainsi mieux les adosser à sa stratégie.

La revue de la littérature a permis à Boulifa, Mamlouk, Lesca (2007) de retenir les facteurs suivants pour réussir la mise en place du processus

- Une vision et une orientation globales.
- Une communication effective
- Des processus de prise de décision
- Un environnement de travail stimulant
- Le soutien de la direction générale
- Une vision claire du projet et la clarification de ses objectifs
- Une planification détaillée du projet
- Une équipe transversale
- Une équipe de projet qualifiée
- Une expertise technique dans le domaine du projet
- Une implication des intervenants notamment des utilisateurs finaux
- La désignation d'un chef de projet
- Une campagne de sensibilisation et de marketing du projet
- Un changement progressif
- Le développement de produits liés « Joint product development ».

Un autre volet de cette même étude a permis de voir que les facteurs considérés comme les plus importants sont

- Soutien de la direction générale au projet de mise en place de la veille
- Motivation des parties intervenantes dans le projet.
- Désignation d'un chef de projet responsable de la conduite du projet

D'autres facteurs se sont aussi révélés importants comme

- Les facteurs organisationnels : Culture d'entreprise, Structures, Processus...
- Les facteurs liés aux ressources humaines : Compétences, Profils, Motivation...
- Les facteurs matériels : Supports matériels, outils de communication, de stockage et de diffusion...

On remarquera dans le tableau suivant une prédominance des facteurs organisationnels et ressources humaines sur les facteurs matériels.

Catégories	Facteurs Critiques de Succès
Facteurs Organisationnels	<p>1- Définir le périmètre du dispositif de Veille : commencer par un périmètre de petite taille faire varier la taille ultérieurement en fonction de l'apprentissage.</p> <p>2- Activer le processus d'innovation et les activités de recherche et développement dans l'entreprise pérennise le dispositif de veille stratégique.</p> <p>3- Soigner la qualité des interactions transversales entre les membres du périmètre du dispositif de veille stratégique.</p> <p>4- Développer et cultiver l'apprentissage individuel et collectif à l'égard de la veille stratégique chez les membres du périmètre du dispositif.</p> <p>5- Organiser et formaliser le processus de veille stratégique : Définir les tâches, Créer des documents pour optimiser les différentes étapes du dispositif de veille stratégique et gérer la communication entre tous les membres du futur dispositif.</p> <p>6- Garantir une culture et des valeurs appropriées pour le succès du projet : Culture participative et de partage de l'information.</p>
Facteurs liés aux Ressources Humaines	<p>1- Soutenir le projet et témoigner d'une attitude et d'une volonté d'action des dirigeants.</p> <p>2- Motiver en permanence les intervenants dans le dispositif de veille stratégique et encourager la transparence et la reconnaissance.</p> <p>3- Désigner un chef de projet veille stratégique : l'animateur, qui sera responsable de l'allocation des ressources et de l'assistance de tous les intervenants en les stimulant et en assurant un climat de coopération et de communication.</p> <p>4- Réussir l'implication des membres du futur dispositif, dans le déroulement du projet VS.</p> <p>5- Contribuer à réduire au maximum la « myopie managériale » des dirigeants en favorisant une vision tournée vers le futur.</p> <p>6- Effectuer une campagne d'information / communication en amont du projet VS, pour préparer et sensibiliser les personnes concernées.</p> <p>7- Organiser une formation appropriée aux rôles que devront jouer les membres du futur dispositif.</p>
Facteurs Matériels	<p>1-Utiliser de façon appropriée les technologies de l'information et de la communication facilite la collecte, le stockage et l'exploitation des informations anticipatives utiles pour le processus</p> <p>2- Proposer des supports pour les interactions transversales, appropriés à la nature des informations et des commentaires échangés.</p>

Des entretiens avec des dirigeants de 14 grandes entreprises tunisiennes ont montré une prise de conscience de la part des dirigeants de l'importance de la veille stratégique pour la compétitivité de leurs entreprises. Mais si presque la majorité des dirigeants interviewés témoignent de l'intérêt de pratiquer la veille stratégique et perçoivent l'incertitude de l'environnement, ces derniers se montrent parfois incapables d'y faire face.

Pour eux, le projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique ne constitue pas une priorité à court terme (par rapport à d'autres projets), certains le perçoivent comme un centre de coût auquel ils ne sont pas capables de faire face. Pourtant, il existe **des pratiques de veille informelles et partielles chez pratiquement toutes ces entreprises**:

- Seulement deux d'entre elles sont arrivées à structurer la phase de traque et de remontée des informations environnementales.
- Huit entreprises se sont avérées avoir une bonne prédisposition (par rapport aux facteurs de succès identifiés) à la conduite d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.
- Deux tentatives de mise en place d'un dispositif de veille stratégique ont été réalisées et ont échoué. Parmi les causes d'échec, ont été identifiés le manque de formation spécifique aux intervenants dans ce projet, le manque d'implication des opérationnels qui sont généralement la principale source d'information ainsi que la non désignation d'un chef de projet.

Conclusion et recommandations

La veille technologique et économique est de plus en plus importante pour la survie des entreprises dans un environnement concurrentiel et globalisé. Malheureusement, cette veille nécessite des moyens et des compétences que les petites entreprises n'ont pas ou qu'elles réservent à leur métier de base. Ainsi, l'entreprise tunisienne se trouve aujourd'hui face à un certain nombre de questionnements concernant la manière d'organiser ces activités de veille et le management éprouve des difficultés à expliciter l'organisation de ce système. Ce qui explique, en grande partie, les difficultés des entreprises tunisiennes à innover : l'information étant l'ingrédient essentiel de l'innovation.

Or, toutes les entreprises (surtout les PME) n'ont pas forcément besoin d'une approche organisée concernant les problématiques de veille, elles peuvent privilégier une approche sectorielle en matière de sensibilisation, d'échanges de bonnes pratiques (le benchmarking peut être très utile) et de mutualisation des besoins en information. Cette mutualisation devrait également favoriser le développement d'applications transversales, essentielles dans une économie composée de PME. C'est donc les pouvoirs publics et les fédérations sectorielles ou l'IACE qui doivent prendre en charge de manière plus stratégique et rigoureuse une partie de cette veille.

De leur côté, les entreprises doivent apprendre à apprivoiser l'information pour l'utiliser de manière tant défensive qu'offensive, comme instrument de la stratégie. Elles doivent pour cela intégrer la logique de réseau en interne et en externe et savoir mobiliser les Hommes. A ce niveau, apparaissent la centralité de la fonction Ressources humaines et la nécessité d'introduire de nouvelles pratiques d'attraction, de fidélisation et de développement des ressources clés. Il semble également essentiel d'intégrer la capitalisation des connaissances (KM) à la politique de GRH existante, la gestion des connaissances et la gestion de l'innovation étant des pratiques qui convergent dans l'entreprise apprenante. (Laid, Mamlouk IBIMA 2010)

L'université devra quant à elle former des compétences dédiées à la veille et à l'innovation: management de l'innovation, des projets innovants et de la créativité, maîtrise des outils d'auto-évaluation et de la capacité à innover, formation de traqueurs et de créateurs de sens, gestion du temps, le sien et celui du collectif, gestion de l'urgence et des ruptures, gestion des connaissances, le travail en équipe et en réseau, l'exploitation des TIC.... (A noter que l'usage mécanique de l'Internet peut constituer un facteur d'échec d'un dispositif de Veille, s'il n'est pas suivi de la création collective de sens selon Lesca, H., Kriaa, S. (2009).

Enfin, du fait qu'un système d'information veille ne s'importe pas, qu'il est spécifique au pays, au secteur ou à la région, qu'il se conçoit, se construit et évolue par les acteurs eux-mêmes, grâce à une impulsion du gouvernement, il importe de favoriser un véritable partenariat opérationnel entre les cellules de valorisation et les structures d'appui à l'innovation afin d'intensifier la détection de projets innovants dans les laboratoires (contrats à temps partagés, mécénat d'entreprise..), de fédérer l'ensemble des acteurs de l'innovation en les incitant à s'inscrire dans une démarche partenariale... et de bâtir un cadre juridique et fiscal favorable à l'investissement privé dans la veille.

Retenons surtout que l'innovation est plus large que la R & D, que la politique de veille a besoin de plus que des allocations budgétaires et que beaucoup de bonnes idées sont nées d'une simple observation dans la vie quotidienne ou professionnelle. Le simple fait de penser qu'une tâche pourrait être accomplie autrement peut suffire à ouvrir la voie de la créativité. **Ainsi, tant l'innovation que la veille sont avant tout un état d'esprit.**

Bibliographie

- Lesca, H., Kriaa, S., Casagrande, A. (2009) - Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions. VSST 2009, Nancy
- Moufida Sadok, Humbert Lesca. (2009) - A Business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge. Communications of the IBIMA, Volume 7, number 20, 2009
- Lesca, H., Kriaa, S. (2009) - Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions. SIIE- Systèmes d'Information et Intelligence Economique, Hammamet Tunisie, 12 – 14 février 2009, 16 p.
- Lesca, H. (2008) - Gouvernance d'une organisation : Prévoir ou Anticiper ? La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°231-232, p.11-18.
- Salima Kriaa, Humbert Lesca (2008) – E-Monitoring® pour l'accompagnement à distance de chefs de projet de veille novices en la matière. Journal of Global Management. Pp. 43- 54.
- Humbert Lesca, Salima Kriaa-Medhaffer (2008) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance utilisant l'Internet. Présentation d'un cas. In : « Le Management : rupture ou continuité organisationnelle, opportunités et risques majeurs ? », Colloque AFME Association Francophone Management Electronique, Grenoble 27-28 mars 2008.
- Humbert Lesca, Moufida Sadok (2008) - Veille anticipative et sécurité des ressources informationnelles de l'entreprise à l'ère numérique. Colloque « Le e-Management : Rupture ou continuité organisationnelle, Opportunités et risques majeurs ? » AFME Association Francophone de Management Electronique, Grenoble (France), 27-28 mars 2008
- Humbert Lesca, Salima Kriaa (2007) - Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance. Présentation d'un cas. Colloque VSST'2007, Veille Scientifique, Stratégique et Technologique, Marrakech, 21-25 oct. 2008, 10 p.
- Boulifa Tamboura, I., Ben Ammar Mamlouk, Z., Lesca, H. (2007) - Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Colloque Veille Stratégique, Scientifique et Technologique VSST'2007, Marrakech, 12 p.
- Moufida Sadok, Humbert Lesca (2007) - A proactive scheme for the reduction of security costs and risks in virtual supply chain management. Actes du colloque international eCommerce et Gouvernance de l'Internet, ECIG Sousse 19-20 octobre 2007, 12 p. Janissek-Muniz, R., Lesca, H., Freitas, H. (2007) - Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. IFBAE'2007, 24-25 mai, Porto Alegre, Brésil, 15 pages
- Sadok M., Lesca Humbert (2007) - A proactive scheme for the reduction of security costs and risks in virtual supply chain management, Cahier de Recherche n ° 2007-20, C.E.R.A.G. U.M.R.CNRS 5820, 15 p.
- Kriaa, S., Chouk, S., Lesca, H. (2006) - Exemple de « recherche ingénierique » dans une PME/PMI tunisienne. Colloque “Recherche Appliquée et Développement de l'Entreprise : Retour d'Expériences”, 2èmes journées de recherche Appliquée au Management des Entreprises RAME 2006, Tunis.
- Lesca, H., Kriaa, S. (2006) - E-Monitoring® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. AAAF Association Aéronautique et Astronautique de France, Nice, 8-10 novembre.
- Lesca, H., Kriaa, S. (2006) - E-Monitoring® pour l'accompagnement à distance des chefs de projet de Veille novices en la matière. ICC'2006 (Innovation, Compétitivité, Connaissance /Anticiper, Décider et Innover dans l'économie de la connaissance), Paris 19-20 octobre.
- Lesca, H., Kriaa, S. (2006) – Veille Anticipative Stratégique : vers une gestion des connaissances tacites dans les PME-PMI ? Séminaire VSST'2006, Veille Stratégique, Scientifique et Technologique, Lille 16-17 janvier.

- Lesca, H. Kriaa, S. (2006) – Gestion de la connaissance tacite, le cas de la Veille Stratégique en PME-PMI. Colloque IPAG – IAE de Nice, 23 juin 2006.
- Lesca, H., Chouk, S., (2005) - Expérimentation d'une méthode d'amorçage du processus d'attention à l'environnement, dans des PMI tunisiennes. CERAG, UMR, CNRS 5820, n°2005-23, septembre, 32 p.
- Sadok, M., Benabdallah, S. Lesca, H. (2005) – Collective Intelligence Process for risk reduction : theory, implementation and practical application to security incident response. Papier de Recherche CERAG UMR CNRS 5820, n°2006-08, novembre, 27 p.
- Chouk, S. Lesca, H. (2004) – Le « support » de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles (API) ? Cahier de Recherche du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-34, juin 2004, 26 p.
- Chouk, S., Lesca, H. (2004) – Veille Anticipative Stratégique et PME-PMI tunisiennes. La création collective de sens : un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants à l'égard des informations de veille ? Actes du Colloque AIM 2004, Evry 26-28 mai.
- Lesca, H., Boulifa, I., Ben Soltane, R. (2004) – Un dispositif de Veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat. Cahiers de recherche du CERAG, Série Recherche, n°2004-01, CERAG UMR 5820 CNRS 20 p. et Colloque AIRPME 23-24 octobre 2003, Agadir (Maroc).
- Lesca H., Castagnos J. C., (2000) - Signaux faibles et méthode cible : Quelques retours d'expérience. IXe Conférence de l'AIM, Montpellier, 16p, CD Rom, pp.24-26
- Lesca, H., Kriaa, S. (2004) - Comment l'animateur pourrait stimuler les traqueurs de terrain à faire remonter leurs informations. Proposition d'un dispositif d'aide à distance (AàD) : Exemples d'application. Colloque AAAF (Association industries Aéronautiques, Aérospatiales Françaises), Amiens, sept. 2004
- Lesca, H., Kriaa, S. (2004) - Comment développer et déployer les connaissances actionnables nécessaires à la mise en place d'un système d'information de Veille Anticipative Stratégique à base de Connaissances Collectives. Proposition de la méthode L.E.SCAning® et présentation d'un cas pratique au sein d'une entreprise maghrébine. Colloque Maghtech-2004, Tunis.
- Sadok, M., Ben abdalla, S., Lesca, H., (2003) – Apports différentiels de l'Internet pour la Veille Anticipative : Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise. Actes du Colloque AIM 2003, Grenoble, 9 pages.
- Lesca, H., Kriaa, S. (2003) – Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. Actes des 3emes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion ATSG, Tunis-Gammarth, 21-22 fév.
- Lesca H., (2003) – Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning®. Ed. ems, Management et Société, 190 p.
- Leszczynska, D., Lesca, H. (2007) - Les apports récents des sciences de gestion concernant la capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation : l'approche 'située' de la communauté créative ». Revue Gestion 2000, édition 5/07, septembre-octobre 2007, pp.161-178.
- Choo C. W., (2002) - The Art of Scanning the Environment. ASIS Bulletin Article Pre-print. pp.1-9.
- Cooper R. G., (1999) - From experience: The invisible success factor in product innovation. Journal of Product
- Kourteli L., (2000) - Scanning the business environment: some conceptual issues. Benchmarking, Bradford. Vol 7(5), pp. 406-413.
- Lancini A., (2003) - les déterminants du succès des systèmes de gestion des connaissances: Etude de cas d'une mutuelle d'assurances, AIM 2003.