



veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature

ELKAABI AHMED, Imane Abouliatim, Mina Elmaallam, Karima Tounsi

► To cite this version:

ELKAABI AHMED, Imane Abouliatim, Mina Elmaallam, Karima Tounsi. veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, A paraître, 10.5281/zenodo.11001406 . hal-04553984

HAL Id: hal-04553984

<https://hal.science/hal-04553984>

Submitted on 25 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Le dispositif de la veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature

Environmental Scanning as a Decision-Making Support Tool: A Literature Review

Ahmed ELKAABI, (Doctorant)

*Laboratoire MIKS (Mediation, Information, Knowledge, Society)
École des Sciences de l'Information (ESI), Rabat, Maroc*

Imane ABOULIATIM, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en Économie et Management des Technologies de l'Information
Institut National des Postes et des Télécommunications (INPT), Rabat, Maroc*

Mina ELMAALLAM, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire MIKS (Mediation, Information, Knowledge, Society)
École des Sciences de l'Information (ESI), Rabat, Maroc*

Karima TOUNSI, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire de recherche en Économie et Management des Technologies de l'Information
Institut National des Postes et des Télécommunications (INPT), Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	École des Sciences de l'Information (ESI) Avenue Allal El Fassi. Cité Al Irfane B.P: 6204 Rabat-instituts 10 100, Rabat +212(0)537.774.904
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ELKAABI, A., ABOULIATIM, I., ELMAALLAM, M., & TOUNSI, K. (2024). Le dispositif de la veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(4), 397-414. https://doi.org/10.5281/zenodo.11001406
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 11, 2024

Accepted: April 19, 2024

Le dispositif de la veille stratégique comme outil d'aide au processus décisionnel : Une revue de littérature

Résumé :

L'accès à l'information pertinente est crucial pour la survie des organisations dans un contexte de plus en plus incertain. La veille stratégique joue un rôle essentiel dans la surveillance de l'environnement externe et interne des organisations, visant à repérer les informations appropriées pour les décideurs, afin d'optimiser leurs prises de décisions. Cette démarche permet à une organisation d'examiner son environnement pour identifier les risques et les opportunités. Le présent travail s'inscrit dans une démarche narrative visant de passer en revue une partie de la production scientifique relative à la veille stratégique et d'examiner son influence sur le processus décisionnel. Une analyse rigoureuse des travaux de recherche existants a permis d'identifier trois contributions majeures de la veille stratégique au processus décisionnel : l'identification des signaux d'alerte, la légitimation des décisions et la réduction de l'incertitude. Ces résultats soulignent l'importance de la veille stratégique en tant qu'outil stratégique essentiel pour améliorer les capacités décisionnelles des organisations face aux défis contemporains.

Mots clés : Veille stratégique, prise de décision, processus décisionnel.

JEL Classification : M2, M21

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Access to relevant information became a must for the sustainability of organizations within an increasingly uncertain environment. Environmental scanning stands out as a vital strategy for examining both external and internal organizational environments, aiming to supply decision-makers with accurate, reliable, and relevant information for well-informed decision-making. Environmental scanning is conceptualized as a systematic approach through which an organization analyses its external environment in order to identify risks and discerning opportunities. This research adopts a narrative approach and aims to explore a segment of scholarly research related to environmental scanning and to highlight its contribution to the decision-making process. The review of literature has facilitated the identification of three significant contributions of environmental scanning to the decision-making: the legitimization of decisions made, the identification of early warning signals, and the minimalization of decisional ambiguity. These findings underscore the critical role of environmental scanning as a strategic tool intended to enhance decision-making within organizations facing contemporary challenges.

Keywords: Environmental Scanning, Decision-Making, decision-making process.

Classification JEL: M2, M21

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans une ère distinguée par une incertitude croissante et la volatilité des risques, les décideurs sont constamment à la recherche des solutions adéquates. Face à ces défis, l'implémentation d'un dispositif de veille, axé sur le contrôle de l'environnement externe et interne, se révèle substantielle pour la pérennité et la compétitivité des organismes. La survie d'une organisation repose sur sa capacité à détecter les signaux faibles et à les intégrer dans sa stratégie organisationnelle (Choo, 2001). De ce fait, les travaux de recherche effectués en la matière reconnaissent l'importance capitale de l'information comme étant un vecteur primordial pour une gestion efficace des risques et un catalyseur de compétitivité et d'avantage concurrentiel. Dans cette optique, les dirigeants adoptent diverses pratiques de gestion de l'information pour faciliter le processus décisionnel (Laghzaoui & Sqalli, 2022).

La veille stratégique a pour vocation d'appuyer la stratégie organisationnelle et de soutenir le processus décisionnel. Elle permet, grâce à son approche méthodique, de doter les décideurs de l'information leur permettant une prise de décision éclairée (Drevon et al., 2021 ; Lafrem & Benkaraache, 2021 ; Rouach, 2010).

Au Maroc, bien que la veille stratégique en soit encore à ses prémices, sa mise en place par les grandes firmes dans les années 1990 témoigne de sa capacité à améliorer le positionnement et renforcer la compétitivité. Par ailleurs, les instances publiques commencent à reconnaître sa place dans la démarche décisionnelle et le pilotage stratégique, ce qui souligne la légitimité d'étudier sa corrélation avec le processus décisionnel (Kaya & Messaoudi, 2016).

Dans l'objectif de garantir une exhaustivité et une pertinence maximales de notre revue de littérature narrative, nous avons consulté des bases de données établies telles que Cairn, Scopus, ainsi que le Portail des Revues Scientifiques Marocaines (PRSM), ce qui nous a permis de cibler des articles scientifiques de qualité. Notre corpus inclut également des chapitres de livres, enrichissant ainsi le spectre de notre revue de littérature. Cette stratégie de recherche a facilité l'identification de contributions majeures dans les domaines de la veille stratégique et de la prise de décision, tout en améliorant notre compréhension de l'impact de la pratique de la veille sur le processus décisionnel.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer une sélection des travaux de recherche existants en vue de mettre en exergue la corrélation entre la démarche de veille stratégique et le processus de prise de décision. S'appuyant sur une analyse basée sur les fondements théoriques en Sciences de Gestion, nous cherchons à situer la pratique de veille stratégique par rapport au processus décisionnel. L'accent est mis sur la contribution effective de cette pratique dans l'amélioration de la prise de décision au niveau organisationnel.

Ce document aborde premièrement la notion de veille stratégique et ses différentes typologies. Deuxièmement, Il se penche sur les différentes étapes de cette démarche. Troisièmement, il détaille les diverses approches du processus décisionnel et examine l'interaction entre la veille stratégique et ce processus.

2. La veille stratégique dans la littérature

2.1. La notion de veille stratégique

La veille stratégique, émergeant des études relatives à « l'environnement scanning », initialement introduit par Aguilar en 1967, s'est étendue aux domaines de la « Competitive Intelligence (CI) » selon Lesca (1997, 1994).

Elle peut être définie à la fois comme un moyen de surveiller l'environnement et comme une démarche de collecte d'informations sur le contexte extérieur de l'entreprise, d'interprétation de ces informations et de leur transformation en connaissances utiles à la planification stratégique

(Drevon et al., 2018 ; Pryor et al., 2019). Son objectif principal réside dans sa capacité de permettre aux organisations qui l'adoptent, d'identifier les changements impactant leurs activités, permettant ainsi une réaction rapide et adéquate dans un contexte marqué par l'incertitude, où la connaissance constitue un avantage compétitif (Amor & Chichti, 2021 ; Drevon et al., 2018 ; Du Toit, 2016).

Selon Lesca (1997), la veille stratégique constitue un processus itératif où des acteurs recherchent délibérément et tirent parti d'une manière proactive des informations relatives aux mutations du contexte externe de l'entreprise, afin de repérer les perspectives et circonscrire les risques, réduisant ainsi les incertitudes des managers. Jakobiak (1990) la définit comme étant un moyen de scruter et analyser le contexte scientifique, technique, technologique, et économique afin de discerner les risques et d'exploiter les opportunités (Azilal & Miri, 2021). Lesca (1997) met l'accent sur la notion des signes d'alerte précoces pour qualifier les signaux faibles, concept développé par Ansoff (1975) qui considère ces derniers comme des vecteurs de changement susceptibles d'aider l'organisme à comprendre son milieu extérieur et à anticiper les évolutions futures.

La veille stratégique s'étend au-delà d'un simple recueil de l'information, elle se veut être une démarche méthodique et innovante de captation et d'analyse des informations anticipatives, ayant pour objectif d'extrapoler l'environnement de l'entreprise. Cette démarche vise à valoriser les informations recueillies en les transformant en connaissance d'action et, par conséquent, améliorer la performance organisationnelle (Caron-Fasan & Lesca, 2003 ; Markovich et al., 2019). Elle est considérée comme étant un moyen d'amélioration continue du positionnement stratégique et d'acquisition d'un avantage compétitif, facilitant la collecte de connaissances externes pour stimuler l'innovation.

Drevon et al.(2018) définissent la veille stratégique comme une démarche systématique et continue qui englobe la quête, l'acquisition, le traitement et le transfert de ces informations dans le but d'optimiser la démarche décisionnelle en fournissant des informations pertinentes au moment adéquat.

Pour définir la portée de notre travail, il est essentiel de préciser le cadre conceptuel qui englobe le concept de veille. Le lexique de la veille s'enrichit par la pluralité des définitions qui marquent l'attention que lui donnent l'ensemble des théoriciens ainsi que l'ambivalence conceptuelle qui la caractérise.

Une diversité d'expressions reflétant les spécificités en matière de pratiques professionnelles, d'enjeux ou de méthodologies orbitent autour de ce concept. Les expressions « veille stratégique » (Drevon, 2023 ; Lesca, 1994), « veille scientifique et technique » (Jakobiak, 1990) « veille anticipative » (Janissek-Muniz et al., 2006), renvoient à des typologie de veille qui correspondent à des pratiques informationnelles spécifiques dont l'organisation et le processus ont été standardisés en 1998 selon la norme AFNOR, qui stipule que la veille est « une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (AFNOR, 1998, pp. 6).

Sur la base de l'analyse des recherches existantes, la notion de veille englobe diverses conceptualisations. Dans cette étude, nous adoptons l'approche qui considère la veille comme étant un outil de surveillance environnementale et comme une opération continue visant à recueillir, analyser et traiter des informations proactives afin de doter les gestionnaires des informations essentielles pour une adoption des décisions éclairées et un renforcement de la stratégie organisationnelle (Drevon, 2023 ; Drevon et al., 2018, 2021 ; Lesca, 1994 ; Pryor et al., 2019).

2.2. La typologie de veille

La notion de la veille stratégique représente un concept générique englobant de nombreux types de veille, ciblant des domaines spécifiques tels que la concurrence, la technologie, le marché, ou encore la réglementation. En effet, il n'est pas impératif pour une organisation d'adopter toutes ces formes de veille. Le critère de sélection du type de veille à adopter doit être fondé sur les exigences particulières de l'entreprise (Lesca, 1997).

Chaque forme de veille répond à une situation et concourir à la survie de l'organisation dans un environnement où la turbulence et l'incertitude prennent de plus en plus d'ampleur (Brouard, 2007). Selon Brouard (2007) quatre grandes catégories de veilles peuvent être distinguées : la veille environnementale, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille technologique.

2.2.1. La veille commerciale

Cette forme de veille est dédiée à la surveillance de l'environnement commercial dans lequel évolue l'organisation. Elle consiste à collecter des informations relatives aux besoins et attentes à long terme des clients, aux nouvelles tendances du marché, à l'émergence des produits innovants, ainsi que les changements dans les échanges entre l'entreprise et ses interlocuteurs, notamment en ce qui concerne leur capacité à réaliser des produits à coûts réduits (Pateyron E, 1997). Ce type de veille accorde également une attention particulière à la dynamique des prix ainsi que sa corrélation avec le pouvoir d'achat des consommateurs (Natou, 2020).

2.2.2. La veille environnementale

La veille environnementale se distingue par son importance capitale, en raison de sa capacité à intégrer des différentes dimensions de veille (sociale, législative, géopolitique, etc). Elle incarne la collecte proactive des informations, tant internes qu'externes de l'entité organisationnelle, en intégrant différentes dimensions telles que la protection environnementale, les pratiques de développement durable, l'environnement politique et les tendances sociales (Natou, 2020). L'objectif de ce type de veille est de doter les managers des moyens adéquats leur permettant de se projeter avec pertinence dans le futur à travers une compréhension effective des dynamiques environnementales.

2.2.3. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle représente toute pratique systématique par laquelle une organisation s'engage dans le recueil et le traitement d'informations se rapportant à ses concurrents, tant actuels que potentiels (marque, structuration des prix, fusion/acquisition, surgissement de nouveaux acteurs...etc). Dans ce type de veille, la cible c'est le concurrent, dont la surveillance constitue un réflexe de bon sens (Natou, 2020). Au-delà de la simple surveillance, la veille concurrentielle a pour vocation de discerner les stratégies et les actions futures des concurrents, afin de saisir les opportunités à ne pas rater et d'anticiper les mouvements susceptibles d'impacter l'activité organisationnelle (Porter, 1986).

2.2.4. La veille technologique

La veille technologique constitue une approche méthodique de quête et d'analyse de l'information technique, qui s'avère primordiale à la préservation et l'évolution des capacités des entreprises (Rouach, 2010). Ce type de veille met en exergue l'information relative à l'évolution technologique, les progrès scientifiques et les innovations en matière de procédés de fabrication. Elle se réfère aux efforts consentis par l'entreprise pour surveiller les évolutions techniques et technologiques qui pourraient l'impacter actuellement ou dans le futur. Son objectif est de permettre à l'entreprise non seulement d'anticiper les innovations pouvant influencer le paysage économique ou de transformer son domaine d'activité, mais aussi de

fournir un éclairage aux dirigeants confrontés aux problématiques industrielles complexes (Pateyron, 1998 ; Rouach, 2010).

La transformation de l'information collectée en connaissance puis en action est particulièrement significative en raison des défis associés à l'évaluation de l'impact de la veille stratégique sur la démarche décisionnelle (Drevon, 2023). Dans ce contexte, l'exploration du concept d'utilité offre une perspective enrichissante sur la méthodologie employée en veille stratégique, mettant en relief son rôle crucial dans l'optimisation des décisions au sein des organisations.

2.3. Utilité de la veille stratégique

La stratégie déployée par les dirigeants d'une entreprise est intrinsèquement liée à la pertinence de veille. Selon la littérature, la veille stratégique devient particulièrement efficace lorsque l'entreprise affiche une volonté stratégique marquée envers l'innovation et une réactivité accrue face à la concurrence ainsi qu'aux problèmes éventuels qui pourraient affecter son avantage concurrentiel. Son ultime utilité réside dans le soutien qu'elle apporte à la stratégie émergente de l'organisation, facilitant ainsi l'adaptation aux mutations inattendues de l'environnement (Caron-Fasan & Lesca, 2003). Elle vise également à identifier proactivement les opportunités et détecter, voire transformer les risques en opportunité (Du Toit, 2016 ; Lesca, 1997).

La finalité de la veille stratégique s'étend également au soutien de la prise de décision (Brouard, 2007 ; Caron-Fasan & Lesca, 2012 ; Du Toit, 2016 ; Guechtouli, 2014). Elle contribue à réduire l'incertitude, à reconnaître les signaux faibles, à appréhender l'environnement organisationnel et enfin à légitimer les décisions prises ou en cours de formulation (Drevon et al., 2021). Par ailleurs, elle appuie le processus de la planification stratégique en apportant des informations pertinentes sur l'environnement, ce qui permet à l'organisation d'améliorer sa position dans le futur (Pateyron, 1998 ; Choo, 2001 ; Du Toit, 2016).

2.4. Le processus de veille stratégique

Les activités de recherche et d'analyse des informations stratégiques constituent des vecteurs substantiels qui soutiennent l'entreprise dans son processus décisionnel et dans sa capacité à réagir face à la concurrence. Cette pratique mène fréquemment à obtenir des informations contribuant à une meilleure compréhension de l'environnement. Elle se décrit ainsi comme un modèle itératif et changeant visant la recherche des informations pertinentes (Caron-Fasan & Lesca, 2003). Cette démarche est structurée en plusieurs phases, connues sous le terme de cycle de renseignement (Dishman & Calof, 2008). Dans notre travail, et sur la base des recherches académiques, nous mettons en exergue quatre étapes essentielles de ce processus :

2.5. La phase de ciblage et l'identification des besoins informationnels

La pertinence du dispositif de veille dépend, essentiellement, de l'identification des besoins des dirigeants et à l'identification des informations substantielles au processus décisionnel, ensuite par le ciblage à travers duquel l'entreprise délimite le périmètre de son intervention ainsi que les principaux intervenants de l'environnement. Dans cette phase, les objectifs sont établis en fonction des problématiques à résoudre (Ben Zammel et al., 2021 ; Bisson & Dou, 2018 ; Brouard, 2007 ; Markovich et al., 2019). Le ciblage vise à répondre aux problématiques centrales concernant les intérêts et la pertinence des informations recueillies.

Pour scruter l'environnement de l'organisation, Lesca (1997) distingue deux formes principales bien que non exhaustive, la forme « alerte » et « commande ». La première se réfère au besoin ponctuel exprimé initialement par le décideur, tandis que la deuxième signifie que les traqueurs prennent l'initiative de la recherche d'information pertinente, sans pour autant que le besoin soit exprimé par le dirigeant.

2.5.1. La phase de la collecte de l'information

Cette étape constitue le pivot central du processus de veille stratégique, intervenant après la définition des thématiques à surveiller et l'identification des sources pertinentes à savoir, les rapports, les journaux, les bases de données et les plateformes des réseaux sociaux, entre autres. Cette phase désigne une étape de recherche systématique et ciblée des informations utiles. Lesca (1997) emploie le terme « traque » pour décrire cette démarche proactive de collecte des informations se rapportant au domaine d'intervention de l'organisation. L'efficacité de cette phase est tributaire de la formalisation et l'acceptation d'un processus structuré de partage de l'information (El Haddani & Baulant, 2018).

2.5.2. La phase du traitement et d'analyse de l'information

Cette phase constitue la suite de l'étape précédente qui consiste à recueillir des informations adéquates. Elle est une phase critique visant à valider et contextualiser les informations collectées menant à l'établissement des synthèses analytiques.

Les entreprises peuvent recourir à une variété d'outils pour affiner cette analyse, notamment, les outils de datamining, visualisation de l'information, ainsi que des outils permettant la traduction et la gestion du multilinguisme (El Haddani & Baulant, 2018). Par ailleurs, l'efficacité de cette phase est renforcée par l'élaboration d'un système de stockage de données à travers une base de données. Son objectif consiste à capitaliser les connaissances de l'entreprise et de rendre l'information aisément accessible aux dirigeants (Lesca, 1997).

2.5.3. La phase de diffusion de l'information

Cette étape vise d'acheminer l'information pertinente vers la bonne personne, au moment adéquat. Cette diffusion s'effectue à travers divers outils tels que les rapports, les livrables de synthèse, les notes, les tableaux de bord, etc. (Laghzaoui & Sqalli, 2022). Il s'agit également de diffuser l'information nécessaire auprès des responsables disposant d'une capacité d'agir et d'intervenir. Une interprétation judicieuse de cette information est déterminante pour évaluer les tendances et prendre des décisions nécessaires (Du Toit, 2016).

La réussite des différentes phases de la veille stratégique est tributaire de la conjugaison de divers critères déterminants. Parmi ceux-ci, la qualification des professionnels de l'information, qui revêt une importance cruciale, garantissant une gestion et une analyse optimale de l'information. La motivation des divers acteurs est également indispensable, car elle stimule l'engagement et la participation active dans ce processus. De plus, une culture forte du transfert de l'information est nécessaire pour faciliter le partage et l'exploitation des connaissances. Enfin, la sensibilisation des subordonnés quant aux enjeux de la veille, facilitant la reconnaissance de son importance en vue d'une harmonisation avec la stratégie organisationnelle (Ben Zammel et al., 2021).

3. Les modèles de la prise de décision

Sur le plan stratégique, l'entreprise veille à l'établissement d'un plan d'action et à la recherche des solutions pour relever les enjeux auxquels elle est exposée, en reprenant le processus si la solution paraît inefficace (Daft & Weick, 1984). Une décision est prise lorsque sa mise en œuvre s'avère efficace et qu'elle se trouve intrinsèquement liée aux problèmes identifiés (Choo, 2001). Mintzberg et al. (1976) caractérisent la décision en tant qu'un choix délibéré d'agir et décrivent le processus décisionnel comme un ensemble d'actions et de composantes systématiques, allant de la reconnaissance d'un élément stimulant à la réalisation d'une action et à sa concrétisation. Ce processus, intrinsèquement complexe et dynamique, est mis en œuvre par des organisations

ayant une compréhension restreinte du contexte décisionnel auquel elles sont confrontées et une perception embryonnaire de la solution.

Le processus décisionnel s'articule autour de l'intelligence, de la conception et du choix, ainsi que des routines de soutien qui incluent la recherche, la conception et la sélection. Une stratégie de prise de décision comprend à la fois l'exploitation des opportunités ainsi que la réaction aux crises et problèmes (Mintzberg et al., 1976).

Eilon (1969) postule que le processus décisionnel se déploie comme une suite d'étapes commençant par l'analyse de l'information et menant à une solution impliquant la sélection entre plusieurs alternatives. L'importance d'une décision stratégique se manifeste à travers les actions entreprises et les ressources allouées (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Drevon et al. (2018), décrivent trois principales théories qui pourraient éclairer le processus décisionnel, parmi ceux-ci, la théorie de la rationalité absolue, la théorie de la rationalité limitée et la théorie politique et de pouvoir. Ces théories se révèlent pertinentes tant dans les sphères publiques que privées et s'appliquent aux différents types de décisions, qu'elles soient tactiques, opérationnelles ou stratégiques.

3.1. Le modèle de la rationalité absolue

La notion de la rationalité absolue a vu le jour avec les économistes classiques tel qu'Adam Smith. Ce modèle soutient que l'objectif de l'individu est de répondre à ses besoins, le consommateur comble ses nécessités et le producteur augmente ses gains. Cette théorie présuppose que l'individu a une compréhension holistique des solutions possibles et de leurs conséquences (Drevon et al., 2018). Le choix d'une solution exige le passage par un ensemble d'étapes :

- a) Identifier le problème ;
- b) Définir toutes les solutions potentielles ;
- c) Choisir la solution adéquate ;
- d) Passer à l'action ;
- e) Examiner la décision.

Néanmoins, considéré peu réaliste, le recours à ce modèle se limite généralement à des situations simples et simplifiables (March, 1994).

3.2. Le modèle de la rationalité limitée

Cette théorie est conceptualisée par Simon (1979) vient répondre aux limitations de la rationalité absolue. Selon Simon (1979), les individus sont confrontés à des limitations cognitives, à des informations incomplètes et à des situations complexes qui affectent leurs capacités à traiter l'information et à prendre des décisions rationnelles. Les dirigeants optent pour la première option qu'ils estiment adéquate afin de pallier leurs problèmes en s'adaptant aux contraintes environnementales (Simon, 1979). Ils visent l'atteinte d'un niveau de satisfaction plutôt qu'une optimisation absolue. La prise de décision se trouve ainsi à l'intersection entre une rationalité absolue (lorsque le problème est simple) et une rationalité limitée (lorsque le problème commence à se complexifier) (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Dans cette optique, Zsombok & Klein (2014) soutiennent que les décideurs s'appuient sur leurs expériences antérieures pour effectuer un choix satisfaisant dans des contextes incertains, en temps réel et en impliquant divers intervenants. Parallèlement, Cohen et al. (1972) ont introduit le modèle du « garbage can » (modèle poubelle en français), qui affirme que l'adoption de la décision ne résulte ni de la rationalité limitée des acteurs ni du rapport de force d'une coalition, au contraire, elle résulte de l'articulation accidentelle d'un ensemble d'éléments : problèmes, solutions, opportunités et participants, dans un contexte ambigu qu'ils qualifient « d'anarchie organisée », ce modèle constitue une réponse au modèle rationnel et politique qui se révèlent limités dans un cadre caractérisé par l'ambiguïté et la complexité (Cohen et al., 1972).

3.3. Le modèle politique et de pouvoir

Les recherches en sciences politiques des années 1950 ont donné naissance au modèle politique et de pouvoir (Eisenhardt & Zbaracki, 1992 ; Salancik & Pfeffer, 1974 ; March, 1962). Selon ce modèle, l'organisation est envisagée comme un cadre politique où le processus décisionnel ne se limite pas à trouver la solution idéale pour le décideur, mais à déterminer celle-là plus acceptée par les différentes parties prenantes, cette démarche est basée sur un consensus entre des intervenants aux intérêts différents (Pettigrew, 1977).

Eisenhardt & Zbaracki (1992) postulent que l'organisation peut être conçue comme un rassemblement d'acteurs ayant des intérêts divergents. Bien que ces personnes puissent partager certains idéaux, tels que la protection des valeurs de l'organisation, elles sont également confrontées à des conflits d'intérêts. Le modèle politique et de pouvoir décrit l'influence exercée par les individus qui cherchent à satisfaire leurs besoins personnels et organisationnels par le biais des décisions adoptées au niveau de l'organisation.

Ces personnes pourraient venir de l'extérieur ou de l'intérieur de l'entité, mais c'est leur conviction d'être affectées par les issues de la décision qui les lie au processus décisionnel. Leur engagement politique est conçu comme un moyen de clarifier les rapports de force au niveau de l'organisation, d'établir un consensus et d'engager les ressources nécessaires à la réalisation des décisions adoptées. Ce principe souligne que la démarche décisionnelle est le reflet d'une série d'étapes à travers lesquelles les dirigeants poursuivent des objectifs distincts, convergent au sein de coalitions et où les préférences des plus puissants s'imposent (Mintzberg et al., 1976). Dans cette perspective politique, les conflits sont résolus entre individus aux préférences compétitives. En d'autres termes, les décisions suivent les besoins et choix des personnes les plus influentes, qui recourent aux diverses stratégies pour influencer la décision (March, 1962 ; Salancik & Pfeffer, 1974).

Une des caractéristiques clé de ce modèle est que les individus peuvent recourir parfois à des actions politiques. Par « politique », Eisenhardt & Zbaracki (1992) font référence aux actions qui, bien que parfois observables, sont souvent secrètes et employées pour renforcer le pouvoir d'influencer une décision des individus. Les décideurs varient leurs tactiques politiques et passent facilement d'une alliance à une autre selon l'évolution des positions et des décisions. La politique engendre des conflits, perturbe les flux d'information et affecte négativement la performance organisationnelle (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Tandis que la rationalité limitée constitue une réaction aux hypothèses cognitives relatives aux individus, le modèle politique se développe en réaction aux postulats sociaux relatifs aux groupes. Selon ce modèle, les gens sont rationnels individuellement, mais pas collectivement (Salancik & Pfeffer, 1974). La vision traditionnelle soutient que la politique découle d'un conflit, les individus ayant des conflits d'intérêt s'engage dans la politique afin de prendre des décisions favorables (March, 1962).

Ainsi, partant de ces différents modèles de la décision, nous pouvons constater qu'il n'y a pas un qui prévaut et qu'une approche multi-modèles est nécessaire pour la compréhension du processus décisionnel au sein des organisations.

4. Les facteurs favorisant la prise de décision

Théoriquement, la démarche décisionnelle des dirigeants peut être influencée par une diversité de facteurs, y compris leur expérience, leur cadre social, leur intuition ainsi que l'information dont ils disposent. Ces facteurs favorisent une prise de décision réfléchie, dans le but d'intervenir efficacement dans un cadre social spécifique, tout en impliquant l'ensemble des parties prenantes (Amor & Chichti, 2021 ; Drevon et al., 2018).

4.1. L'information et le processus décisionnel

Dans un contexte décisionnel, l'information constitue un levier stratégique, dont la faculté à trouver et à mobiliser des informations utiles est cruciale pour une gestion efficace de l'organisation. Le processus décisionnel requiert l'intégration des informations qui facilitent la compréhension des contraintes et difficultés auxquelles l'entreprise fait face (Rouhani et al., 2016).

Selon la théorie de la rationalité limitée initiée par Simon, l'information est le facteur principal impactant le processus décisionnel. Elle fournit au décideur les éléments nécessaires pour améliorer la compréhension de son environnement, envisager les différentes solutions potentielles et en évaluer les conséquences, contribuant ainsi à l'expansion de sa vision stratégique (Drevon et al., 2018). Lin et al. (2014) mettent en exergue une panoplie de critères pour évaluer l'utilité de l'information destinée au décideur, incluant, la fiabilité, la pertinence, la clarté, l'accessibilité ainsi que le temps et l'effort exigé pour sa collecte et son traitement. En répondant à ces critères, l'information permet de mettre le décideur dans une posture de certitude et de renforcer ses connaissances individuelles, facilitant ainsi la prise de décision (Citrao, 2009). Bergeron (2004) identifie trois états dans lesquels se trouve un décideur lors du processus décisionnel :

- a) Un état de certitude, où le décideur dispose d'une information exhaustive et d'une idée claire sur les différentes options ainsi que leur impact potentiel ;
- b) Un état de risque, où le décideur a accès à une information partielle. Les options et leurs conséquences ne peuvent être déterminées qu'à travers un calcul de probabilité, permettant ainsi de mesurer les risques associés à chaque alternative ;
- c) Un état d'ignorance, où le décideur n'a aucune information fiable lui permettant d'évaluer les conséquences potentielles des différentes options.

4.2. L'intuition et l'expérience dans les prises de décisions

L'intuition a été définie par Klein (2004) comme la manière dont un décideur puise dans son vécu, expériences et connaissances antérieures pour comprendre la situation réelle et prendre des décisions. Elle fait référence aux ajustements effectués en fonction d'une compréhension globale des circonstances (Lebraty, 2007). Eisenhardt & Zbaracki (1992) soutiennent que les dirigeants qui cherchent une compréhension immédiate de l'information renforcent leur intuition. À travers cette intuition, ils sont en mesure de développer une réaction rapide et adéquate face aux stimuli changeants (Lebraty, 2007).

L'aspect intuitif est au centre de nombreuses recherches, y compris celles de Zsombok & Klein (2014), qui avancent que le décideur ne recourt pas à des calculs de probabilités ou à des modèles de décisions formels, mais il cadre le problème dans le contexte d'une situation déjà vécue. Leur capacité à tirer profit de leur mémoire permet de prendre des décisions efficaces (Zsombok & Klein, 2014).

En situation de crise ou face à des problèmes complexes, un décideur expérimenté mobilisera ses expériences passées pour identifier l'approche la plus pertinente et procédera ensuite à l'évaluation de la décision en l'ajustant si nécessaire (Drevon et al., 2018 ; Fasquelle & Caron-Fasan, 2018).

4.3. Le contexte social

L'acte de prendre des décisions va au-delà du simple fait de posséder des informations pertinentes ou de se fier à l'intuition et à l'expérience du décideur, elle est également impactée significativement par l'aspect social (Drevon et al., 2018).

Dans un champ organisationnel, la décision est le résultat des facteurs organisationnels, où la décision adoptée ne se présente pas comme la meilleure alternative sous l'angle économique,

mais plutôt celle qui est la plus à même d'être acceptée et adoptée dans un contexte social spécifique de l'organisation (Amor & Chichti, 2021 ; Oliver, 1997).

De son côté, la doctrine néo-institutionnelle proposée par DiMaggio & Powell (1983), offre un cadre essentiel pour bien assimiler le cheminement de l'approche décisionnelle dans une sphère institutionnelle. Cette théorie met en exergue les interactions dynamiques entre l'isomorphisme institutionnel et la prise de décision.

D'après ces chercheurs, les organisations sont contraintes à uniformiser leurs pratiques et structures non pas en quête d'efficacité, mais plutôt par recherche de légitimité. Par conséquent, les décisions organisationnelles ne sont pas uniquement le résultat des délibérations rationnelles, mais sont souvent impactées par un ensemble de facteurs externes, notamment les exigences politiques et réglementaires, les normes exogènes et les préférences personnelles des décideurs.

Cette théorie postule que les politiques et les routines institutionnelles exercent un impact significatif sur le processus décisionnel. Par conséquent, la décision émane d'un processus collectif plutôt que d'une démarche individuelle, constituant ainsi le fruit d'un compromis social (DiMaggio & Powell, 1983).

Selon Drevon (2021), la démarche décisionnelle s'inscrit dans un cadre social, le rôle du manager transcende la simple prise de décision, pour intégrer également la réponse aux contraintes et exigences sociales qui impactent ses choix.

Oliver (1997) établit une différenciation entre deux formes de rationalité. D'un côté, la rationalité normative, dans laquelle le choix des ressources et la prise de décision est normativement rationnel, s'alignant ainsi avec les normes et traditions sociales. D'autre côté, la rationalité économique, où la prise de décision, basée sur des critères de rentabilité et de performance est économiquement rationnelle.

Les recherches scientifiques portant sur l'impact de l'intuition et l'expérience du décideur avancent que le processus décisionnel s'appuie sur des facteurs irrationnels. Ces études mettent en exergue le rôle prépondérant du cadre social, postulant que le décideur, en tant qu'un acteur social est essentiellement animé par un besoin de légitimité (Drevon et al., 2018).

D'après ces travaux de recherches, l'expérience du dirigeant, le cadre social, l'intuition et l'information impactent de manière significative le processus décisionnel.

Il est clairement établi que la veille stratégique supporte la démarche décisionnelle en donnant accès aux informations pertinentes. Alors, comment agit-elle concrètement ?

5. La relation entre la veille stratégique et le processus décisionnel

La veille stratégique se trouve au cœur des débats sur la gestion stratégique, elle constitue un vecteur majeur pour naviguer dans un contexte incertain et en perpétuelle évolution. La capacité à anticiper et à réagir de manière proactive aux changements devient cruciale pour maintenir la compétitivité et la pertinence organisationnelle. C'est dans ce cadre qu'intervient la veille pour renforcer la capacité décisionnelle et stratégique des institutions, tant dans le secteur privé que public.

La contribution de cette pratique au processus décisionnel se manifeste à travers trois axes majeurs : premièrement, la détection des signaux faibles, deuxièmement, la réduction de l'incertitude, et troisièmement, la légitimation des décisions.

5.1. Détecter les signaux faibles

La veille stratégique a un rôle crucial dans le repérage des signaux précurseurs émanant de l'extérieur de l'organisation, permettant ainsi aux organisations de prévenir les changements environnementaux (Lesca & Lesca, 2011). Son intégration dans le processus décisionnel

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

Schoemaker et al.(2013) mettent l'accent sur « le radar stratégique » et la « planification de scénarios » comme étant des outils cruciaux pour améliorer la vision périphérique des organisations, leur permettant de repérer les micro-changements émanant de la périphérie de leur environnement. Afin de repérer ces signaux faibles, Amarouche et al.(2015) signalent l'importance d'explorer à la fois les sources primaires, provenant de l'intérieur de l'organisation, et les sources secondaires, telles que les bases de données et les médias sociaux pour la collecte de ce type d'information.

Finalement, la détection des signaux faibles fournit aux décideurs des informations actualisées sur leur environnement afin d'être conscients des changements environnementaux et de prendre ainsi des décisions appropriées (Liu et al., 2009).

5.2. Réduire les incertitudes

Fondamentalement, la veille stratégique est perçue comme étant une démarche anticipative de recherche et de recueil d'informations relatives aux changements environnementaux, dans le but de diminuer l'incertitude liée à la démarche décisionnelle (Lesca, 1997). La collecte d'information peut être effectuée manuellement via des sources telles que la presse et les réseaux sociaux, ou automatiquement à travers l'automatisation de la recherche sur internet. La finalité consiste en la réduction de l'incertitude causée à la fois par l'absence ou la surabondance de l'information (Drevon et al., 2018).

La richesse de cette information permet non seulement d'améliorer le processus d'innovation, mais aussi de diminuer l'incertitude environnementale, facilitant ainsi la démarche décisionnelle (Audet, 2012). Les dirigeants qui perçoivent un degré élevé d'incertitude dans leur environnement tendent à intensifier leur pratique de veille (Auster & Choo, 1994). En améliorant la compréhension de l'environnement organisationnel, ces pratiques contribuent à l'adoption des décisions proactives, réduisant de ce fait l'incertitude (Drevon et al., 2018).

Selon Lesca (1994), la veille stratégique réduit l'incertitude pour les gestionnaires en leur fournissant des informations proactives, destinées à répondre à un besoin décisionnel spécifique. Dans cette optique, le modèle de prise de décision rationnelle souligne le caractère crucial de cette pratique dans l'alignement stratégique de l'organisation avec son environnement. Ceci implique l'implantation d'une infrastructure adéquate pour recueillir et traiter l'information pertinente, une infrastructure qui devient d'autant plus indispensable que l'incertitude et la complexité environnementale augmentent (Dishman & Calof, 2008).

5.3. Légitimer les décisions

Pour améliorer l'orientation stratégique et accroître la compétitivité, les dirigeants recourent à des outils technologiques spécifiques qui les accompagnent à chaque phase de la démarche décisionnelle (Rouhani et al., 2016). Dans ce contexte, la veille stratégique joue un rôle clé en rationalisant l'intuition et en fournissant des informations de type confirmatoire, permettant ainsi aux gestionnaires d'argumenter leur prise de décision (Fasquelle & Caron-Fasan, 2018). Il est courant que les organisations accumulent plus d'information qu'elles n'en exploitent, et demandent plus d'informations complémentaires. L'information émanant d'une démarche de veille stratégique sert non seulement à éclairer les choix effectués, mais également à soutenir la légitimité du processus décisionnel (Drevon, 2023 ; Feldman & March, 1981). Amor & Chichti (2021) avancent que dans les structures bureaucratiques, la collecte d'information tend souvent

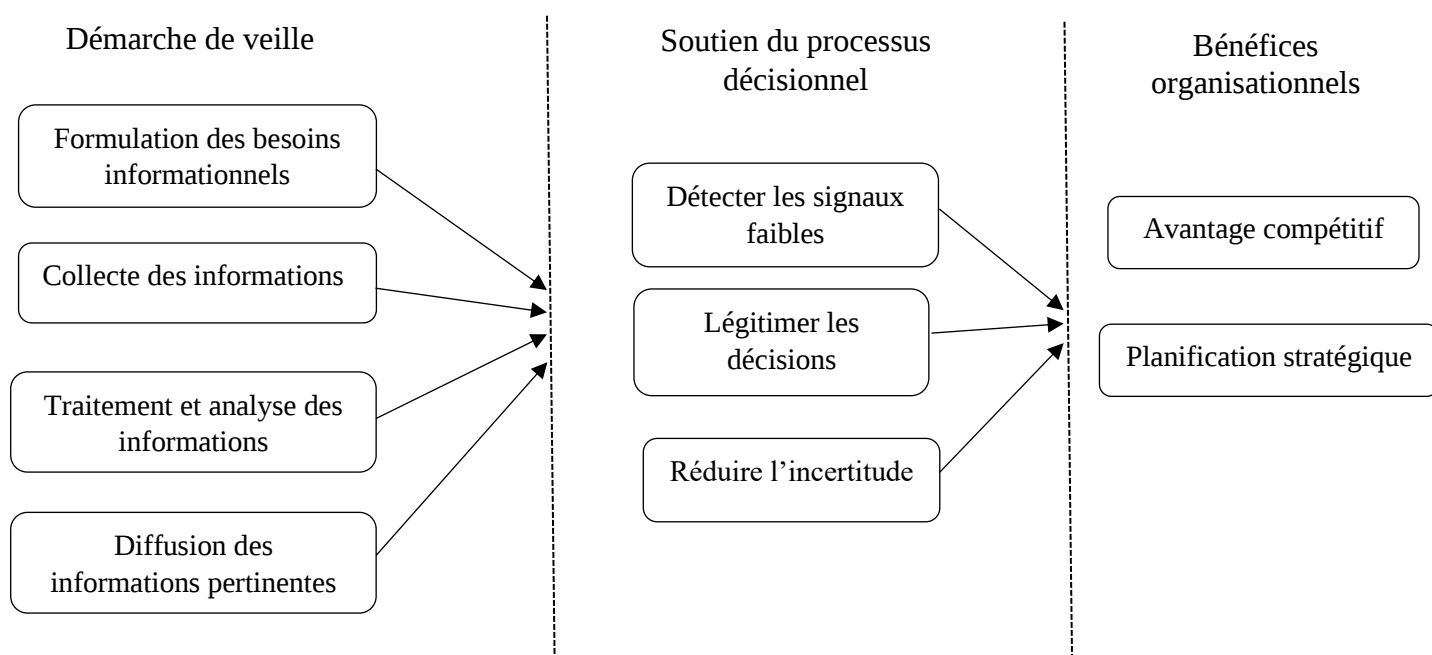
à légitimer la décision prise, agissant ainsi comme une forme de soutien a posteriori. Alors que dans le secteur public, le traitement de l'information recueillie vise à soutenir les pratiques administratives et de s'aligner avec l'opinion publique.

6. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

En se basant sur une exploration exhaustive de la revue de littérature se rapportant aux notions de la veille stratégique et du processus décisionnel, nous avons construit un modèle conceptuel mettant en évidence le rapport entre la veille stratégique et le processus décisionnel (Figure 1). Notre modèle conceptuel constitue un cadre structuré pour l'étude empirique de la notion de veille stratégique et l'impact de cette approche sur le processus décisionnel au niveau organisationnel. En outre, ce cadre sert également d'instrument nous permettant d'élaborer notre guide d'entretien.

Ce modèle conceptuel jette la lumière sur les différentes fonctionnalités de la veille et leur relation avec la prise de décision, en plus de souligner les bénéfices qu'elle apporte à l'organisation. L'utilité de la veille dans le processus décisionnel se manifeste de trois manières: détecter les signaux faibles, réduire l'incertitude et légitimer les décisions. Ces aspects s'appuient principalement sur les recherches de Amor & Chichti (2021) et Drevon et al. (2018).

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche



Source : Conçue par les auteurs

La phase initiale de la procédure de veille stratégique est consacrée à la formulation des besoins informationnels essentiels à une prise de décision éclairée, ainsi qu'à la délimitation des sources pertinentes. Cette étape initiale mène à traquer et à collecter méthodiquement des informations utiles. Par la suite, le veilleur entreprend une analyse approfondie des informations recueillies afin de les contextualiser, une fois ces informations validées, elles sont acheminées vers les décideurs en vue d'une prise de décision optimale.

D'après la revue de littérature, cette pratique se situe en tant que support fondamental au processus décisionnel, en contribuant à réduire les incertitudes, à repérer les signaux faibles et à légitimer les décisions. La mise à disposition des informations pertinentes aux décideurs par

le biais de la veille stratégique simplifie l'élaboration de la stratégie organisationnelle et engendre un avantage compétitif.

À la lumière des éléments développés ci-dessus, nous pouvons émettre l'hypothèse générale selon laquelle il existe une forte corrélation entre la démarche de veille stratégique et le processus décisionnel.

Ainsi, en fonction des axes retenus pour illustrer le processus de veille stratégique, les sous-hypothèses suivantes peuvent être formulées :

H1 : la démarche de veille stratégique soutient le processus décisionnel par la détection des signaux faibles ;

H2 : la démarche de veille stratégique soutient le processus décisionnel par la légitimation des décisions ;

H3 : la démarche de veille stratégique soutient le processus décisionnel par la réduction de l'incertitude ;

H4 : la démarche de veille stratégique contribue à la planification stratégique ;

H5 : la démarche de veille stratégique engendre un avantage compétitif.

7. Conclusion

Dans cette recherche, nous avons visé à approfondir la discussion concernant le rôle et l'importance de la veille stratégique dans les structures organisationnelles, un débat qui a été initié il y a de nombreuses années.

La veille stratégique est généralement considérée comme une démarche systématique et récurrente qui vise à rechercher, collecter, analyser et partager les données nécessaires à la démarche décisionnelle stratégique, soutenant ainsi les décideurs dans leur planification stratégique et la création d'un avantage compétitif.

Notre revue de littérature met en avant que la démarche décisionnelle est impactée par trois facteurs prédominants : l'expérience des décideurs, leur contexte social, leur intuition, ainsi que les informations à leur disposition. En effet, la veille stratégique est fondamentalement au service du processus décisionnel. Elle contribue, en amont, à diminuer l'incertitude et à repérer les signaux faibles émanant de l'environnement externe de l'organisme, et en aval, elle confère aux dirigeants la capacité de légitimer leurs choix stratégiques.

Ainsi, nous avons donc commencé par explorer les différentes définitions de la veille stratégique pour montrer son caractère diversifié. Ensuite, nous avons présenté ses multiples formes ainsi que les étapes clés de son processus. Nous avons aussi souligné les divers modèles de prise de décision et les facteurs qui favorisent une prise de décision efficace. De plus, nous avons mis en lumière la corrélation entre l'approche de la veille stratégique et le soutien au processus décisionnel.

Par conséquent, notre travail enrichit la littérature existante en offrant une vision holistique sur une discipline aux contours encore flous. Bien que la littérature montre que la veille stratégique est plus répandue dans la sphère privée, en raison de la quête constante d'avantages concurrentiels, nous affirmons que cette pratique peut être bénéfique dans des contextes différents, y compris dans le secteur public, et qu'elle pourrait être envisagée dans toutes situations et circonstances.

Références :

- (1). Amarouche, K., Benbrahim, H., & Kassou, I. (2015). Product Opinion Mining for Competitive Intelligence. *Procedia Computer Science*, 73, 358-365. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.004>
- (2). Amor, M. T. B., & Chichti, F. (2021). La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1). <https://doi.org/10.37380/jisib.v1i1.695>
- (3). Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- (4). Audet, J. (2012). La veille stratégique chez les PME de haute technologie : Une étude de cas par comparaisons intersites. *Revue internationale P.M.E.*, 16(2), 105-129. <https://doi.org/10.7202/1008441ar>
- (5). Auster, E., & Choo, C. W. (1994). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, 30(5), 607-618. [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(94\)90073-6](https://doi.org/10.1016/0306-4573(94)90073-6)
- (6). Azilal, F., & Miri, M. (2021). Etude des besoins en veille stratégique chez les responsables universitaires marocain. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 3(12), Article 12. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v3i11.31025>
- (7). Ben Zammel, I., Turki Chichti, F., & Ayachi, H. (2021). Démarche de mise en place d'un dispositif de veille pour la planification stratégique : Apports de la théorie des échelons supérieurs. *Recherches en Sciences de Gestion*, 143(2), 33-55. <https://doi.org/10.3917/resg.143.0033>
- (8). Bergeron, P. G. (2004). *La gestion moderne, une vision globale et intégrée. Guide d'enseignement et solutions [ressource électronique]*. G. Morin. <https://books.google.co.ma/books?id=GJF1zQEACAAJ>
- (9). Bisson, C., & Dou, H. (2018). Une intelligence économique et stratégique pour les PME, PMI et ETI en France: *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 204(2), 164-179. <https://doi.org/10.3917/vse.204.0164>
- (10). Brouard, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 20(1), 9-40. <https://doi.org/10.7202/1008508ar>
- (11). Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (2003). *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : Cas d'une PME du secteur bancaire*.
- (12). Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (2012). Projets de mise en place d'une veille anticipative : Cas de six organismes du secteur public français: *Systèmes d'information & management, Volume 17(2)*, 81-114. <https://doi.org/10.3917/sim.122.0081>
- (13). Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information research*, 7(1), 7-1.
- (14). Citroen, C. L. (2009). *Strategic decision-making processes : The role of information*. <https://doi.org/10.3990/1.9789036528214>
- (15). Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- (16). Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. <https://doi.org/10.2307/258441>

- (17). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- (18). Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence : A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785. <https://doi.org/10.1108/03090560810877141>
- (19). Drevon, E. (2021). Résumé de thèse : La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. *Revue internationale d'intelligence économique*, 13(1), 175-181.
- (20). Drevon, E. (2023). Les utilités de la veille stratégique : Une étude par théorie ancrée. *Études de communication*, 60, 37-54. <https://doi.org/10.4000/edc.15596>
- (21). Drevon, E., Dufour, C., & Maurel, D. (2021). *De la prise de decision a la strategie des organisations : Les finalites de la veille orientee vers la strategie.*
- (22). Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : Une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28. <https://doi.org/10.7202/1043720ar>
- (23). Du Toit, A. S. A. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information : A South African survey. *International Journal of Information Management*, 36(1), 16-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.08.005>
- (24). Eilon, S. (1969). What is a Decision? *Management Science*, 16(4), B-172-B-189. <https://doi.org/10.1287/mnsc.16.4.B172>
- (25). Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- (26). El Haddani, M., & Baulant, C. (2018). Comment transformer l'information d'origine terrain en un levier de compétitivité des entreprises ? *Revue internationale d'intelligence économique*, 10(1), 11-41.
- (27). Fasquelle, J., & Caron-Fasan, M.-L. (2018). *L'influence de la veille dans les prises de décision au cours du processus d'innovation : Une approche naturalistique.*
- (28). Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186. <https://doi.org/10.2307/2392467>
- (29). Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : Entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 23-31. <https://doi.org/10.3917/rsg.266.0023>
- (30). Jakobiak. (1990). *Pratique de la veille technologique* (les éditions d'Organisation.).
- (31). Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2006). Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 19. <https://doi.org/10.3917/rsg.218.0019>
- (32). Kaya, S.-A. K., & Messaoudi, N. (2016). *VERS UN BENCHMARK DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE(IE) DES TROIS PAYS DU MAGHREB : ALGERIE, MAROC & TUNISIE. NO. 8 (2016).* <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i8.7363>
- (33). Klein, É. (2004). Les batailles de l'intelligence. *Études*, 401(7-8), 5-8. <https://doi.org/10.3917/etu.011.0005>
- (34). Lafrem, M., & Benkaraache, T. (2021). L' intelligence économique dans la littérature : Une contribution à la réflexion. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), Article 3. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/685>
- (35). Laghzaoui, S., & Sqalli, M. (2022). *Veille strategique et developpement international des PME : une etude empirique des entreprises exportatrices marocaines.*
- (36). Lebraty, J.-F. (2007). *Décision et Intuition : Un état des lieux.* 33-37.

- (37). Lesca, H. (1994). *Veille strategique pour le management strategique—Etat de la question et axes de recherche*. <http://www.veille-strategique.org/docs/LESCA-SG20-1994-31-50.pdf>
- (38). Lesca, H. (1997). *Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*.
- (39). Lesca, H., & Lesca, N. (2011). Weak Signals for Strategic Intelligence : Anticipation Tool for Managers. In *Weak Signals for Strategic Intelligence : Anticipation Tool for Managers*. <https://doi.org/10.1002/9781118602775>
- (40). Lin, Y., Cole, C., & Dalkir, K. (2014). The relationship between perceived value and information source use during KM strategic decision-making : A study of 17 Chinese business managers. *Information Processing & Management*, 50, 156-174. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2013.07.006>
- (41). Liu, D.-R., Shih, M.-J., Liau, C.-J., & Lai, C.-H. (2009). Mining the change of event trends for decision support in environmental scanning. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 972-984. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.10.016>
- (42). March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678. <https://doi.org/10.1017/S0022381600016169>
- (43). March, J. G. (1994). *Primer on Decision Making : How Decisions Happen*. Simon and Schuster.
- (44). Markovich, A., Efrat, K., Raban, D. R., & Souchon, A. L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. *European Management Journal*, 37(6), 708-718. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.003>
- (45). Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of « Unstructured » Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- (46). Natou, H. (2020). *Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun*.
- (47). Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- (48). Pateyron E. (1997). *La veille stratégique*, in Simon Y., Joffre P. (coord.). 3465-3475.
- (49). Pateyron, E. (1998). *La Veille stratégique*. Economica.
- (50). Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- (51). Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40. <https://doi.org/10.2307/41165182>
- (52). Pryor, C., Holmes, R. M., Webb, J. W., & Liguori, E. W. (2019). Top Executive Goal Orientations' Effects on Environmental Scanning and Performance : Differences Between Founders and Nonfounders. *Journal of Management*, 45(5), 1958-1986. <https://doi.org/10.1177/0149206317737354>
- (53). Rouach, D. (2010). *La veille technologique: Vol. 5e éd.* (p. 18-28). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-veille-technologique-et-l-intelligence-economique--9782130585220-p-18.htm>
- (54). Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 19-50. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0126>
- (55). Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making : The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473. <https://doi.org/10.2307/2391803>
- (56). Schoemaker, P. J. H., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological*

- Forecasting and Social Change*, 80(4), 815-824.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.10.020>
- (57). Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- (58). Zsombok, C. E., & Klein, G. (2014). *Naturalistic Decision Making*. Psychology Press.