



INCIDENCE DE LA STRATÉGIE DE VEILLE SUR LA COMPÉTITIVITÉ, L'INNOVATION ET L'INFLUENCE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE TÉLÉCOMMUNICATION. ANALYSE DE L'APPROCHE DE VODACOM CONGO S.A (RDC)

Professeur **Angelo MULOPO KUDINDAMA**

Université de Kinshasa, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Département
des Sciences de l'Information et de la Communication

angelomulopo1@gmail.com

et

Assistant **Felix LUKUSA MULUMBA**

Université de Kinshasa, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Département
des Sciences de l'Information et de la Communication

lukusafe@gmail.com

Résumé : Les entreprises évoluant dans le secteur de télécommunication sont en quête permanente de plus-value produit pour se démarquer les unes vis-à-vis des autres. Le marché étant dominé par une concurrence accrue, il s'observe une véritable guerre à ciel ouvert. Chaque entreprise cherche et se démène pour assoir son influence sur le marché. D'où la nécessité d'être compétitive et d'innover. Ces exigences liées à l'innovation et à la compétitivité replacent la pertinence d'user de la veille stratégique. Cette dernière ouvre la brèche à la connaissance des informations utiles permettant aux managers de prendre de la hauteur sur les autres en imposant son influence sur le marché. L'exploitation méthodique et souple de veille optimise l'efficacité des actions des entreprises sur le marché. La présente réflexion met en lumière le regain d'intérêt qu'apporte cette pratique ; considérée comme étant la règle d'or de la nouvelle intelligence économique au cœur de la stratégie managériale. Le succès de l'entreprise sur le marché est corolaire à la capacité de ses managers à accéder aux informations pertinente et utile susceptibles d'influencer la bonne prise des décisions. En RDC, l'entreprise de télécommunication Vodacom Congo SA, exploite les données issues de la veille pour imposer le respect et dicte ses lois sur le marché. L'analyse de la satisfaction globale quant aux produits et services offerts indique une préférence affirmée pour Vodacom, plébiscité par 54,0 % des personnes interrogées (soit 189 clients sur un total de 350 enquêtés). Ce niveau élevé de satisfaction s'explique par la diversification et la maturité de son portefeuille d'offres, au premier rang desquelles figurent l'écosystème financier M-Pesa et des forfaits voix et Internet jugés très stables. Selon le contexte, la stratégie de veille améliore le savoir-faire des managers de cette entreprise : pour s'inspirer des meilleures pratiques, alimenter la réflexion, légitimer les décisions, mieux comprendre l'environnement, réduire l'incertitude, contrôler la réputation et mettre à jours les connaissances.

Mots clés : veille stratégique, intelligence économique, réduction d'incertitudes, influence organisationnelle.

Impact of the Intelligence Strategy on Competitiveness, Innovation, and Influence of Companies in the Telecommunications Sector: An Analysis of the Approach Taken by Vodacom Congo S.A. (DRC)

Abstract : Companies operating in the telecommunications sector are in a constant quest for product added value to stand out from one another. With the market being dominated by fierce competition, an open war is taking place. Every company strives to establish its influence in the market, hence the necessity to remain competitive and innovate. These demands for innovation and competitiveness reinforce the relevance of using strategic intelligence. The latter provides access to useful information, allowing managers to gain an edge over competitors by asserting their market influence. The methodical and flexible use of competitive intelligence optimizes the effectiveness of corporate actions in the market. This study highlights the renewed interest in this practice, which is considered the golden rule of new economic intelligence at the core of managerial strategy. A company's market success is correlated with the ability of its managers to access relevant and useful information that can drive sound decision-making. In the DRC, the telecommunications company Vodacom SA leverages data gathered from strategic monitoring to command respect and dictate its rules in the market. The analysis of overall satisfaction regarding offered products and services indicates a strong preference for Vodacom, chosen by 54.0% of respondents (189 clients out of a total of 350 surveyed). This high level of satisfaction is explained by the diversification and maturity of its offering portfolio, led by the M-Pesa financial ecosystem and highly stable voice and internet packages. Depending on the context, the intelligence strategy enhances the know-how of the company's managers to draw inspiration from best practices, feed strategic thinking, legitimize decisions, better understand the environment, reduce uncertainty, manage reputation, and update knowledge.

Keywords: Strategic intelligence, economic intelligence, uncertainty reduction, organizational influence

Introduction

Le secteur de télécommunications congolais constitue l'un des terrains où la veille stratégique se pérennise davantage. Les entreprises telles que Vodacom, Airtel, Orange et Africell convoitent les mêmes clients. Elles se livrent de ce fait, à une série d'attaques frontales à ciel ouvert. En vrai, cette guerre concurrentielle est en réalité celle des informations. L'entreprise qui possède les informations stratégiques sur le marché se démarque de ses concurrents. Et elle impose ses lois à ses rivaux. L'accès aux informations utiles permet de faire la différence. Assoir son influence sur le marché suppose la proposition des offres (produits et services) adaptés aux réalités du marché. Ces informations aident à anticiper les évolutions, à s'adapter aux changements, à alimenter la réflexion stratégique, à stimuler la créativité et l'innovation, à réduire l'incertitude, à détecter des signaux faibles et à légitimer des décisions.

La détention de l'information pertinente est cruciale pour trouver une voie de différenciation pour son service ou produit. Elle peut se décliner en

différenciation par le produit, par le service, par la distribution, par la marque ou par l'innovation. Les entreprises sont ainsi invitées à créer constamment de la valeur pour leurs clients en proposant un avantage concurrentiel, tenant compte à la fois des nouvelles tendances du marché, des vraies attentes de la clientèle et des offres des entreprises concurrentes. Cette pratique à vocation ponctuelle s'orchestre grâce à l'activité de veille stratégique. Elle permet de comprendre les nouvelles tendances du marché, les comportements des consommateurs, les exigences de l'évolution technologique, etc. L'information stratégique est replacée comme l'une des règles d'or du marketing. D'où la nécessité de recueillir et d'analyser toute pratique informationnelle capable d'influencer la meilleure prise des décisions au sein des organisations. C'est en réalité le triptyque "réception-interprétation-action" qui consacre le caractère stratégique à la veille car, l'information, après avoir été reçue et interprétée, est utilisée pour produire une action.

Cette recherche se veut, à cet effet, une analyse de l'incidence de la stratégie de veille sur l'efficacité des actions marketing de l'entreprise de télécommunication Vodacom Congo SA. La gestion des informations marketing à caractère stratégique ou opérationnel connaît une grande révolution à ces jours, grâce à la révolution digitale qui, a sensiblement enrichie le répertoire d'outils utilisable pour assurer la veille stratégique. Les organisations à caractère lucratif ou associatif se servent des nouveaux outils pour assurer la veille sur le web. Un répertoire riche en boîte à outils de la quatrième génération qui, permettent à ces organisations d'accéder en temps réel aux informations utiles, de les traiter et de les exploiter pour améliorer la capacité d'adaptation proactive des organisations face à un environnement complexe et changeant.

La stratégie de veille permet aux organisations de garantir leur compétitivité et leur croissance à long terme sur le marché. Elle est en même temps considérée comme une praxis cruciale pour les entreprises souhaitant optimiser leurs actions et demeurer influente et compétitive. Si le produit de veille répond à des besoins stratégiques et selon l'utilisation qu'en font les managers ; nous nous sommes alors posé les questions de savoir : De quelle façon l'entreprise de télécommunication Vodacom Congo S.A, pratique-t-elle la stratégie de veille en assurant son influence dans le secteur de télécom congolais ? Qu'est-ce qui résulte de la perception des actions (offres : produits et services) de Vodacom par la population Kinois ?

Pour mieux cerner les réalités liées à cette problématique, nous faisons recours à un alliage épistémologique, combinant à la fois : la théorie des usages et satisfaction et une étude par théorie ancrée. La première, la théorie des usages et satisfaction s'intéresse aux usages réels d'outil ainsi qu'à la satisfaction qu'il procure aux usagers. De cette façon, nous comprendront l'utilité de la veille chez

Vodacom Congo SA, et le regain d'un intérêt qui en découle au regard de la fonction managériale. L'étude par la théorie ancrée, aiderait pour comprendre ce qui requiert à la veille le caractère stratégique dans le système managérial de Vodacom Congo SA.

La méthode d'analyse de contenu faciliterait l'identification et la catégorisation des thèmes émergents à partir de l'entreprise précitée, des groupes des discussions et des observations, afin de comprendre en profondeur les prospections, les défis de la veille stratégique existante au sein de Vodacom Congo S.A.

1. Aperçue conceptuelle de la notion de veille stratégique

Avant d'entrer sur le vif du sujet, qui est l'incidence de la pratique de veille stratégique chez Vodacom, nous proposons de clarifier cette notion dans toutes ses dimensions sociales. Une réponse mérite d'être donnée à la question de savoir : C'est quoi donc la veille stratégique en tant que concept ?

Notons d'entame que la notion de veille recouvre un large spectre, il n'existe pas une seule définition et pas de définition consensuelle. Une première tentative de définition est celle proposée par l'AFNOR, il définit la veille comme étant une activité continue et en grande partie itérative visant une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions (AFNOR, 1998, p.23). Cette définition souligne le caractère continu d'une activité dont la faisabilité s'inscrit dans la durée. La veille est ponctuelle, elle repose sur la recherche permanente des signaux faibles dans tous ses spectres : environnemental, réglementaire, pratiques commerciales, marketing, tarifaire, concurrentiel, technologique, etc.

Les organisations sont en état d'alerte permanente ; elles souhaitent être au courant de toutes les informations pour éviter de subir des conséquences désastreuses. L'idéal dans cette nouvelle dynamique est d'anticiper les actions pour une adaptation proactive des offres de l'entreprise aux exigences du marché et de l'évolution. La veille stratégique sert donc, en théorie, à anticiper les évolutions, s'adapter aux changements, alimenter la réflexion stratégique, stimuler la créativité et l'innovation, réduire l'incertitude, détecter des signaux faibles et légitimer des décisions. Il est de ce fait important également de cerner la diversité de types de veilles, pour mieux comprendre la complexité qui entoure cette pratique, au cœur de la fonction de gestion des managers des organisations. Il existe différents types de veille, leurs typologies dépendent souvent des objectifs et des cibles diversifiés. On peut identifier plusieurs types de veille : technologique, informationnelle, commerciale et marketing, concurrentielle, environnementale, réglementaire, etc. Ces différents types de veille ont en réalité une même visée : la recherche des informations utiles susceptibles d'orienter les

actions des managers. La diversité des pratiques de veille est corolaire aux types d'informations car, à ce niveau, toutes les informations sont utiles et orientent la bonne prise des décisions.

1.1. Le lien entre les types de veille

Les types de veilles, bien que distincts, sont souvent interdépendants. Par exemple, une avancée technologique peut créer de nouvelles opportunités commerciales, et vice-versa. Une approche intégrée, qui combine différents types de veilles stratégiques, peut donc offrir une compréhension plus complète et nuancée de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Opter pour un type de veille par rapport à l'autre dépend des patrimoines de l'entreprise en informations. C'est-à-dire les besoins du destinataire de la veille qui concernent les départements prioritaires définis par l'entreprise. Ces départements relèvent de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la méthodologie de la veille est la même pour tout type de veille (Benslimane, M., 2020).

Si l'entreprise exerce sa veille sur l'un des aspects concurrentiels ou commerciaux et ignore les autres aspects, elle se trouvera dans une pratique de veille stratégique incomplète qui pourra provoquer des perturbations dans son activité. De plus, exercer un type de veille, par exemple la veille technologique, c'est-à-dire veiller sur les autres procédés de fabrication et les nouveaux matériaux y compris ceux qui appartiennent aux concurrents, implique de veiller sur l'aspect concurrentiel. Donc le premier, la veille technologique, débouche d'une façon indirecte sur la veille concurrentielle. En fait les frontières entre veille technologique et concurrentielle sont liées (Riverlli, C, 2000, p. 14).

Partant de ce constat, on peut dire qu'il existe une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille, les frontières entre les types de veilles sont poreuses et très souvent liées. C'est ici que se situe la nécessité de privilégier une approche holistique et/ou plus globale combinant différents types de veilles pour une action efficace.

1.2. Les acteurs de la veille

Un acteur de la veille est un membre essentiel dans la cellule de la veille. Son activité consiste à surveiller l'environnement de l'entreprise continuellement. Faire de la veille n'est pas une activité facile, elle ne s'exerce pas individuellement ou par deux personnes. Elle est fondée sur des réseaux formels ou informels, faisant intervenir plusieurs personnes tant en interne qu'à l'extérieure de l'entreprise de façon méthodique et organisée. En réalité, chaque agent de l'entreprise peut contribuer d'une façon ou d'une autre à cet exercice de collecte d'informations utiles (les signaux faibles) susceptibles d'aider à une meilleure prise des décisions. Les informations collectées doivent être mises à la

disposition d'une équipe restreinte qui, à son tour, se chargera de les filtrer pour ressortir les idées pertinentes à présenter au manager de l'entreprise. Ce dernier devra les exploiter pour orienter sa prise des décisions et passer aux actions concrètes.

Rouach (Costa, N, op, cit, p. 71), classifie les acteurs de la veille en cinq catégories en fonction de leurs caractères offensifs et leur degré d'expertise dans la pratique de la veille.

Tableau n°2

Les guerriers	Sans cesse en action, ils sont dans un état d'esprit de guerre économique
Les offensifs	Ils disposent de moyens importants, de techniques professionnelles, sont dans un état d'esprit militaire
Les actifs	Ils disposent de moyens limités, ils développent la veille stratégique
Les réactifs	Ils réagissent seulement à des attaques
Les dormeurs	Pas d'activité de la veille

Source : Costa, N., (dir.), *Veille et benchmarking*, Paris, Editions Ellipses, 2008, p.17

La finalité de la veille est d'aider l'entreprise à asseoir son influence sur le marché, sans laquelle aucune entreprise ne saurait atteindre ses objectifs de développement. La veille stratégique contribue aussi à alimenter la réflexion stratégique de l'organisation suivant un processus délibéré d'objectifs planifiés ou une construction collective émergeant du terrain. Elle servirait à appuyer la planification stratégique et sa mise en œuvre. L'innovation étant au cœur des préoccupations des entreprises actuelles, la veille stratégique en est le socle. Elle stimule la créativité et l'innovation.

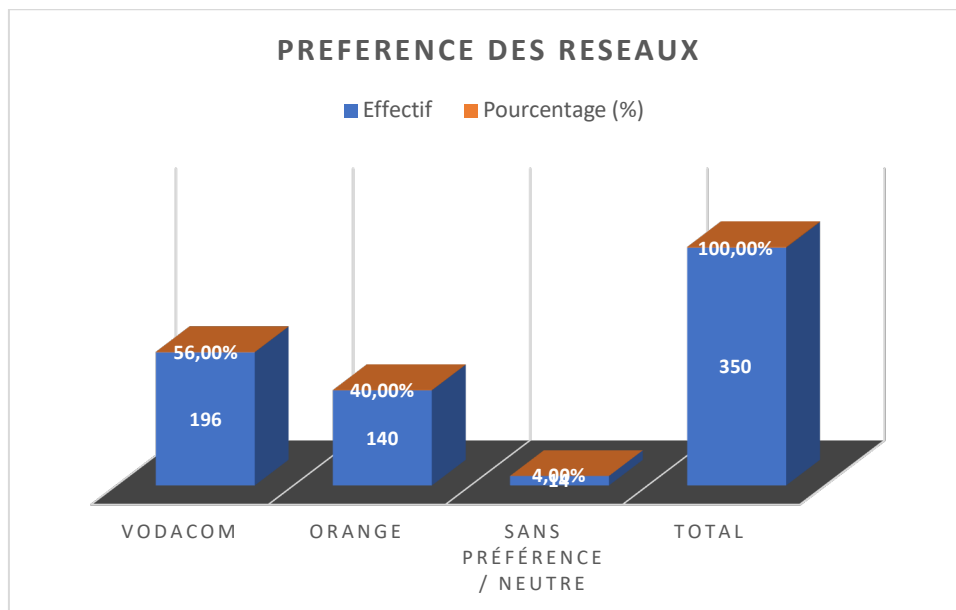
Dans le cadre de cette recherche, nous avons approché les clients des entreprises de télécommunication pour recueillir les informations sur l'incidence des pratiques de veille de Vodacom Congo SA sur la satisfaction de la clientèle. Il est possible d'évaluer l'impact des pratiques de veille en opposant les actions menées face aux appréciations des usagers (les clients). La satisfaction des besoins des clients doit être au cœur de la stratégie managériale proactive. C'est la raison de tourner notre regard vers la population pour en mesurer l'ampleur. L'analyse de rapport de congruence entre les pratiques de veille effectuées et l'influence des actions sur terrain, demeure le seul moyen de validité ou d'invalidité des actions menées.

2. Analyse de perception sur le caractère stratégique des pratiques de veille de l'entreprise VODACOM CONGO SA

Nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 350 individus sélectionnés grâce à un choix probabiliste. Le site de l'Université de Kinshasa, nous a servi de milieu d'enquête, en raison de sa capacité à contenir une diversité des consommateurs issus des différentes communes de la capitale Kinshasa.

L'essentiel de notre enquête a tourné autour de l'évaluation de l'impact des pratiques de veille effectuée par les deux entreprises.

Graphique 1



Source : Notre enquête de terrain

Commentaire

L'analyse des résultats issus de notre enquête montre une prédominance marquée de l'opérateur Vodacom, choisi par 56,0 % des répondants (soit 196 personnes sur 350). Cette position de leader s'explique principalement par la perception d'une meilleure couverture réseau à l'échelle nationale, la stabilité de ses services de voix et de données internet, ainsi que l'ancrage historique de son service de microfinance mobile (M-Pesa). La majorité des clients interrogés associent Vodacom à un réseau fiable et mature pour leurs besoins quotidiens tant professionnels que personnels.

De l'autre côté, les autres réunissent 40,0 % des suffrages (140 clients), affirmant ainsi une présence très solide et compétitive sur le marché. L'attractivité des autres repose fortement sur leur politique tarifaire agressive, la variété d'offre de forfaits internet et l'adoption croissante de leurs services

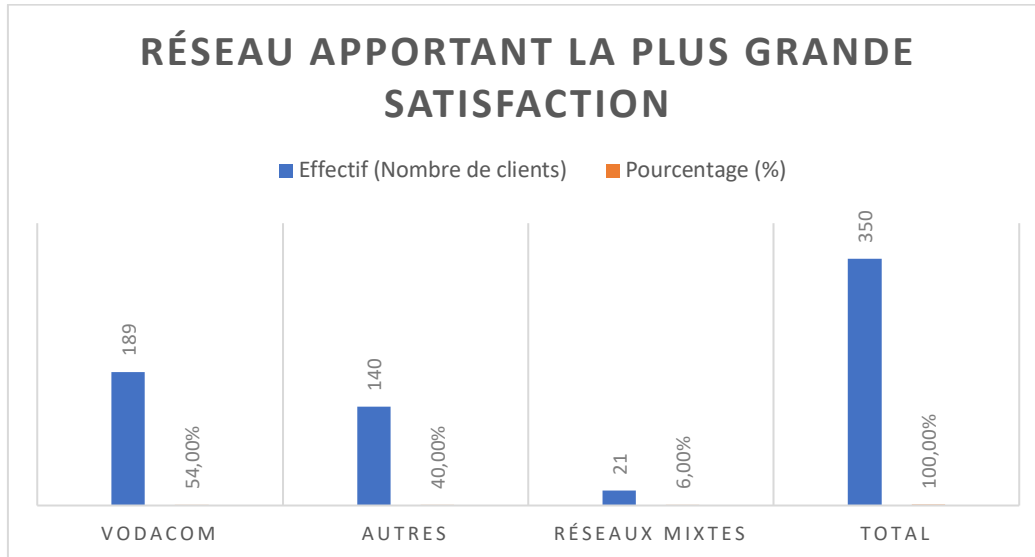
financiers. Les répondants ayant accordé leur préférence aux autres opérateurs mettent en avant la flexibilité de leurs offres promotionnelles et la qualité de débits internet dans les grandes zones urbaines.

Enfin, une minorité marginale de 4,0 % (14 clients) déclare n'avoir aucune préférence particulière ou utiliser indistinctement plusieurs cartes SIM selon les opportunités tarifaires de chaque opérateur. En conclusion, bien que Vodacom conserve une avance significative de 16 points sur les autres, le marché demeure hautement concurrentiel. Les autres opérateurs disposent d'un potentiel de conquête important s'ils continuent de miser sur l'innovation tarifaire, tandis que Vodacom doit maintenir la qualité de son infrastructure pour préserver sa position de chef de file.

Tableau n°2. Q.2. *Quel est selon vous le réseau qui propose des produits et services à la grande satisfaction des clients en RDC ?*

Réseau apportant la plus grande satisfaction	Effectif (Nombre de clients)	Pourcentage (%)
Vodacom	189	54,0 %
Autres	140	40,0 %
Réseaux mixtes	21	6,0 %
Total	350	100,0 %

Graphique n°2



Source : Notre enquête de terrain

Commentaire

L'analyse de la satisfaction globale quant aux produits et services offerts indique une préférence affirmée pour Vodacom, plébiscité par 54,0 % des personnes interrogées (soit 189 clients). Ce niveau élevé de satisfaction s'explique par la diversification et la maturité de son portefeuille d'offres, au premier rang desquelles figurent l'écosystème financier M-Pesa et des forfaits voix et Internet jugés très stables. Les abonnés valorisent particulièrement la fiabilité technique du réseau et la constance de la qualité de service, des facteurs cruciaux qui renforcent le sentiment de valeur perçue et la fidélité de la clientèle. De l'autre côté, les rivaux enregistrent un taux de satisfaction très honorable de 40,0 % (140 clients), affirmant un positionnement solide centré sur l'accessibilité et l'innovation. Les consommateurs satisfaits par les autres réseaux mettent en avant le rapport qualité-prix avantageux de forfaits Internet, la souplesse des offres promotionnelles ainsi que l'ergonomie de services monétiques. Pour une part importante d'utilisateurs, notamment la jeunesse urbaine et les consommateurs très actifs en ligne, l'agilité commerciale des autres répond efficacement aux attentes de consommation quotidienne.

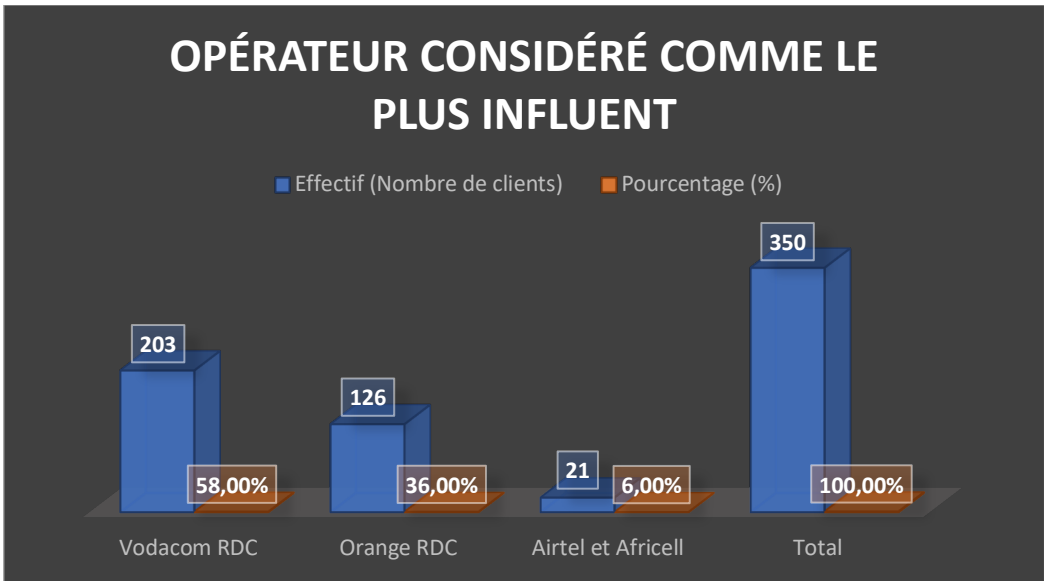
Enfin, une frange de 6,0 % de l'échantillon (21 répondants) ne dégage pas de préférence marquée ou juge que la satisfaction globale apportée par les mixages des opérateurs se vaut. En conclusion, si Vodacom conserve une avance confortable de 14 points grâce à l'étendue et la régularité de ses prestations, les

rivaux demeures de concurrents redoutables capables de capturer une part significative de clients satisfaits par une politique d'offres attractives et adaptées aux nouveaux usages digitaux.

Tableau n°3. Q.3. D'après vous, quel est le réseau le plus influent en RDC ?

Opérateur considéré comme le plus influent	Effectif (Nombre de clients)	Pourcentage (%)
Vodacom RDC	203	58,0 %
Orange RDC	126	36,0 %
Airtel et Africell	21	6,0 %
Total	350	100,0 %

Graphique n°3



Source : Notre enquête de terrain

Commentaire

L'analyse de la perception de l'influence globale sur le marché congolais place Vodacom RDC largement en tête avec 58,0 % des suffrages (soit 203

personnes sur 350). Cette position dominante s'explique par son statut historique de pionnier des télécommunications en République Démocratique du Congo, sa très forte pénétration du marché et la couverture étendue de son réseau à travers toutes les provinces. De plus, la puissance d'entraînement de son écosystème de paiement mobile (M-Pesa) et l'impact socio-économique de ses campagnes de communication de masse confèrent à Vodacom une empreinte institutionnelle et culturelle inégalée au sein de la population.

Pour sa part, Orange RDC rassemble 36,0 % des voix (126 répondants), illustrant une influence significative et en constante progression. L'influence d'Orange sur le paysage national repose en grande partie sur son positionnement stratégique d'acteur majeur de la transformation numérique, son agilité en matière d'offres Internet et d'inclusions financières (Orange Money), ainsi que sur ses partenariats culturels et sportifs de grande envergure. L'opérateur s'impose ainsi comme une marque tendance et prescrite chez les jeunes actifs et la population urbaine connectée. Enfin, une proportion de 6,0 % (21 clients) estime que l'influence est détenue par les deux autres opérateurs sûrement que leur choix est dicté par une déception de l'un et/ou l'autres. En conclusion, bien que Vodacom conserve le leadership en matière d'influence globale et de notoriété institutionnelle sur l'ensemble du territoire national, Orange exerce une contre-influence dynamique et structurante qui stimule la concurrence et façonne activement les nouveaux usages digitaux en RDC. Les deux autres en occurrence Airtel et Africell deviennent des interpellateurs pour les deux geants.

2.1. Analyse des données qualitatives de l'enquête

Les entretiens réalisés auprès des agents de l'entreprise Vodacom Congo SA a plus porté sur l'utilité accordée aux pratiques de veille. Il était question de savoir : En quoi une veille est-elle stratégique dans le système managérial de cette entreprise, une attention particulière était aussi accordée à la marche procédurale utilisée par chacune de ces entreprises pour recueillir les informations sur la veille. Le tableau ci-dessous reprend les condensés des mots clés obtenus à l'issus des entretiens réalisés.

Utilité de la pratique de veille chez Vodacom Congo SA Le type de soutien y affairant	Mots clés issus de l'entretien	Praticiens de veille Vodacom
S'inspirer des meilleures pratiques	Apprendre des autres, s'inspirer des nouvelles façons de faire, savoir ce qui se fait ailleurs,	9 cas

	susciter des nouvelles idées, ne pas réinventer la roue, connaître des bons coups et des leçons apprises.	
Alimenter la réflexion	Ouvrir les horizons, forger/bâtir sa pensée, nourrir la curiosité, affuter les réflexions, stimuler l'intérêt et l'éveil, prendre du recul, mettre en perspective	8 cas
Légitimer les décisions	Faire accepter les décisions, appuyer ses décisions sur la littérature scientifique en la matière, se reconforter, nourrir l'intuition, valider, invalider, bâtir un argumentaire.	6 cas
Mieux comprendre l'environnement	Voir les tendances, connaître les préoccupations sociales et politiques, prendre les pouls de l'opinion publique, comprendre les changements dans l'environnement externe, mieux comprendre l'environnement externe.	12 cas
Réduire l'incertitude	Faire le filtre, anticiper les conséquences d'une décision	10 cas
Se comparer aux autres	Faire un étalonnage, une forme de balisage ou de veille comparative, se positionner par rapport aux autres.	4 cas

Contrôler la réputation	Se préparer sur les enjeux d'actualités, ajuster ses actions de communication, surveiller l'image de l'organisation auprès des citoyens, mesurer l'impact de ses actions de communication.	7 cas
Mettre à jours ses connaissances	Garder, tenir à jour ses connaissances, s'informer, parfaire ses connaissances.	9 cas

Au regard des informations obtenues à l'issue des entretiens réalisés auprès de 6 agents de l'entreprise Vodacom Congo SA, la veille stratégique leur sert avant tout à s'inspirer des meilleures pratiques et à légitimer des décisions. Ils disent se servir du produit de veille pour « savoir ce qui se fait ailleurs » (cadre intermédiaire, direction de la performance), découvrir autant des « bons coups que des leçons apprises » (cadre supérieur, direction de la performance) ou encore « apprendre des autres » et « s'alimenter sur les stratégies des autres » (cadre supérieur, direction générale). Ils sont par ailleurs unanimes : il s'agit rarement d'importer telle quelle une pratique ou une idée, mais plutôt de les adapter, lorsque c'est possible, au contexte et à la culture organisationnels. Pour six managers sur les huit rencontrés, la veille stratégique peut servir à légitimer des décisions déjà prises ou sur le point d'être prises. Le produit de la veille stratégique est ainsi utile pour « bâtir un argumentaire » (cadre intermédiaire, direction de la performance). De même, un autre cadre supérieur de la direction générale présente la veille stratégique comme une aide pour justifier ses décisions : « la veille aide à légitimer le fait qu'on a pris cette décision à partir des données de la veille stratégique. » Un autre cadre intermédiaire de la direction de performance, présente un des avantages de s'appuyer sur les données issues de la veille stratégique en gestion. Aller chercher un certain levier, une certaine crédibilité quand on veut faire passer une décision surtout dans un milieu comme le nôtre, avoir un appui d'un article externe issue de la veille, cela aide vraiment à légitimer une action.

Ces agents s'inscrivent dans l'approche de la gestion fondée sur les données probantes, qui requiert de justifier des décisions en fonction des données externes et des données internes du terrain issues de la veille stratégique. Deux

cadres supérieurs et trois cadres intermédiaires reconnaissent que pour faire accepter leurs décisions, au sein de leur équipe ou auprès de leur supérieur, ils se sont déjà appuyés sur les meilleures pratiques de la veille. Enfin, la veille stratégique est le seul projet de veille qui sert à mettre à jour ses connaissances. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique que depuis qu'il « a quitté les bancs de l'université », il utilise les articles scientifiques diffusés dans la veille pour se tenir à jour et « garder un lien académique. »

La veille stratégique permet de s'inspirer des meilleures pratiques dans une forme d'apprentissage inter-organisationnel. Le verbe « s'inspirer » apparaît dans les propos de sept cadres supérieurs et intermédiaires de différentes directions de l'organisation. Dans le cadre d'un projet organisationnel de développement d'un service innovant, un cadre supérieur de la direction générale précise qu'« on ne peut pas juste faire du copier-coller, il faut partir d'une page blanche et c'est souvent dans une veille qu'on va aller puiser des idées de collaborations ou de procédures qui ont déjà été faites ailleurs, et ensuite tranquillement les adapter à notre réalité. »

La pratique de la veille stratégique est la meilleure de stratégies d'entreprises étudiées qui sert à mieux comprendre l'environnement de l'organisation. Ce type est aussi parmi les plus importants, puisque neuf managers sur douze l'ont mentionné. Sur l'environnement socio-démographique, un cadre supérieur de la direction générale d'un service présente le produit de veille stratégique comme un outil servant à « prendre le pouls de l'opinion publique ». Pour d'autres agents, le produit de veille stratégique aide à mieux comprendre les enjeux sociaux et les besoins et attentes de la population congolaise. Ainsi, l'analyse des entrevues met en évidence huit types de soutien qu'apportent la pratique de la veille aux managers rencontrés : s'inspirer des meilleures pratiques, alimenter la réflexion, légitimer des décisions, mieux comprendre l'environnement, réduire l'incertitude, se comparer aux autres, contrôler la réputation et mettre à jour ses connaissances.

3. Discussion

3.1. Une veille stratégique pertinente et utile

La veille serait stratégique si elle est centrée sur les besoins, notamment sur des sujets stratégiques qui seraient définis par les commanditaires de la veille, soit les managers eux-mêmes. Ce résultat rejoint donc la définition de Pateyron pour qui la veille stratégique est une veille qui porte sur des sujets stratégiques.

La deuxième condition apparaît confirmée dans nos résultats : la veille serait stratégique si elle est utilisée de façon stratégique, ce qui a été nommé par la majorité des managers et par tous les veilleurs. C'est l'utilisation qu'on en fait qui rend la veille stratégique : se positionner par rapport aux autres

organisations, innover, prendre des décisions, modifier un comportement ou produire une action. Cette deuxième condition est aussi en accord avec la littérature, notamment Pateyron avec le triptyque « réception-interprétation-action », et Bergeron et Hiller pour qui la veille stratégique doit permettre de produire une « action éclairée ». Ainsi, tel qu'indiqué dans les résultats, les managers ne font pas uniquement lire les produits de veille, ils les analysent en ajoutant ces bribes d'informations à leur bagage de connaissances. Ce processus d'analyse leur permet d'être à mesure de mieux comprendre leur environnement, de se comparer aux autres organisations de télécom, d'ajuster leurs actions de communication, de crédibiliser leurs actions. C'est bien le passage de l'information à l'action qui est majeur dans une démarche de veille stratégique puisqu'il est difficile de mesurer l'impact d'un projet de veille en lien avec la stratégie des organisations ou avec une prise de décision, qui par essence est multifactorielle. La notion d'utilités apporte un éclairage sur la veille stratégique.

Conclusion

Théoriquement, la veille devient stratégique quand elle comble des besoins et lorsqu'elle est utile, son caractère stratégique semble dépendre davantage de ce qu'en font les managers. Nos résultats ont confirmé que l'entreprise Vodacom dispose d'une stratégie de veille plus souple en combinant l'usage des données issues de la surveillance technologique et les données de l'information marketing relevant des analyses de terrain. L'entreprise Vodacom dispose d'un budget plus significatif pour l'activité de veille. La veille stratégique ne fait pas pour autant la décision, ni l'innovation mais elle contribue, par ces utilités, à la prise de décision et au développement d'une stratégie organisationnelle, et au passage de l'information à l'action. Plusieurs entreprises de télécommunications se limitent présentement à un usage de la veille technologique. Vodacom en revanche fait une heureuse combinaison de la veille technologique et les enquêtes basées sur le marketing relationnel. Cette dernière paraît plus souple et vivante bien qu'elle nécessite beaucoup des moyens. Les enquêtes réalisées affirment que la stratégie de veille utilisée par Vodacom est plus efficace en termes des résultats. Vodacom réussit à assoir son influence sur le marché en imposant ses lois. Il est leader dans ce secteur avec une grande part de marché.

BIBLIOGRAPHIE

- BARTOLI, A., *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris, Organisation, 1990.
- BARRE, S et GAYRARD-CARRERA (S-M)., *La boîte à outil de la publicité*, Paris, Dunod, 2015.

- BALMISSE, G. et MEINGAN, D., *La veille 2.0 et ses outils*. Lavoisier, Paris, 2008.
- CAHEN P., *Méthode et pratiques de la prospective par les signaux faibles : Détecter, libérer, créer le futur*, Paris, Editions Kawa, 2018
- COSTA, N., (dir.), *Veille et benchmarking*, Paris, Editions Ellipses, 2008.
- DEPELTEAU, F., *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, éd de Boeck, Bruxelles, 2002.
- DEREZE, G., *Méthodes empiriques de recherche en communication*, Bruxelles, DeBoeck, 2009.
- DESLAURIERS, J-P., *Les méthodes de recherche qualitative*, Québec, Presse de l'Université de Québec, 1987.
- DECAUDIN, J., *La communication Marketing : concepts, techniques, stratégies 3ème édition*, Paris, Economica, 2007.
- MESGUICH, V., *Rechercher l'information stratégique sur le web : sourcing, veille et analyse à l'heure de la révolution numérique*. De Boeck Supérieur, 2018.
- SAUSSOIS, J.M., *Théories des organisations*, éd La Découverte, Paris, 2019.
- SABOURIN V., *Révolutions technologiques et positionnement stratégique*, Paris, éd. Revue Française de Gestion, 1997.

Articles scientifiques

- ALLOING, C., *Veille stratégique, le chaînon manquant vers la décision*. in *Netsources*, 2014. 113, 5-8.
- AUSTER, E. et CHOO, C. W. *CEO's, information and decision-making : Scanning the environment for strategic advantage*. in *Library Trends*, 1994. 43(2), 206-225.
- AYACHI, H. *L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens*. in *Management & Avenir*, 2007. 12, 49-66.
DOI : 10.3917/mav.012.0049
- BERGERON, P. et HILLER, C. A., *Competitive intelligence*. in *Annual Review of Information Science and Technology*, 2002. 36(1), 353-390.
DOI : 10.1002/aris.1440360109
- BESSOUH N. et SEDDIKI H. *La Veille Stratégique et ses Effets Sur Le Processus d'Innovation*, Université Ibn Khaldoun- Tiaret, vol.7, n°1. 09 Janvier 2022.
- DREVON, E., *La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples.*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2020, Québec, Canada.