



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA
Faculté SEGC Département science de gestion

Mémoire

Présenté par

REDJDAL Rosa

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Science de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**ETUDE DES PRATIQUES DE LA VEILLE
STRATEGIQUE :
Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire
dans la Wilaya de Bejaia**

Soutenu le : 19 février 2017

La composition du jury:

Nom et Prénom	Grade		
Mr. BOUKRIF Moussa	Professeur	A. Mira de Béjaïa	Président
Mr. BELLACHE Youghourta	MCA	A. Mira de Béjaïa	Rapporteur
Mr. CHITTI Mohamed	MCA	A. Mira de Béjaïa	Examineur

Année Universitaire : 2016/2017

À ma famille

Remerciements

Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance au Docteur **ARABI Khelloudja** pour avoir accepté de diriger mon travail, pour son soutien, son encadrement indéfectible, ses critiques constructives et ses précieux conseils. Je tiens également à exprimer toute ma gratitude pour monsieur le docteur **BELLACHE Youghourta** pour son soutien et ses précieuses orientations.

Je remercie vivement les membres du jury de soutenance: **BOUKRIF Moussa**, président du jury, et **CHITTI Mohamed**, examinateur, de me faire l'honneur de participer dans l'évaluation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

J'exprime mes remerciements à Mr **ABDERRAHMANI Farès** pour l'aide qu'il m'a apportée dans le l'analyse statistiques des données de l'enquête.

Je remercie également tous les responsables des entreprises enquêtées qui ont accepté de me répondre avec patience et gentillesse.

Enfin, je remercie toutes celles et tous ceux qui m'ont, d'une façon ou d'une autre, apporté leur soutien tout au long de ce travail.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Sommaire

Introduction générale et problématique	01
 CHAPITRE I : LA VEILLE STRATEGIQUE: FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS	
Introduction	8
Section 01 : Origine et définitions de la veille stratégique.....	9
Section 02 : La veille stratégique : Composantes, modes et fonctions.....	18
Section 03 : L'information matière première de la veille stratégique.....	28
Conclusion	36
 CHAPITRE II : PRATIQUES ET FACTEURS DETERMINANTS DE LA VEILLE STRATEGIQUE	
Introduction	37
Section 01 : Comment faire de la veille stratégique ?	38
Section 02 : Les moyens de la veille stratégique.....	48
Section 03 : Les déterminants de la pratique de la veille stratégique.....	57
Conclusion	68
 CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ALGERIE ET METHODOLOGIE D'ENQUETE	
Introduction	69
Section 01 :Veille stratégique et intelligence économique en Algérie: Réalité et perspectives.....	69
Section 02 : Méthodologie de l'enquête de terrain et caractéristiques de l'échantillon.....	83
Section 03 : Environnement externe, profil stratégique et organisationnel des entreprises enquêtées	93
Conclusion	99
 CHAPITRE IV : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE	
Introduction	100
Section 01 : Le processus informationnel au sein des entreprises enquêtées.....	101
Section 02 : Etat de la veille stratégique et les moyens mis-en-place.....	115
Section 03 : Analyse statistique et relation empirique entre le niveau de la pratique de la VSG et ses déterminants.....	126
Conclusion	135
Conclusion générale	128
Références bibliographiques.....	142
Annexe	153
Liste des abréviations	163
Liste des tableaux.....	165
Liste des figures.....	167
Table des matières	168

*Introduction générale et
problématique*

Introduction et problématique

Le monde des entreprises est confronté de nos jours à un bouleversement du système socioéconomique engendré par la mondialisation des marchés et l'avènement de la société de l'information dans laquelle la production n'est plus reliée aux contraintes physiques. Face à de tels constats les chefs d'entreprises sont désormais contraints de reconnaître les mouvements de l'environnement afin d'apporter les actions qui s'imposent. L'entreprise ne peut plus se contenter de prévoir et de planifier à long terme, mais doit désormais anticiper en permanence. Sa survie passe par sa capacité à obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes sur l'environnement actuel et futur dans tous les domaines (concurrentiel, technologique, marketing, etc). Elle devra, de ce fait, impérativement se mettre à l'écoute prospective de l'environnement dans lequel elle opère.

Pour organiser cette relation d'interface entre l'entreprise et son environnement, un système de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence solide et efficace s'impose. Il permettrait d'appuyer la prise de décision stratégique ; servir d'avertissement pour les occasions et les menaces; évaluer les compétiteurs et les suivre, appuyer la planification stratégique et son implantation (*Attaway, 1998*)¹. Peu importe sa fonction, son but ultime reste toujours la pérennité de l'entreprise.

En tant que discipline, la veille est récente et elle se situe au carrefour de plusieurs sciences. Elle se situe dans un champ de recherche transdisciplinaire, donc difficile à travailler. Ainsi, les affiliations scientifiques se retrouvent dans les Sciences de Gestion, les Sciences Juridiques et Politiques, les Sciences de l'Ingénieur, de l'Informatique et de la Communication et de l'Information ainsi que dans les Sciences Economiques, la Géographie (*Baumard, 1991, Bournois & Romani*)².

En Sciences de Gestion, également, la veille stratégique est déclinée, selon les disciplines, en thèmes différenciés (comme le montre la figure n°1, p 07) : le système d'information, le marketing, le commerce international, la gestion des ressources humaines et le management stratégique. La présente recherche s'inscrit dans le champ des systèmes d'information. *Reix, R (2000)*³ distingue différents types de système d'information selon leurs finalités : 1) les systèmes supports d'opération, dont la finalité est d'assister le traitement des opérations quotidiennes de l'entreprise. 2) Et les systèmes supports de gestion, dont la finalité est d'aider les dirigeants à prendre des décisions opportunes. Dans la présente recherche

¹ : Cité par : Brouard F : « **Que la veille stratégique se lève: faisons le point sur la terminologie et le concept** », congrès ASAC-IFSAM. Montréal, Québec, Canada, (2000), p 03.

² : Cité par : Paturel. R et Richomme-Huet. K : « **Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA** » 5e rencontre Artisanat-Recherche, « Entreprendre dans l'artisanat : quel(s) défi(s) ? », Montpellier, 15 juin, 2010

³ : Reix, R : « **Systèmes d'information et management des organisations** », 1 ème édition, Vuibert, Paris, 2002, p 79.

nous nous positionnons, pour reprendre l'expression de **Reix. R (2000)**⁴ dans les systèmes supports de gestion qui ont pour objectif principal de « *fournir des informations aux décideurs et de les assister dans le processus de décision* ».

En tant qu'activité, la veille n'est pas une nouveauté pour les acteurs de l'organisation amenés quotidiennement à prendre des décisions. "Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises" (**Martinet & Marti, 2002**)⁵. En fait, c'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, particulièrement avec les travaux d'**Aguilar (1967)**. Ainsi, le nombre des entreprises qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement a suivi une courbe exponentielle pendant les quatre dernières décennies dans les pays développés. Comparativement aux pays occidentaux qui exploitent la veille et l'intelligence économique au service de la compétitivité et de développement des entreprises et des nations, la veille stratégique est apparue que tardivement dans les pays en voie de développement comme une réponse à la mondialisation, à l'exception de la Corée et de la Chine où le rôle de l'Etat est à l'origine du développement de la veille stratégique dans ces pays⁶.

Dans, les pays en voie de développement (PVD), dont l'Algérie, engagés dans un processus transitionnel devant conduire au passage d'une économie protégée à une économie mondialisée, il n'existe souvent pas de pratique de veilles formalisées et systématiques fonctionnant en mode proactif (**F.J. Aguilar, 1967**)⁷. Les rares études dans ce domaine qui se sont intéressées au contexte des PVD s'accordent sur le fait que les pratiques courantes de veille se présentent sous forme d'insertions dans des réseaux personnels (**O.O. Sawyerr, 1999**)⁷ qui permettent une connaissance précoce des éventuelles décisions politiques pouvant modifier les règles du jeu (**D. Elenkov, 1997**)⁷. Ce qui ne stimule pas les entreprises de se doter d'un système d'information formel capable de lui procurer une capacité pérenne d'anticipation.

Peu nombreux sont les auteurs algériens à avoir étudié la problématique des pratiques de la veille stratégique dans les entreprises algériennes. Selon **A. Djeflat (2008)**⁸ il ya un « *manque d'intérêt porté par les milieux académiques avec pratiquement aucune implication de la recherche scientifique dans les études et le développement du concept* ». Parmi les auteurs ayant traité cette problématique en Algérie dans le cadre de mémoires de magistère ou de publications scientifiques (articles et livres) on peut citer : **L. Hafsa (2011)**, **F. Souhil (2008)**, **H. Kendal (2007)**, **A. Djeflat (2009)**, **O. Nasri (2013)**, **A. Baaziz et al. (2014)**, **Taguelmint M-Z (2013)** et **Taguelmint M-Z et Boukrif. M (2015)**.

⁴ : Ibid. p 81.

⁵ : Martinet et Y-M Marti : « *l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information* » 2^e édition, Organisation, Paris, 2002, p 13.

⁶ : Kamoun-Chouk S : « *Veille Anticipative Stratégique: Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes* », 300 F, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED 275, Grenoble 2. juin 2005, p 137.

⁷ : Cité par : Kamoun-Chouk. S : « *comment convaincre de l'utilité de la veille Stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne* », La Revue des Sciences de Gestion 2009/3 (n° 237-238), p.195.

⁸ : Djeflat. A: « *La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en œuvre ou effet de monde ?* », revue veille magazine No 35, novembre/décembre 2008, Alger, P 34.

La préoccupation des autorités algérienne concernant l'intégration de la veille dans les stratégies de développement s'est manifestée depuis le programme pour la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique (1991)⁹, l'administration algérienne voulait inciter les entreprises à réaliser leur veille technologique en vue de l'utilisation des résultats de la recherche nationale et internationale. Mais, ce n'est que depuis l'année 2006 que le gouvernement a intégré l'intelligence économique, dans sa stratégie de «Relance et de développement industriel », en ciblant à la fois la compétitivité et l'attractivité.

Malgré l'importance que joue la veille stratégique, elle reste peu développée, voire peu intégrée dans les entreprises algériennes. Plusieurs études sur ce sujet ont des conclusions alarmantes. Une étude du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD)¹⁰ sur la veille au sein des entreprises algériennes, a dressé un constat alarmant. Selon cette étude, ces entreprises ont peu de pratique en matière de veille et de démarche d'intelligence économique, du fait de leur méconnaissance de ces concepts ou du manque de conscience de leur importance dans la performance et la compétitivité des Entreprises. Selon cette étude, les entreprises algériennes n'auraient ni vision globale, ni stratégie de conquête de parts de marchés à l'extérieur.

Selon une autre étude menée par le Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement¹¹ en collaboration avec le Cabinet algérien Veil Tech, les petites entreprises ne sont pas intéressées par la mise en place d'un système d'intelligence économique; les moyennes entreprises ont quelques activités de veille et se sont intéressées par l'intelligence économique. Enfin, la grande entreprise ayant des activités de veille s'intéresse à intégrer ses actions dans un système IE.

L'industrie agro-alimentaire (IAA), qui présente notre terrain d'étude, est un secteur important pour l'économie algérienne. Il s'agit de la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie. En termes de richesses nationales, elles contribuent largement à la formation du produit intérieur brute par la valeur ajoutée qu'elles dégagent. Considérant l'ensemble des industries de transformation hors hydrocarbure, les IAA ont réalisé 47,1% de la production brute en 2012, et 36,5% de la somme des valeurs ajoutées¹².

Nous avons opté pour la région de Béjaïa comme univers d'enquête pour trois raisons principales. La première est attribuée à la proximité de l'univers d'enquête. La deuxième est liée au fait que la région de Béjaïa constitue l'une des wilayas ou l'agroalimentaire occupe une place prépondérante et elle enregistre un fort dynamisme de création d'entreprise, notamment dans ce domaine. Enfin, la dernière raison est liée à la présence de quelques entreprises leaders de l'industrie agro-alimentaire en Algérie dans la région, et nous

⁹ : Cité par : Kendel. H: « **Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie** », 217 F, thèse de doctorat en Science de l'Information et de la Communication : Paul Cézanne (Aix-Marseille III), Mars 2007, p 190.

¹⁰ : Cité par : Kendel. H : « **L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne?** » Journée de sensibilisation des cadres des ministères et des institutions à l'intelligence économique et à la veille stratégique », Alger, 19 Octobre 2009, p 50.

¹¹ : Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective : « **manuel de formation en intelligence économique en Algérie** », Alger, 2010.p37

¹² : www.ons.dz

supposons que la probabilité de trouver un système de veille au sein de ces entreprises est élevée.

L'objectif spécifique de cette recherche est alors d'apporter des éléments de réponses pouvant contribuer à une meilleure compréhension des manifestations et des déterminants de la pratique de la veille au sein de quelques entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la Wilaya de Béjaia.

Ce qui nous amène à poser notre problématique essentielle sur laquelle nous allons axer notre analyse et à laquelle nous essayons d'apporter quelques éléments de réponse; il s'agit notamment de se demander :

Quel est l'état de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia? Quels sont les facteurs influençant le niveau de la pratique de la veille ?

Dès lors, un certain nombre de questions subsidiaires se posent ainsi :

- ✓ La pratique de la veille stratégique au niveau de ces entreprises est-elle une démarche complète allant de l'identification des besoins jusqu'à l'exploitation des informations ?
- ✓ Le contexte externe lié à l'environnement a-t-il une influence sur le degré d'avancement dans les pratiques de la veille ?
- ✓ Le contexte interne à l'entreprise (caractéristiques organisationnelles et profil stratégique) a-t-il une influence sur le niveau de la pratique de la veille stratégique au sein des entreprises agro-alimentaire de Bejaia?

Dans ce travail, notre ambition est d'essayer de contribuer à la réflexion sur la problématique essentielle du sujet en se basant sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La pratique de la veille dans les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Béjaia est à l'état embryonnaire, informelle et non structurée.

Hypothèse 02 : Le contexte externe, lié à l'environnement, influence significativement le niveau de pratique de la veille stratégique.

Hypothèse 03: Les caractéristiques organisationnelles et stratégiques influencent significativement le niveau de la pratique de la veille stratégique.

❖ **Méthodologie de recherche**

Pour réaliser notre travail, nous adoptons une démarche méthodologique qui dessine un programme de recherche envisagé en deux temps.

En premier lieu, il s'agit d'effectuer une lecture pour mettre en évidence le cadre conceptuel de notre problématique, à travers une recherche bibliographique et documentaire.

En second lieu, une recherche empirique, qui sera appliquée à appréhender concrètement, sur le terrain, les projections possibles de cette conceptualisation. Et elle consiste en la réalisation d'un questionnaire administré en face à face, et qui sera destiné au responsable des entreprises enquêtées et parfois aux dirigeants. L'enquête de terrain est réalisée auprès d'un échantillon composé de dix-neuf entreprises appartenant à l'IAA.

❖ **Structure et contenu de l'étude**

La présente recherche sera architecturée en quatre chapitres que nous développerons en suivant le fil conducteur de notre travail.

Le premier chapitre intitulé « La veille stratégique : fondements théoriques et conceptuels », a comme objectif de présenter les généralités de la veille stratégique, composé de trois sections :

- La première section traitera l'origine et la définition de la veille stratégique.
- La seconde, quant à elle, est consacrée aux différentes composantes, les modes et les fonctions de la veille stratégique.
- Enfin, en raison de l'importance que représente l'information dans le processus de veille, la troisième section lui sera consacrée.

Le deuxième chapitre intitulé « pratique et facteurs déterminants de la veille stratégique », composé de trois sections :

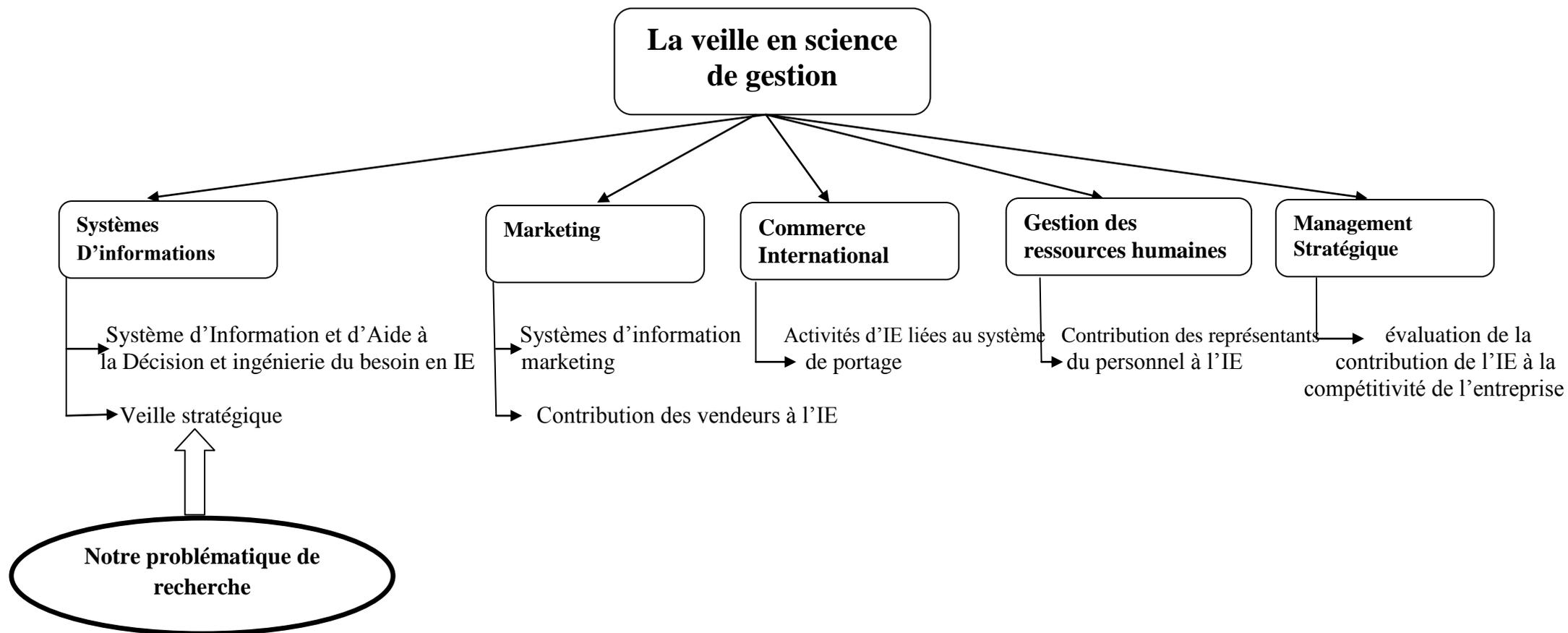
- En premier lieu, nous allons mettre en exergue le processus de la veille stratégique.
- En second lieu, il sera question de traiter les moyens organisationnels, humains, techniques et financiers nécessaires à la pratique de la veille stratégique.
- Enfin, en dernier lieu, nous traiterons les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique.

Le troisième chapitre intitulé « état des lieux de la pratique de la veille stratégique en Algérie et méthodologie d'enquête » décrit :

- En premier lieu l'état de la veille en Algérie.
- Ensuite, nous allons présenter un aperçu de notre méthodologie d'enquête.
- Enfin, dans la dernière section nous allons essayer de fournir une classification des entreprises en fonctions de quelques facteurs, relevés de la littérature, pouvant avoir une influence sur le niveau de la pratique de la veille stratégique.

Le quatrième chapitre intitulé « Analyse et interprétation des résultats de l'enquête » va mettre en exergue, l'état de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées, d'une part, et vérifier les hypothèses de recherche par une analyse statistique, d'autre part.

Figure n°1 : La veille au sein des sciences de gestion : Quel positionnement théorique ?



Source : Réalisé par nous même à partir de : Paturel. R et Richomme-Huet. K (2010), op cit.

Chapitre I:
La veille stratégique:
fondements théoriques et
conceptuels

CHAPITRE I : LA VEILLE STRATEGIQUE: FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Introduction

S'informer sur l'environnement n'est pas une nouveauté pour les acteurs de l'organisation amenés quotidiennement à prendre des décisions. "*Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui, en cette époque d'incertitude, cela devient une nécessité pour beaucoup d'entreprises*" (Martinet & Marti, 2002)¹³. Ce sont donc plutôt la prise de conscience de l'intérêt de la surveillance de l'environnement ainsi que sa formalisation dans l'entreprise qui sont nouveaux.

C'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, en particulier avec les travaux d'Aguilar (1967) (S. Amabile, 1999)¹⁴. En effet, ces dernières années le nombre d'entreprises qui ont mis en place une activité de surveillance de l'environnement a suivi une courbe exponentielle. Ces cellules de veille témoignent d'un passage d'une veille individuelle à une veille organisationnelle et reflètent une prise de conscience du caractère nécessairement collectif du processus de veille (M. Guechtouli, 2014)¹⁵.

L'entreprise américaine est belle et bien pionnière en la matière. Depuis le début du XXe siècle, les entreprises américaines ont exercé des fonctions de renseignement. Progressivement, elles ont internalisé cette fonction par le recours plus fréquent à la veille dans la conduite de leurs affaires (B. Philippe, 1997)¹⁶. En France, l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980 (Bourthoumieu et al, 1999)¹⁷. L'intérêt des américains et des français seraient attribuables à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon.

Ce chapitre vise à faire un éclairage théorique sur ce qui est la veille stratégique. Pour cela, nous l'avons scindé en trois sections. La première section traitera l'origine et la définition de la veille stratégique. La seconde, quant à elle, est consacrée aux différentes composantes, les modes et fonctions de la veille stratégique. Enfin, en raison de l'importance que représente l'information dans le processus de veille, la troisième section lui sera consacrée.

¹³ : Martinet. B et Y-M Marti (2002), op cit, p 13.

¹⁴ : Cité par : Brouard F (2000), op cit.

¹⁵ : Guechtouli. M : «**Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique**», Working Paper, 2014, p 02.

¹⁶ : Baumard. Ph : «**Conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques**». Article présenté au séminaire CFR à l'Ecole Polytechnique, le 13 janvier 1997.

¹⁷ : Cité par : Brouard F (2000), op cit, p 02.

Section 01 : Origine et définition de la veille stratégique

S'informer est un besoin fondamental de l'être humain qui a toujours éprouvé la nécessité de recueillir et d'exploiter l'information pour survivre. Le développement, relativement récent, du concept de surveillance dans les sciences de gestion tient principalement à la transformation de l'environnement des entreprises depuis l'après-guerre. Afin de diminuer l'incertitude et améliorer les stratégies d'innovation, les décideurs devraient être appuyés par un système d'information et d'aide à la décision efficace: la veille stratégique.

Afin de comprendre le concept de la veille stratégique, nous allons d'abord retracer la genèse de cette pratique, pour essayer ensuite de lui donner une définition. Enfin, pour éviter toute confusion avec d'autres concepts qui rentrent dans le même cadre d'analyse nous allons apporter des éclaircissements par rapport à ces concepts.

1. Surveiller l'environnement, une nécessité absolue pour les entreprises

Depuis toujours, l'être humain était animé par le besoin de comprendre ce qui se passe autour de lui, car sa survie en dépend. Au fil du temps, cette quête a pris de la dimension pour atteindre celui de l'Etat pour des besoins de guerre et de développement politico-économique. Au cours du dernier tiers du 20e siècle, la recherche et l'exploitation des informations s'ancrent dans les pratiques organisationnelles des entreprises.

1.1.S'informer : Une pratique et un besoin ancien

1.1.1. Un besoins fondamental de l'être humain

L'être humain a toujours éprouvé le besoin d'être informé sur le monde. En effet, dans des milieux naturels défavorables, l'homme a du rechercher l'information, car sa vie en dépend. D'autre part, pour satisfaire sa soif incessante de connaissance du monde, il a constamment recherché, interprété et exploiter l'information. L'évolution des sciences et les diverses découvertes en sont la preuve.

1.1.2. S'informer pour gagner la guerre

Obtenir de l'information a toujours été d'une importance cruciale sur les champs de bataille. Tous les grands chefs de l'armée connaissent bien l'importance des renseignements stratégiques dans les affrontements de l'adversaire. De nombreux exemples historiques illustrent le rôle de l'information pour gagner la guerre.

Pendant les croisades, les musulmans¹⁸ avait utilisé les pigeons voyageurs pour la première fois comme moyen de communication. Ce moyen permettait une communication rapide et efficace entre des sites éloignés géographiquement. Ils ont ainsi pu gagner la guerre par un nouveau moyen de communication différent de ceux utilisés à ce moment là.

Pour *Napoléon*, avant d'entrer dans une bataille il faut d'abord scruter l'ensemble du contexte. Et comme le dit justement : « *se faire battre est excusable, se faire surprendre est*

¹⁸ : Cette exemple est cité par : Rouibah. K et Ould-Ali. S: « **Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise** » RIST VOL. 11 N°02 Année 2001

impardonnable »¹⁹. Ainsi, lors de ces campagnes, des missions de reconnaissance sont envoyés afin d'éclaircir les points douteux. Il faut reconnaître en quelques sortes le terrain et préciser certains points. Ces indications vont lui servir pour déstabiliser l'ennemi.

En plus de son importance dans le domaine militaire, l'information est également un levier de développement des Etats, ce qui peut être illustré par plusieurs exemples, tel celui de la république de Venise, de la Suède et de la grande Bretagne.

1.1.3. S'informer pour assurer le développement économique

Pour assurer leur développement économique et imposer leur domination politique, plusieurs Etats ont fait de l'information et de la surveillance un levier important pour cette fin.

En effet, la république de Venise²⁰ a construit sa puissance par les échanges commerciaux maritimes, notamment entre l'Orient et l'Occident. Ses ambassadeurs formaient alors un véritable réseau d'information. Du XII^{ème} au XV^{ème} siècle, cette république a bâti un véritable empire colonial et était la maîtresse de mers.

En Suède²¹, au 18^{ème} siècle, un journal intitulé « Den Göteborg Spionen » publié dans la ville de Göteborg, rapportait fréquemment les inventions européennes à partir des marchands et voyageurs suédois. Ces informations permettaient alors d'introduire des procédés de fabrication de la porcelaine et de nombreux biens marchands.

Un autre exemple est celui de la grande Bretagne²², première puissance économique mondiale de la révolution industrielle. Dès la création des premières manufactures textiles, l'information occupait un rôle central. Ainsi, pour protéger la machine à filer le coton, les manufactures du Lancashire faisaient peser sur les ouvriers de métiers des sanctions draconiennes au cas où ils dévoileraient les caractéristiques de cette invention à des marchands étrangers.

Malgré son développement relativement récent dans le domaine des sciences de gestion, l'activité de recherche, de traitement et d'exploitation de l'information ne date pas d'aujourd'hui, bien au contraire elle est ancienne. Elle est innée chez l'être humain et a toujours été pratiquée dans les domaines militaire, économique et politique. Ces dernières années, la prise en conscience ainsi que la formalisation des activités de veille au sein de l'entreprise s'expliquent par plusieurs éléments que nous développerons, en ce qui suit.

1.2.L'entreprise en interaction avec l'environnement

À l'époque du taylorisme, l'entreprise était considérée comme une entité dont le fonctionnement est irrémédiablement rationnel et sa survie ne dépendait que de la stratégie élaborée par son dirigeant, exclusivement motivée par un seul objectif, celui de la production

¹⁹ : Cette exemple est cité par : Cohen C: « **surveiller l'environnement : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats** », XIème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin à Paris, 2002, p02.

²⁰ : Cité par : Ibid.

²¹ : Voire : Martre. H : « **Intelligence économique et stratégie des entreprises**», Commissariat Général du Plan / République Française (FR), Février 1994.

²² : Cité par : Ibid.

en masse. Cependant, après la seconde guerre mondiale, de nombreux chercheurs ont considéré l'entreprise comme un système ouvert qui interagit en permanence avec l'environnement externe dans lequel elle évolue.

À partir de la seconde guerre mondiale, l'environnement a évolué vers un état de plus en plus complexe et dynamique. **Duncan (1972)**²³ envisage la complexité comme le degré selon lequel les facteurs environnementaux dans la décision sont nombreux et présents dans différentes composantes. Le dynamisme résulte, pour sa part, du fait que ce qui est considéré jusqu'ici comme stable se modifie plus souvent, et ou plus fortement. D'après **Bourgeois, (1985)**²⁴, le dynamisme se distingue par le degré de changement ou de variation de facteurs constituant l'environnement.

Pour faire face à cet état permanent d'incertitude et anticiper les changements, les chefs d'entreprise ont ressenti le besoin de mettre un dispositif de surveillance de l'environnement. Comme le souligne **Serge Amabile (1999)** : « ... il apparaît que la plupart des auteurs justifient les activités de veille par "l'incertitude" qui caractérise "l'environnement" »²⁵. En effet, lorsque les turbulences et les mutations rapides caractérisent le monde des affaires, seul un système d'information qui décèle à temps les ruptures brutales alimente efficacement le processus de décision.

L'incertitude liée à l'environnement n'est pas la seule raison de la mise en place d'une démarche de surveillance. Deux raisons, d'ailleurs liées, expliquent particulièrement le fait que les entreprises aient recours aux pratiques de surveillance de leur environnement : l'absolue nécessité d'innover et l'exemple de la réussite japonaise (**C. Cohen, 2004**).

1.3.L'innovation : nouvelle loi de compétitivité

Il est maintenant largement admis que le développement économique et social passe par le progrès et l'innovation quel que soit sa nature technologique ou commerciale. Pour être performante et faire face à la pression concurrentielle, la stratégie d'innovation est devenue un choix imposé aux entreprises.

La source d'une innovation n'est pas toujours le laboratoire de recherche. Elle peut être une nouvelle combinaison de technologies existantes ou l'acquisition de nouvelles technologies, ou encore l'un des départements de l'entreprise. Elle peut aussi provenir de l'observation des concurrents. Pour **Kirzner (1990)**²⁶, il est nécessaire d'être en position d'écoute, de guet et d'éveil – "d'alertness" – vis à vis du marché, de l'environnement économique et notamment concurrentiel de l'entreprise. Cette surveillance donnera lieu à une idée, un concept, qui sera à l'origine de l'innovation.

²³ : Cité par : Gueguen, G: « **l'environnement perçu des PME internet** », 5 ème CIFPME, 25, 26,27 octobre 2000 à Lille, p 08.

²⁴ : Cité par : ibid. p 10.

²⁵ : Amabile, S. « **De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile** ». *Systèmes d'information et management*, 4(2), (1999), P 20.

²⁶ : Cite par: Corine Cohen (2002), op cit, p 03.

1.4.L'exemple de la réussite du Japon

Dans les années 80, le Japon vit une période de réussite éclatante, imposant ainsi son rythme au jeu concurrentiel mondial. Pour de nombreux auteurs, la croissance économique de ce pays est due en grande partie à une collecte organisée, minutieuse et systématiques des informations publiées dans le monde, en particulier dans les pays industrialisés. Jusqu'aux années 80, les Japonais se sont engagés dans une démarche de recherche de connaissance, principalement de type technologique, à l'extérieur, pour ensuite la copier ou s'en inspirer pour créer des produits identiques ou améliorés. Ainsi, de nombreuses entreprises et nations ont organisé leur propre système d'intelligence, pour contrer l'apparition de nouveaux concurrents Japonais, d'une part, et imiter un modèle performant, d'autre part.

2. Veille stratégique : Approche sémantique

Tous les auteurs s'accordent sur la difficulté à définir les notions de surveillance ou de veille stratégique. En fait, les termes et les définitions qui les représentent sont nombreux. Au problème de divergence d'auteurs, s'ajoute celui de la traduction des expressions anglo-saxonnes en leurs équivalents francophones.

Compte tenu de la diversité des expressions données à l'activité de veille, il est important de retracer son évolution, de la définir et de la distinguer des autres concepts.

2.1.Historique du concept de la veille

L'analyse des travaux de recherche s'intéressant à l'activité de surveillance de l'environnement des entreprises permet de constater l'existence d'une multitude de termes, de définitions et d'appellations utilisées par les auteurs pour désigner cette activité. À partir de l'étude des titres des ouvrages et d'articles publiés depuis 1967, *C. Cohen (2000)*²⁷ a pu comptabiliser au moins 25 expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et tout autant dans les articles francophones. *Brouard. F (2004b)*²⁸ a comptabilisé plus de 40 expressions francophones et anglo-saxonnes, confondues. Parmi les termes les plus désignés nous pouvons citer: scanning, competitive intelligence, business intelligence, monitoring, veille stratégique, intelligence économique, etc.

L'évolution du concept de veille stratégique dans le temps a été particulièrement éclairée par les travaux de *Corine. C (2001, 2004)*²⁹, qui a identifié trois grandes phases:

❖ **La phase d'émergence** : de 1967 à 1980 suivant l'évolution anglo-saxon et de 1970 à 1990 à partir de l'évolution francophone. Le terme "scanning" ou "environmental scanning" sont très utilisés dans les publications anglo-saxonnes. Plus tard, les auteurs francophones reprendront "Scanning" et le traduiront par "balayage" ou plus souvent par "surveillance"

²⁷ : Cohen. C: « la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires » université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion W.P n°598 mars 2000, p 07.

²⁸: Brouard. F: « Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME », 419 F des sciences de la gestion université du Québec à Trois-Rivières, 2004b, p 51.

²⁹: Cohen. C (2000), op cit. Et Cohen C (2004), op cit, pp 45-66.

d'autres, utiliseront le mot vigilance. Cette phase est marquée par l'accent croissant mis sur la recherche d'information.

❖ **La phase de maturation:** de 1981 à 1990 suivant l'évolution anglo-saxonne et de 1991 à 2000 à partir de l'évolution francophone. Pendant cette phase la pratique de surveillance de l'environnement tend vers la formalisation et l'utilisation de méthodes d'analyse quantitatives. Des termes comme « competitive intelligence », « vigilance », « veille stratégique » et « intelligence économique » font leur apparition.

❖ **La phase de consolidation :** De 1991 à 2000 d'après l'évolution anglo-saxonne et à partir de 2000 suivant l'évolution francophone. Du côté anglo-saxon, la stabilisation terminologique se confirme. Les termes "intelligence" et "competitive intelligence" sont les plus utilisés. Quant aux entreprises françaises, ont accepté le concept d'intelligence. Après l'intérêt suscité par la pratique de l'intelligence dans la phase d'émergence et l'apprentissage construit durant la phase de maturation, les dirigeants ont commencé à se poser la question de l'impact réel de l'activité d'intelligence sur les profits de l'entreprise.

2.2. Justification du choix de l'expression "veille stratégique"

Dans la présente recherche nous désignons l'activité de surveillance de l'environnement par le terme veille stratégique. Le choix de l'expression veille stratégique se justifie par les raisons suivantes (*F. Brouard, 2000*)³⁰ :

- L'interprétation du terme « veille », qui marque bien l'idée de vigilance et d'attention par rapport à ce qui existe ou ce qui s'en vient dans le secteur, est plus précise.
- La notion de « veille » comprend différentes facettes, qui sont indissociables et indivisibles. Ces facettes peuvent être la technologie, la concurrence, la clientèle, les fournisseurs et l'environnement général. Elles servent à orienter la stratégie de l'entreprise.
- L'expression veille stratégique, d'inspiration universitaire, est reconnue par plusieurs auteurs dans des écrits récents.
- La notion de veille stratégique est plus générale que celui d'intelligence économique, qui peut être perçue comme représentant uniquement des renseignements économiques, délaissant ainsi les autres types de renseignements fournis par tous les types de veille ;
- Le mot « stratégique » est associé à la veille, pour indiquer que la veille est une activité collective engageant tout les membres de l'entreprise. Il indique bien qu'il s'agit d'une veille globale et qu'il est relié au processus de décision stratégique ;

³⁰: Brouard. F (2000), op cit, pp 7-8.

- Il existe une autre raison, qui relève du champ lexical du mot. En effet, d'après **C. Cohen (2000)**³¹ on peut parler de veilleur pour désigner l'individu qui pratique l'activité de veille ce qui est moins facile avec "surveillance" ou "Intelligence".

2.3. La veille stratégique : Définitions

La veille stratégique est l'articulation de deux termes, à savoir "*veille*" et "*stratégique*". La Veille signifie «être éveillé (le contraire d'endormi !), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi, ni où, ni quand.» (**Lesca. H 2003 : 10**)³². L'adjectif stratégique indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives.

Parmi les nombreuses définitions du concept de la veille, nous focalisons notre attention sur les deux définitions proposées par **H. Lesca (1994) et (1997)**.

Selon **H. Lesca (1994)** la veille stratégique « est le *processus informationnel* par lequel l'entreprise se met à l'*écoute anticipative* de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques»³³.

En 1997, **H. Lesca** définit la veille stratégique comme le « *processus collectif et continu*, par lequel un groupe d'individus traque de façon *volontariste* et utilise des informations à *caractère anticipatif* concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise, dans le but de créer les opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude»³⁴.

Nous retiendrons de ces deux définitions les éléments suivants:

- La veille stratégique est une composante du système d'information de l'entreprise, tournée vers l'extérieur de l'entreprise, notamment vers l'exploitation des informations fragmentaires et incertaines ;
- La veille stratégique est un processus de surveillance attentive et soutenue, qui englobe plusieurs phases que nous verrons plus loin ;
- L'activité de veille s'inscrit dans un *processus continu* qui fait intervenir divers membres de l'entreprise, en fonction de leurs activités et compétences, au sein duquel de nouvelles informations sont nécessaires en permanence ;

³¹: Corine C (2000), op cit, p 51.

³² : Menif. S: « **Problématique de la recherche d'informations d'origine «terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. (Application aux entreprises tunisiennes)** », 366 F, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble CERAG CNRS UMR 5820 Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 2005, p 24.

³³ : Lesca H. (1994) : « **Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche** ». In Economies et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5, P 33.

³⁴ : Lesca H: « **Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, p 01.

- La veille stratégique est une démarche *volontariste* exigeant que l'entreprise aille au devant des informations anticipatives;
- Les informations considérées sont celles susceptibles d'influer sur la pérennité de l'entreprise et qui renseignent éventuellement, soit sur des opportunités, soit sur des menaces. Elles sont de nature prospectives, de types signaux faibles de Ansoff (1975) ;
- Le processus de veille doit permettre à l'entreprise à prendre des décisions, anticiper les changements futurs de son environnement et réduire l'incertitude.

3. Clarification du concept de veille stratégique

Pour bien appréhender la notion de veille stratégique et éviter toute confusion avec d'autres concepts qui entrent dans le même cadre d'analyse à l'instar de l'intelligence économique, l'espionnage, le benchmarking, nous allons porter des éclaircissements à propos de ces concepts.

1.3.1. La veille stratégique et l'intelligence économique (IE)³⁵

La dénomination de l'intelligence économique est officialisée par le commissariat général du plan dans le rapport intitulé « *intelligence économique et stratégie des entreprises* » publié en février 1994. Dans ce groupe de travail, présidé par **Henri Martre**, président de l'Association française de normalisation (AFNOR), la notion d'intelligence économique est définie comme étant :

« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement, avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts... »³⁶

Cette définition relève bien d'une approche globale, au niveau national et non plus uniquement au niveau de l'entreprise, d'où la nécessité de nombreuses actions concertées, pour informer, inciter, mobiliser les différents acteurs économiques.

La veille stratégique et l'intelligence économique sont deux concepts distincts, mais qui présentent des points communs. Selon **H. Lesca (1997)**³⁷ la veille, apparue la première en France, est issue des Sciences de Gestion et du management stratégique, quant au concept d'intelligence économique, il est issu du monde des dirigeants d'entreprises, issue des travaux d'un groupe de travail du Commissariat général du Plan.

³⁵ : Il faut noter que certains auteurs ne distinguent pas aussi nettement la frontière entre la veille et l'IE où la veille stratégique est assimilée à l'IE. Or, cette vision reste minoritaire.

³⁶: Martre H (1994), op cit, p 03.

³⁷: Lesca H (1997), op cit, p 16.

D'après *Clerc (1995) et Larivet (2002)*³⁸ l'intelligence économique est une combinaison de trois fonctions informationnelles: *le renseignement économique ou veille stratégique, la protection de l'information et l'influence*. Donc, l'IE assure, d'une façon légale, deux autres fonctions informationnelles: *la protection et l'influence*.

❖ **La fonction de renseignement** : (transformation d'informations en connaissances) sert à anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire à diminuer l'incertitude.

❖ **La fonction de protection** : sert à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise, notamment de leur appropriation par les concurrents.

❖ **La fonction d'influence** : a pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles (tel par exemple les actions de lobbying, la coordination et le découragement).

Néanmoins, malgré ces différences, les deux concepts ne sont pas sans liens. La démarche de veille est un préalable à la démarche d'intelligence économique. En d'autre terme, la veille est une composante nécessaire et probablement le meilleur point d'entrée de l'intelligence économique.

1.3.2. La veille stratégique et l'espionnage

L'espionnage est le recours à la recherche illégale d'informations qui ne sont pas disponible dans le domaine public. Divers moyens illégaux sont utilisés à cette fin, on peut citer la corruption, le piratage de disquette, vols de documents, écoutes téléphoniques, etc. La veille stratégique n'est pas l'espionnage, car elle n'est pas pénalisée par la justice elle se pratique dans la légalité et le respect des règles déontologiques.

1.3.3. La veille stratégique et le benchmarking

Le benchmarking est une méthode d'étalonnage concurrentiel, reposant sur la comparaison, et d'éventuel copiage des meilleures pratiques des meilleurs, qui ne sont pas toujours prêts à se laisser copier, sous peine de voir leur survie menacée, une fois leurs mystérieuses actions sont banalisées.

Il est défini par *David T. Keans* (ex- président et ex- chef de la direction de XEROX Corporation) comme : « *Un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders* »³⁹.

Le benchmarking peut être une technique complémentaire de la veille stratégique. Et c'est l'un des outils utilisé dans l'intelligence économique.

³⁸ : Cité par : Brouard. F et Larivet. S: « **stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique** » 5^e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre 2007, op cit, p 03.

³⁹ : Costa N : « **Veille et Benchmarking** », ELLIPSES, 2008, p 75.

Le tableau ci-après synthétise la différence entre la veille et le benchmarking

Tableau n°01: La différence entre le benchmarking et la veille stratégique

	Benchmarking	Veille stratégique
Objectif global	Analyser ce que font les meilleurs, pourquoi et avec quel résultat	Saisir des opportunités et éviter des menaces
Principal objet d'étude	Les méthodes qui répondent aux besoins des clients	Tous les acteurs externes à l'entreprise (clients, concurrents, etc.)
Champ d'application	Les méthodes aussi bien que les produits	Marchés, produits, services, etc.
Sources d'information	Les meilleurs dans la fonction et les concurrents	Formelles (bases de données, Internet, etc.) Informelles (bouche à oreille, etc.)

Source : ROUIBAH Kamel : « *Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines* », 341F, thèse doctorat en génie industriel Option Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998, p 55.

1.3.4. La veille stratégique et la planification

La veille stratégique ne doit pas être confondue avec le concept « planification ». La planification est généralement l'apanage des grandes entreprises. En effet, les PME et PMI ne sauraient pratiquer la planification alors qu'elles peuvent très bien utiliser avec succès la veille stratégique. Selon *H. Lesca (1994)*⁴⁰ si l'entreprise pratique la planification, elle peut très bien pratiquer la veille stratégique ou l'ignorer, et si l'entreprise ne pratique pas la planification, elle peut fort bien se retrouver dans une situation où la veille stratégique est de plus grand intérêt pour elle.

1.3.5. La veille stratégique et la prévision

La veille stratégique ne doit pas être confondue avec les techniques de prévision. Il s'agit de deux concepts distincts. En effet, les techniques de prévision du futur sont fondées sur l'extrapolation du passé. Ces techniques sont inappropriées dans des contextes de changement non répétitif. En outre, les prévisions ne tiennent pas compte des informations de types signaux faibles qui nourrissent le processus de veille.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la surveillance de l'environnement est une activité ancienne pour les entreprises. Néanmoins, pour plusieurs raisons, ces dernières années l'engouement pour la veille a suivie une courbe exponentielle.

⁴⁰ : Lesca H (1994), op cit, p 33.

Malgré la difficulté de donner une définition unificatrice du concept, un éclairage théorique a été également porté. Et afin d'éviter toute confusion avec d'autres concepts qui rentrèrent dans le même cadre d'analyse nous avons tâché à distinguer ces concepts de celui de la veille stratégique.

Dans la suite de cette recherche, nous considérons les termes « veille stratégique » et « surveillance de l'environnement » comme synonyme et nous les utiliserons indifféremment.

Section 02 : La veille stratégique : Composantes, modes et fonctions

Pour bien comprendre ce qui est la veille stratégique. En ce qui suit, nous allons mettre en évidence quelques concepts clés de la veille stratégique. Ainsi, il sera question de traiter les composantes de la veille stratégique, ses modes et ses fonctions.

1. Les composantes de la veille stratégique

La veille stratégique est un terme générique qui englobe l'ensemble des veilles particulières. Chaque type de veille permet de satisfaire des besoins bien particuliers. Plusieurs auteurs se servent du modèle de **Porter (1982)** sur l'analyse de la concurrence pour distinguer les types de veille. Il s'agit de la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille juridique et normative. Néanmoins, il faut signaler que ces types de veille ne sont pas exhaustifs.

1.1. La veille technologique

Pour des raisons historiques, la veille technologique est apparue pour la première fois en France. Pour **H Lesca, (1986 : 26)⁴¹**: « *L'expression "veille technologique" désigne l'effort que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend, dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur* ».

Plus tard, pour **François Jakobiak**, la veille technologique dépasse très largement le simple cadre de la technologie; elle recouvre un plus vaste domaine. « *La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement (...) l'observation et l'analyse de l'environnement doivent être suivis de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* » (**Jakobiak 58, 1988; 1991 : 39)⁴²**.

Deux sous-facettes de la veille technologique peuvent être distinguées: la veille des brevets, la veille des produits innovants (**Rouibeh (1998)⁴³** :

⁴¹ : Cité par : Cohen C(2000), op cit, p 34.

⁴² : Cité par: Ibid. pp 34-35.

⁴³ : Rouibah K (1998), op cit, p 51.

❖ **La veille brevets et propriété industrielle :** C'est le moyen par lequel l'entreprise surveille régulièrement les brevets déposés, à la fois pour que ses concurrents n'utilisent pas les procédés qu'elle a développés, et pour être informé des nouveaux brevets déposés.

❖ **La veille de produits innovants :** C'est le moyen par lequel l'entreprise veille et anticipe la mise sur les marchés de produits nouveaux ou de produits de substitutions de façon à distancer les concurrents et baisser les coûts de production.

Les principaux arguments qui militent en faveur d'une veille technologique méthodique de la part de l'entreprise (*Lesca, 1986*)⁴⁴ sont :

- *Lutte contre la concurrence:* Celle-ci peut être actuelle ou potentielle, légale ou déloyale. Elle est utilisée de façon défensive, pour réagir à des menaces ou de façon offensive, c'est-à-dire visant à obtenir un avantage technologique sur son concurrent.
- *Prendre une avance décisive dans un domaine :* où il n'y a pas encore de concurrence, en se mettant ainsi à l'abri des "ruptures technologiques".
- *Ne pas gaspiller inutilement des ressources :* C'est parfois un moyen de faire des économies sur les budgets de recherche et développement (R&D), car il est coûteux de « réinventer » des solutions qui existent déjà.
- *Eviter le risque de disparition du marché* et de l'entreprise pour défaut de veille ou de mauvaise veille.

1.2. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle est l'activité qui permet à l'entreprise d'identifier sa concurrence actuelle et potentielle et de mieux comprendre leurs forces et faiblesses, leurs objectifs et leurs stratégies, leurs chiffres d'affaires et capitaux propres, leurs crédits,...de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

L'information finale est présentée sous forme de rapports stratégiques contenant une évaluation périodique sur chaque concurrent comportant les éléments suivant :

⁴⁴ : Cité par : Djeflat. A: « **La fonction veille technologique et la mise à niveau des entreprises dans un contexte de l'émergence de l'immatériel : quelles perspectives pour l'entreprise Algérienne ?** » Publié dans l'ouvrage Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali «Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie » Office des Publications Universitaires – Oran 2009, pp 13-14.

Tableau n°02: Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent

Contenu
Description de la stratégie actuelle/future du concurrent
Evaluation de la stratégie du concurrent en terme de facteurs-clés de succès ou de non réussite.
Capacités/contraintes au niveau : -de sa branche d'activité. -du concurrent en tant qu'entreprise. -de ses principales fonctions
Type de réaction du concurrent : -aptitude à se maintenir. -aptitude à s'adapter.
Implication pour l'entreprise veilleuse : -menaces, opportunités. -types de problèmes à résoudre.
Lacunes ressenties dans l'information sur le concurrent.

Source : De GUERNY et DELBES, gestion concurrentielle, 382. Cité par : FEKIR SOUHIL «*l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise. Etat de la question et pratique en Algérie* », 176 F, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales : institut national de commerce, (2008), p 77.

Les points forts et les points faibles portent essentiellement sur (*B. Martinet et J.M. Ribault, 1989*)⁴⁵:

- Les produits : sa réputation chez les utilisateurs (pour chaque segment du marché), sa gamme de produit.
- Le circuit de distribution: degré de couverture et capacité d'approvisionnement des circuits de distribution et la relation de l'entreprise avec eux.
- La commercialisation et vente: évaluer les compétences du concurrent en matière d'étude de marché, de développement de nouveaux produits, de formation de la force de vente.
- Le fonctionnement: stratégie des coûts suivie, flexibilité ou complexité technologique des équipements, le savoir-faire, capacité d'extension, accès aux matières premières et leur coût, degré d'intégration verticale,...
- La recherche et ingénierie: capacité de recherche et de développement, l'accès aux sources externes de recherche et d'ingénierie, brevet et droit de production.

⁴⁵ : Cité par : Fekir S (2008), op cit, pp 77-78.

- Le coût complet: où se situe les domaines permettant d'engendrer les facteurs d'échelles et ceux qui influent sur la situation en la matière, ...
- La force financière : le Cash Flow, ratios de solvabilité à court et à long terme, capacité d'augmentation du capital, compétences dans la gestion financière,...
- L'organisation: cohérence organisationnelle et stratégique, sensibilité de l'organisation aux nouveautés, clarté de son objectif,...
- La capacité du top management: capacités individuelles et collectives (motiver les autres), capacité de coordination, âge, formation, capacité d'adaptation, se sont en général les capacités stratégiques.
- Le portefeuille de la société: capacité de soutenance des changements d'orientations planifiées de l'ensemble de ses unités, et capacité de développement de celles-ci.
- Divers: Relations avec les organismes publics, rotation du personnels, etc.

La veille concurrentielle est l'articulation entre la veille technologique et de la veille commerciale. Elle est plus proche de la veille technologique, si l'entreprise analyse plus particulièrement les produits et l'équipement industriel des concurrents et elle est plus proche de la veille commerciale, si l'entreprise s'intéresse à la clientèle du concurrent.

1.3. La veille commerciale

La veille commerciale « *s'intéresse aux clients, aux marchés et aux fournisseurs* » (Martinet et Ribault, 1989)⁴⁶. D'après L. Hermel(2001)⁴⁷, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients, sur le long terme. La surveillance et la consolidation de la relation clients/entreprise sont déterminantes, dans la profitabilité de ce type de relation.

Pour se faire, l'entreprise dispose de plusieurs moyens, à savoir⁴⁸:

- Les contrats de benchmarking
- Les différentes techniques d'achat et de vente ;
- Les techniques du management de la qualité ;
- La prospective.

Dans le cadre de cette veille, il s'agit d'étudier de façon permanente l'amont et l'aval du marché, c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nouveaux fournisseurs.

1.4. La veille juridique, législative et réglementaire

La veille juridique repose sur la surveillance des décisions prises dans le domaine législatif et réglementaire et consiste plus spécifiquement pour une organisation ou un

⁴⁶ : Cité par : Corine COHEN, 2000, op cit, p 35.

⁴⁷ : Hermel L : «*Maitriser et pratiquer la veille stratégique* », Paris : édition AFNOR, 2001, p 12.

⁴⁸ : Pateyron E : «*La veille stratégique* ». Paris : Economica, Paris, 1998, P155.

individu à identifier à travers différentes sources d'informations sélectionnées, toute nouvelle disposition juridique, une loi ou texte de droit. Et comme elle peut porter sur un texte déjà publié.

Le tableau ci-après illustre certains types spécifiques de veille et leurs axes de surveillance selon les sujets privilégiés et les forces du modèle de *Porter (1982)*.

Tableau n° 03: Axes de surveillance selon les différents types de veille

Types de veille		Axes de surveillance	
		Sujets privilégiés	Forces de Porter (1982)
Veille stratégique	Veille technologique	Acquis scientifiques et technologie Système d'information Matériaux, produits et procédés	produits substitués
	Veille concurrentielle	Stratégie des concurrents	concurrents directs et concurrents potentiels
		Clients	Clients et fournisseurs
	Veille commerciale	Clients et marchés Fournisseurs et mains d'œuvre	
Veille sociétale	Environnement économique Environnement socioculturel Environnement politique et juridique Environnement écologique Démographie		

Source: Brouard F (2004b), op cit, p 54.

Après cette présentation des différentes composantes de la veille stratégique, il faut signaler que ces définitions demeurent quelque peu théoriques. Dans la pratique, les différents types de veille s'interpénètrent, et les frontières entre elles sont moins nettes. En effet, *il est impossible de tracer des barrières étanches entre chaque veille particulière développée par l'entreprise*⁴⁹. Il existe une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille. Comme le souligne *Rivelli Carlo (2000)*⁵⁰, en disant que « *les frontières entre ces facettes de veille sont souvent floues. Aussi pour cette raison qu'on parle parfois de veille horizontale* ». Le lien entre les différents types de veille, étant bien sûr le caractère stratégique de l'information à laquelle elles s'intéressent toutes.

Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Selon *H. Lesca (1997)*⁵¹ elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. En effet, si par exemple la volonté stratégique de l'entreprise est la domination par les coûts, dans ce cas elle devra pratiquer la veille fournisseurs et la veille

⁴⁹ : Hermel L (2001), op cit, p 15.

⁵⁰ : Revelli C.-« L'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents».-Paris : édition Dunod, 2000;

⁵¹ : Lesca (1997), op cit, p 14.

technologique. Or, si sa volonté stratégique est la différenciation par l'innovation elle devra pratiquer la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille partenariale et la veille des compétences.

2. Les différentes approches de la veille stratégique

Bien que toutes les formes de la Veille impliquent nécessairement la recherche et l'utilisation de l'information venant de l'environnement. On peut s'attendre à ce que différentes organisations fonctionnant dans des environnements différents veillent de manières différentes.

Parmi les types de classification des modes de la veille nous présentons les suivantes:

2.1. Veille active-veille passive

Dans son ouvrage « *scanning the Business environment* » **Aguilar (1963)**⁵², distinguait deux modes de recherche d'information. La première appelée « *surveillance* » qui correspond à la recherche d'information générale sur l'environnement. La seconde appelée « *search* » qui consiste à rechercher des informations particulières, nécessaire à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

Martinet et Ribault (1989)⁵³ font la différence entre la veille active et la veille passive. La veille *active* ou « *Monitoring* » se réfère à une veille ciblée qui a pour objectif la recherche d'informations précises répondant à un besoin préalablement défini. Par contre au niveau de la veille *passive* « *scanning* », consiste à recevoir les signaux émanant de l'environnement de l'entreprise, dans ce cas, l'entreprise n'a pas encore défini ses besoins.

Le tableau ci-après illustre les modalités de fonctionnement de la veille active et de la veille passive.

Tableau n°04: Modalités de fonctionnement de la veille active et passive d'après Guerny et Delbes (1993)

Clés	Veille Stratégique active	Veille Stratégique passive
Intensité des signaux	Signaux forts	Signaux faibles
Indicateurs	Divergences, écart par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord.	Emergence de : - nouveaux acteurs - nouvelles tendances
Mot d'ordre	Réagir	Anticiper, pro agir

Source : Inès Boulifa. T (2008), op cit, p 57.

Martinet et Ribault (1989), à partir d'une étude faite auprès des entreprises française, ont pu montrer que $\frac{3}{4}$ des informations parviennent à l'entreprise par une veille passive et seulement $\frac{1}{4}$ nécessite l'emploi des techniques spéciales.

⁵²: Cité par : Hermel L (2001), op cit, p 17.

⁵³ : Cité par : Inès Boulifa T (2008), op cit, p 56.

2.2. Veille irrégulière- veille périodique-veille continue

En se basant sur la fréquence des opérations de veille **Fahey et al (1981)**⁵⁴ distinguent globalement trois types de veille:

- ❖ La veille **irrégulière** : elle est de nature réactive, elle est déclenchée afin de résoudre le début d'une crise au sein de l'organisation. L'activité de veille ne fait pas l'objet d'une structure, mais plutôt elle est de type ad hoc.
- ❖ La veille **périodique** : Ici l'attitude tend à être proactive mais l'attention demeure axée sur la résolution de problème et sur les changements à court terme. Ici les activités de veille sont partiellement intégrées: études des périodiques, ressources spécifiques et confiée à un ou plusieurs cadres.
- ❖ La veille **continue** : identifiée comme étant le système idéal, ici la veille est de nature proactive. Son objectif est la recherche d'opportunités stratégiques afin d'améliorer la capacité de l'entreprise à bien gérer l'incertitude.

Pour la veille réactive, l'entreprise déploie des efforts pour la recherche d'information, sans aucune planification des activités. Par contre la veille proactive, les pratiques sont rigoureuses et s'inscrivent dans le cadre d'effort structuré.

D. Rouach (1996) a identifié cinq types de veilleurs: Guerriers, Offensifs, Actifs, Réactifs, Dormeurs.

Tableau n°05: La classification **D. Rouach (1996)** des types des veilleurs

Les types de veilleurs	État d'esprit	Méthodes et modes d'action
«guerriers»	Esprit de guerre économique Lutte acharnée contre la désinformation Guerre des brevets et contrefaçons Situation offensive	Outils sophistiqués (war room dans certains cas) Méthodes variables (existence de charge d'éthique) Moyens illimités ou importants Équipes de leaders
« offensifs»	Anciens des Services secrets reconvertis Traitement pointu des données et postes d'analystes	Moyens importants Professionalisme et éthique Un veilleur « leader » Valorisation de «Humint» (human intelligence)
« actifs »	Construction d'un observatoire de la concurrence	Démarrage d'un networking de veille opérationnel
« réactifs »	Opportunistes	Réagir à attaques Budgets très limités
« dormeurs»	Pas d'actions spéciales	Aveuglement et passif « nih » syndrome

Source : ROUACH. D : « La veille technologique et l'intelligence économique », Que sais-je?, Presse Universitaire de France, 1996.

⁵⁴ : Cité par : Ibid.

3. Pourquoi faire de la veille stratégique ?

Répondre à la question : pourquoi les entreprises font de la veille stratégique ? Revient surtout à identifier les finalités qui lui sont assignées. Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. C'est davantage un outil, un moyen qui participe à la réalisation d'un processus, au développement d'une activité ou à la conception d'une stratégie.

Selon *N. Lesca (2002)*⁵⁵ la veille est principalement associée à cinq thèmes du management stratégique: la planification, le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, la décision, l'adaptation et la réactivité, l'innovation et l'anticipation des discontinuités, parfois aussi plusieurs de ces processus à la fois.

3.1. Soutenir la planification

Plusieurs auteurs, affirment que la veille stratégique appuie le processus de planification de l'entreprise à court et à long terme, et plus précisément dans la formulation, l'implémentation et l'évaluation des objectifs de la stratégie. *I. Ansoff* insistait sur la nécessité de faire évoluer les stratégies avec l'environnement : "*face au caractère de plus en plus imprévisible et à la turbulence de l'environnement, l'entreprise doit se préparer à des réponses flexibles*" (*Saias, 1981 : 14*)⁵⁶. Selon *Thiéart* "*l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel*". Pour *Morrison (1992)*⁵⁷, la veille est l'une des activités contenue dans l'analyse externe de l'entreprise. L'étude de *Kleinchildt & Ross (1986)*⁵⁸ fondée sur l'observation du comportement de 85 PME canadiennes a abouti à un principe fondamental selon lequel le recours à l'information se justifie par la rencontre de problèmes graves ou lorsque l'on veut formuler de nouvelles stratégies.

3.2. Soutenir la réactivité

La réactivité se définit d'une manière générale comme «*la capacité à présenter une modification en réponse à une action extérieure*» (*G. Gueguen, 1997*)⁵⁹. Elle permet à l'entreprise de s'adapter en permanence aux changements qui surviennent dans son environnement. Afin de mieux réagir aux changements en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que *G. Gueguen (1997)*⁶⁰ disait que «*plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate*».

3.3. Soutenir l'innovation

L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité d'innovation de l'entreprise. L'activité de veille stratégique joue un rôle important dans la capacité

⁵⁵ : Lesca N «**Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**», 490 F, thèse de Doctorat en science de gestion, école doctorale en science de gestion ED 275, 2002. pp 8-11.

⁵⁶ : Cité par : Corine C (2000), op cit, p 18.

⁵⁷ : Cité par : Menif. S (2005), op cit, p 28.

⁵⁸ : Cité par : Abakouy. M: «**Degré d'engagement international de la PME et comportement informationnel**», 9ième CIFEPME - Louvain-la-Neuve Belgique, 28-31 Octobre 2008.

⁵⁹ : G. Gueguen : «**L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion**», 6ème AIMS, 24-27 juin HEC Montréal, Canada, 1997.

⁶⁰ : Ibid.

d'absorption de l'entreprise. Cette dernière se définit comme étant «*la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales*» (Cohen et Levinthal (1990))⁶¹. Cette capacité admet comme l'une de ses dimensions l'acquisition de l'information et des connaissances, qui s'appuie sur l'identification des informations et des connaissances générées à l'extérieur de l'entreprise. Cette aptitude se fonde sur la veille stratégique.

3.4. Résoudre et soutenir la décision

Le modèle de décision (IMC) représenté par *Herbert Simon 1945*, qui stipule que l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information, s'appuie sur trois phases. Ces dernières sont : l'intelligence, la modélisation et le choix. Selon la théorie décisionnelle l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information. En effet, la veille est un élément crucial dans la prise de décision stratégique. Elle soutient cette dernière dans la phase d'intelligence et du choix.

3.5. Explorer et soutenir l'anticipation

*Marteau et Lesca (1986)*⁶² rapportent que certaines entreprises font de la veille pour accroître leur capacité à détecter le plus tôt possible les informations qui préfigurent le changement et anticiper le changement, notamment les ruptures et les discontinuités éventuelles qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. Dans ce cas, la finalité de la veille stratégique serait de favoriser l'anticipation des nouvelles opportunités et de se prémunir contre les dangers suffisamment tôt pour les traiter efficacement.

Ces fonctions que nous venons de citer sont pratiquement identiques à celles rencontrées dans les entreprises évoluant dans des pays émergents. *S. Kamoun-Chouk (2009)*, suite à son étude de cas auprès d'une PMI tunisienne, résume les manifestations révélées de l'utilité de la veille dans le tableau ci-après :

⁶¹: Wesley M. Cohen; Daniel A. Levinthal: «**Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**», Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar.,1990), p 128

⁶² : Cité par : Lesca. N (2002), op cit, p 10.

Tableau n° 06: Les manifestations de l'utilité de la veille stratégique

Utilité de la veille stratégique	Manifestations émergentes
Développer la capacité d'innovation	Appropriation par les cadres de l'entreprise d'une méthode d'exploitation des informations et d'un support de stockage et de circulation des informations entre les membres du dispositif de veille. Découverte de l'importance de la fonction animation pour la pérennisation du processus de veille amorcé
Eviter les surprises stratégiques	La surprise de la baisse des prix par le concurrent sur le même article a été évitée
Réduire l'incertitude	L'ignorance des intentions du concurrent et de la manière dont il pourrait réagir à la sortie du produit a été réduite par l'accès à des informations de terrain recueillies par le commercial de l'entreprise.
Anticiper	En changeant à temps le circuit habituel de distribution, l'entreprise a pu anticiper la réaction du concurrent

Source: Kamoun-Chouk. S (2009), op cit, p 203

Selon **K. Rouibah (1998)**⁶³ la veille stratégique est utilisée pour alerter suffisamment tôt les responsables d'entreprise afin d'éviter de *graves obstacles* ou de *saisir des opportunités* pouvant surgir sur le chemin de l'entreprise. Il existe deux finalités expliquant l'activité de veille : une finalité défensive et une finalité offensive.

❖ Une finalité défensive

Dans cette perspective la veille est envisagée pour anticiper les événements qui renseignent sur des menaces susceptibles de mettre en danger l'entreprise et de réduire son temps de réaction afin de minimiser les impacts.

❖ Une finalité offensive

Dans ce cas la veille est envisagée pour anticiper des événements qui renseignent l'entreprise sur une opportunité à saisir avant un concurrent.

On peut déduire d'après ce qui précède que la veille stratégique est un concept générique qui englobe plusieurs facettes: technologique, commerciale, concurrentielle, ..etc. Bien que toutes les formes de la Veille impliquent nécessairement la recherche et l'utilisation de l'information venant de l'environnement, néanmoins les entreprises veillent de différentes manières. Et en plus d'être un dispositif de support de la stratégie de l'entreprise, la veille remplit plusieurs fonctions au sein de l'entreprise.

⁶³ : Rouibah. K (1998), op cit, pp 49-50.

Section 03 : L'information matière première de la veille stratégique

Les informations issues de l'environnement revêtent désormais une importance stratégique pour toute entreprise. En effet, elles sont essentielles pour nourrir les stratégies des entreprises et assurer leur compétitivité durable. Elles sont l'essence même de la veille stratégique.

1. Définition et typologie d'information gérées par l'entreprise

1.1. Définition

L'information est l'essence de la veille. *Shannon et Weaver (1972)*⁶⁴, dans leur «*Théorie mathématique de la communication*» attribuent deux sens au terme « information »: du point de vue étymologique, le terme « information » vient du latin « informare », c'est donner du sens, donner une forme à une matière; et d'un point de vue courant, informer c'est communiquer un message, une connaissance.

Il n'existe pas vraiment de définition unique du concept information. Parmi les nombreuses définitions, nous proposons celle donnée par *R. Reix (2000)*, selon lequel « *L'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude* »⁶⁵. Et celle de *Prax (2000)*⁶⁶, qui définit l'information comme une « *collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite ou orale* »

De ces deux définitions on peut comprendre que par l'information est subjective car elle implique forcément un émetteur- le plus souvent humain- et qu'elle porte en elle une finalité, une intention. Par l'information nous modifions nos idées, nos décisions et nos positions aussi. Elle est utile pour réduire l'incertitude. Et notamment, elle se diffère des données qui ne sont que la matière première.

1.2. Typologie d'information gérée par l'entreprise

Selon *Lesca et Lesca (1995)*⁶⁷, en fonction de sa finalité toute entreprise gère trois types d'informations et trois types de flux d'information. Les trois types d'information, fondés sur la finalité, sont:

❖ **Les informations de « fonctionnement » et de « contrôle »** : Elles sont des informations utilisées pour déclencher ou réaliser une action, souvent, elles sont formalisées et répétitives. Elles sont indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise, elle est liée à des tâches répétitives par exemple : la commande client.

⁶⁴ : Cité par : Khénissi M-G et Gharbi J-E: « **La veille stratégique : Bilan de la culture numérique la veille du 2.0** », Les Cahiers du numérique, 2010/1 Vol. 6, p 139.

⁶⁵ : Reix. R « **système d'information et management des organisations** », Vuibert, Paris, 2000, 3ème édition, p

⁶⁶ : Prax J-Y « **Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance** ». Dunod, Paris 2000. p 36.

⁶⁷ : Cité par : Rouibah K et Ould-Ali. S: « **Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise** » RIST VOL. 11 N°02 Année 2001.

- ❖ **Les informations d'influence** : Elles ont pour but d'influencer les acteurs internes afin de les rendre aussi coopératif que possible. Ce type d'information a une influence sur les acteurs internes comme par exemple la communication interne par le biais d'internet.
- ❖ **Les informations d'anticipation ou d'évolution** : Ce type d'information permet à l'organisation d'être informée à l'avance de certains changements de son environnement lui permettant d'éviter un risque ou de tirer un avantage de la situation.

Quant aux flux d'informations, il existe trois types :

- ❖ **Le flux d'information interne** : Ce flux est constitué des informations de fonctionnement. Il s'agit de l'information produite par l'entreprise pour son propre usage.
- ❖ **Le flux allant de l'intérieur vers l'extérieur** : Celui-ci est alimenté par des informations de fonctionnement et d'influence.
- ❖ **Les flux d'information allant de l'extérieur vers l'intérieur** : Il est constitué d'information d'anticipation.

Le tableau ci-après récapitule les différents types d'informations gérés par l'entreprise :

Tableau n°07: Les différents types et les flux d'information gérés par l'entreprise

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

Source : Rouibah. K et Ould-Ali. S (2001), op cit.

Pour assurer une compétitivité durable et renforcer sa position concurrentielle sur un marché, l'entreprise doit prêter attention à ces trois types d'information. Le premier et le deuxième type de flux d'information sont gérés principalement par le système d'information

traditionnel et le système d'information inter-organisationnel. En revanche, le troisième type de flux d'information est géré par le système de veille stratégique.

Les informations anticipatives doivent être gérées comme une ressource stratégique vitale pour l'entreprise au même titre que les autres investissements immatériels (formation, recherche, la qualité des produits, etc). Cela peut être expliqué par plusieurs raisons. Premièrement, l'information anticipative est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision. Deuxièmement, elle est importante pour que l'entreprise conçoive et mette sur le marché des produits en imitant les plus performants. Enfin, le manque d'information coûte souvent plus cher que son coût d'acquisition.

*H. Lesca (1992, p.55)*⁶⁸ a identifié trois types d'entreprise en matière de la gestion de l'information, soit 1) les entreprises qui gèrent l'information comme une ressource stratégique et une arme concurrentielle, 2) les entreprises qui ne gèrent pas l'information comme une ressource stratégique mais qui ont cependant commencé à faire quelques efforts dans ce domaine, 3) des entreprises qui n'ont pas été effleurées par la question du management de l'information et qui n'ont aucune conscience de son importance stratégique ni des avantages concurrentiels qu'elles pourraient en tirer.

2. Avec quel type d'information faire de la veille stratégique ?

La veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise traque et assimile « des informations à caractère *anticipatif* concernant les changements de son environnement socio-économique [...] parmi les informations figurent les *signes d'alerte précoce* », parfois aussi appelés *signaux faibles* (*Lesca, 1994*)⁶⁹.

2.1. Signale faible (Weak Signal) d'Ansoff: Le concept est-il toujours valable ?

Ansoff (1997) parle de « signal faible » pour désigner les informations anticipatives. *Ansoff et al (1999)*⁷⁰ définissent un signal faible comme « *le point de départ d'une amplification à propos de laquelle seulement une information partielle est disponible au moment où la réponse doit être fournie et qui doit au besoin être complétée avant que des impacts sur l'entreprise ne commencent à se manifester* ». À contrario, ces mêmes auteurs définissent un signal fort comme étant « *un développement dont l'impact probable peut être précisément décrit suffisamment à l'avance pour permettre une réponse au bon moment de la part de l'entreprise* ». Ce qu'Ansoff essaie de caractériser et le rapport de l'information au temps. En effet, selon l'auteur, les signaux faibles qui sont des indications imprécises et précoces à fort impact susceptible de se réaliser se développent progressivement avec le temps. Le degré d'information des dirigeants augmente avec l'amplification du signal, c'est à dire au fur et à mesure que l'information est complétée. Ainsi d'une sensation proche de l'intuition on passe à l'action.

L'équipe du CNRS/CERAG/Lesca a préféré utiliser alors l'expression de « signe d'alerte précoce ». Comme il a été cité par *Lesca et Jean Claude (2000)* « *il semble préférable*

⁶⁸ : Cité par : François Brouard (2004 b), op cit, p 25.

⁶⁹ : H. Lesca (1994), op cit, P 31.

⁷⁰ : Cité par : Kamoun-Chouk S (2005), op cit, p 24.

de remplacer la formulation « signal faible » par l'expression « signes d'alerte précoce »⁷¹. Cette idée s'explique selon les deux auteurs par trois raisons. La première raison est due au fait que plusieurs praticiens et auteurs utilisent l'expression « signale faible » sans l'expliquer. La deuxième raison est liée aux difficultés de sens. En effet, le concept de « signal faible » est souvent mal compris. Le mot signal sous-entend l'émission délibérée d'une information par un émetteur. Or, la veille stratégique vise à capter des informations qui ne sont pas émises volontairement par quelqu'un. En d'autre terme, l'entreprise engagée dans un processus de surveillance n'est pas intéressée par les « signaux qu'elle reçoit » mais plutôt par les signes qu'elle capte. Enfin, la dernière raison a été soulevée au cours de l'intervention en entreprises par Lesca et les membres de son équipe. En effet plusieurs interviewés, au sein de nombreuses entreprises, demandent à capter des signaux forts et non pas faibles.

Selon **H. Lesca**, "un signe d'alerte précoce" : « est une information dont l'interprétation suggère qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme pourrait s'amorcer »⁷². Ce qui fait d'une information un signe d'alerte est la lecture et l'interprétation que lui donne le manager. C'est une information dont la lecture donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'être important pour l'avenir de l'organisation.

2.2. Les caractéristiques des signes d'alertes précoces

Les signes d'alerte précoce sont des informations stratégiques de types « fragmentaires, et/ou incomplètes, et/ou imprécises, et/ou incertaines, ambiguës » (**Lesca, H 2003: 17**)⁷³. Ce sont des informations « fugaces, floues, éphémères, voir même contradictoires qui conduisent aux déclics stratégiques et font les stratégies géniales et aussi les cuisants échecs » (**Marmuse, 1992: 414**)⁷⁴.

Suite à sa revue de la littérature, **Nicolas Lesca (2002)**⁷⁵ précise certaines des caractéristiques des signes d'alerte précoce à savoir :

- ❖ **Externe** : Les sources localisées à l'extérieur de l'organisation sont à l'origine des informations stratégiques. Ces informations concertent une manifestation, une annonce, un mouvement d'un acteur de l'environnement et fournissent des indicateurs sur ses intentions, ses motivations, sa situation interne (**H. Lesca et S. Blanco (1998)**)⁷⁶
- ❖ **Qualitatives** : On s'intéresse à des événements qui se produiront peut être. Les signes d'alerte précoce concernent des faits non encore survenus, ils ne pourraient donc pas constituer des chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. Ils ne peuvent être des

⁷¹ : Lesca. H et Castagnos J-K : « capter les signaux faibles de la veille stratégique: Comment amorcer le processus? Retours d'expérience et recommandations », Colloque AIMS Montpellier, 2000, p 03.

⁷² : Cité par : Inès Boulifa Tamboura (2008), op cit, p 37.

⁷³ : Cité par : Menif S (2005), op cit, P 13.

⁷⁴ : Cité par : Lesca. N (2002), op cit, p 26.

⁷⁵ : Ibid. Pp 26- 29.

⁷⁶ : Lesca. H et Blanco. S : « théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective ». Colloque VSST98. Toulouse. 19-23 oct. P 03.

constats chiffrés, c'est plutôt des phrases écrites dans des journaux, entendues dans des réunions, des photographies...

- ❖ **Fragmentaires et parcellaires :** L'information sur un sujet est fragmentaire en de multiples morceaux, elle ne se présente jamais comme un tout cohérent. Ainsi, un signe d'alerte précoce pris isolément est insignifiant. Il prend progressivement du sens à partir du moment où il est rapproché à d'autres informations, ce qui est comparable à une pièce d'un puzzle.
- ❖ **Incomplètes :** Il est rarement possible de disposer de toute l'information nécessaire sur l'environnement extérieur de l'entreprise pour une analyse complète sur un sujet. L'information sur un sujet est dite incomplète lorsqu'elle n'est pas exhaustive. En d'autre terme, lorsque certains événements ne sont pas disponibles pour apporter une précision supplémentaire par rapport aux informations disponibles sur un événement.
- ❖ **Aléatoire :** l'information est aléatoire dans la mesure où sa découverte n'est pas toujours prévisible. Elle peut être recueillie là où on ne s'y attend pas, que de ne pas la trouver là où on s'y attendrait pourtant.
- ❖ **Ambigüe ou équivoque :** Le signal faible est plutôt peu parlant en soi (ou, au contraire, trop ambigu). De plus cette information est probablement peu claire et non univoque. Pour qu'un signal faible livre de la signification il est indispensable de faire un effort guidé par une méthodologie.
- ❖ **Incertain :** Les signes d'alerte précoces constituent des indices qui doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des dirigeants. Ils ne sauraient donc constituer des certitudes.
- ❖ **Anticipative :** Le mot « anticipation » est issu du latin « anticipatio », lequel découle du verbe « anticipare » qui signifie le fait de prendre par avance ou de prendre les devants ». Les informations recherchées sont en priorité (mais pas en exclusivité) des informations dites « anticipatives », cela signifie qu'elles sont délibérément orientées vers le futur.

Le tableau ci-après illustre une comparaison entre les informations de fonctionnement et les informations d'anticipation.

Tableau n°08: Information de fonctionnement vs information d'anticipation

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

Source : K. Rouibah et S. Ould-Ali (2001), op cit,

3. Les sources pour l'acquisition d'informations anticipatives

Pour pouvoir se faire une représentation anticipative de l'environnement et de ses changements, l'entreprise doit acquérir des informations anticipatives. Néanmoins, pour se procurer des informations anticipatives et pertinentes pour le processus de veille, quel type de source l'entreprise peut utiliser ?

Une source d'information peut être considérée comme un émetteur d'information ou comme un accès à celle-ci (**R. Janissek-Muniz, 2004**)⁷⁷.

Globalement, selon **Thiéart et Xuereb (1996)**⁷⁸, les informations peuvent être issues de sources existantes dans l'entreprise, soit générées par la collecte de données sur l'environnement extérieur. Cependant, malgré cette diversité d'informations stratégiques, les plus pertinentes et pouvant faire l'attention de l'entreprise, ne se trouvent que très rarement dans des banques de données toutes faites (**Marmuse, 1996**)⁷⁹. Par ailleurs, **B. Martinet et Y.M Marti (2001)**⁸⁰ stipulent que l'entreprise doit cultiver ses sources d'information internes, et plus spécialement toutes les personnes en contact avec l'extérieur. En fait, dans les grandes entreprises 80 % de l'information recherchée par un décideur, s'y trouve déjà. Or, la difficulté est de la trouver.

Pour d'autres auteurs (**Gilad et Gilad, 1988 ; Marmuse, 1996 ; Myers, 1983 ; El Sawy, 1985**)⁸¹ les informations peuvent être captées à partir de deux sources : les sources d'origine

⁷⁷ : Cité par : Janissek-Muniz R: « **veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations : concepts instrument et validation** », 393 F, Thèses de doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED275, septembre 2004, p 116

⁷⁸ : Thiéart R-A et Xuereb J-M: « **Stratégie : concepts, méthodes, mise en œuvre** », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2005, pp103-105.

⁷⁹ : Marmuse. C : « **politique générale : langage, intelligence, modèles et choix stratégiques** », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996, p 473.

⁸⁰ : Martinet. B. et Marti Y.M (2001), op cit, p 37

⁸¹ : Cité par : Ibid. P 119

documentaire et les sources d'origine *terrain*. Ces dernières sont jugées par plusieurs auteurs comme les plus utiles au processus de veille stratégique.

❖ Les sources d'origine *documentaire* qui se caractérisent par l'existence d'un support physique (papier ou électronique). Parmi les nombreux exemples de sources d'information documentaire on peut citer :

- Les publications scientifiques et techniques ;
- Les bases/banques de données ;
- Internet utilisé en mode recherche ;
- Les annonces de recruteurs ;
- Les documents d'entreprises (rapports, catalogues) ;
- Les journaux, revues et magazines ;
- Les publications des entreprises (offres d'emplois, rapports périodiques ;
- Les brevets, dépôt légaux.

Ces sources d'information posent deux principaux problèmes : celui qui concerne la surcharge d'information et celui du coût en temps et en argent.

❖ Les sources d'origine *terrain* : elles sont qualifiées d'informations de première main (les auteurs anglo-saxons parlent d'informations primaires). C'est toute information ayant pour origine les cinq sens de l'individu. Parmi les nombreux exemples de sources d'information d'origine terrain on peut citer :

- Les contrats avec les clients, les concurrents, les fournisseurs, les cotraitants et sous-traitants, les sociétés de services, les distributeurs, grossistes,..
- Internet utilisé en mode « alerte »
- Les participations aux colloques scientifiques, salons professionnels, repas d'affaires..
- Les filiales d'entreprises
- Les missions et déplacement à l'étranger
- Les contacts avec des experts
- Réseaux des conseillers du commerce extérieur

Le tableau ci-après récapitule quelques différences entre les deux types de sources d'information.

Tableau n°9: Comparaison entre source documentaire et terrain d'après Gilad et Gilad (1988)

	Documentaires	Terrain
Timeliness	Jamais très récentes	Plutôt très récentes
Niveau d'agrégation	Relativement élevé	Faible, informations spécifique
Profondeur	Analyse en profondeur	Fragments de données spécifiques
Coût	Quelques sources publiques très onéreuses, d'autres gratuites.	Pas de coût explicite, sauf le temps de collecteur.
Fiabilité et viabilité	Des sources prestigieuses normalement réputées très fiables et validées	Difficile à déterminer

Source : Janissek-Muniz. R (2004), op ci, p 121.

4. Internet : Une nouvelle source d'information pour la veille stratégique

L'internet constitue une source d'information inépuisable. Il est assez riche pour répondre aux différents besoins des utilisateurs. L'utilisation des pages Web, des forums de discussions et des bases de données accessibles en ligne et qui procurent de plus en plus des opportunités aux entreprises. La recherche d'information régulière peut s'effectuer à l'aide des outils qu'on appelle moteur de recherche. Quant à la recherche des informations moyennant les bases de données et les newsgroups nécessite le recoure à des « *agents intelligent de recherche d'information* »⁸². Un agent intelligent permet d'automatiser un ensemble de tâches de surveillance, mais aussi de recherche d'information, par exemple. Il s'agit souvent d'un logiciel qui vise à automatiser des tâches pour lesquelles l'intervention humaine n'est pas indispensable.

Parmi les informations disponibles sur internet on trouve : les informations sur les sociétés (structures, produits, services, données économiques ...); normes, informations législatives et règlementaires ; des informations financières : rapports annuels, cours de bourse ; données statistiques (brute ou interprétées) ; communiqués de presse ; informations économiques diverses (sociétés, régions, états, continents, monde ...); actualité ; Informations multimédia: images, sons, vidéos.

Par ailleurs, selon **Revelli. C (2000)**⁸³ un certains nombres de dysfonctionnements caractérisent l'information sur internet. En effet, selon cet auteur l'information sur internet est difficilement accessible, trop abondante, elle se renouvelle sans cesse et elle n'est pas toujours fiable.

⁸² : Le thème d'internet et de veille stratégique est trop vaste. Aux lecteurs qui veulent entrer dans les détails voir : Revelli. C (2000) et Janissek-Muniz. R (2004).

⁸³ : Revelli. C (2000),op cit, pp 41-46.

En plus d'être une source inépuisable d'information, l'internet constitue également un outil au service de la veille stratégique. En effet, il intervient dans toutes les étapes du processus de veille. il permet de lire les documents, de communiquer l'information, d'accéder à des bases des donner et également de transférer des fichiers et des logiciels.

Toute entreprise gère trois types d'informations indispensables pour son bon fonction. Seules les informations dites d'anticipation qui sont gérées par le système de veille stratégique. Ces informations sont généralement de types fragmentaires, incomplètes, imprécises incertaines et ambiguës. Elles sont issues des sources documentaires et/ou de terrain. Pour que les dirigeants soit en mesure de percevoir les « signaux/signes faibles » annonciateurs de changements susceptibles de se produire dans son environnement concurrentiel, l'attention est nécessaire.

Conclusion

La veille n'est pas une pratique nouvelle. Depuis toujours, l'être humain est animé par le besoin de comprendre ce qui se passe autour de lui. Au fil du temps, cette quête a pris de la dimension pour atteindre celui de l'Etat pour des besoins de guerre et de développement politico-économique. Au cours du dernier tiers du 20e siècle la recherche et l'exploitation des informations s'ancrent dans les pratiques organisationnelles. Ce qui s'explique principalement par la nature de l'environnement de l'entreprise, devenu de plus en plus incertain, l'importance de l'innovation, et enfin, de nombreuses entreprises ont organisé leur propre système de veille afin d'imiter le modèle japonais performant et de contrer l'apparition de nouveau concurrents japonais.

Malgré, l'inexistence d'un consensus sur ce qui est la veille stratégique, on peut dire que la veille stratégique, composante du système d'information de l'entreprise, est un processus continu, volontariste qui englobe plusieurs phases, alimenté par des informations anticipatives. C'est un concept générique qui englobe plusieurs facettes. Chaque facette de veille permet de satisfaire des besoins bien particuliers.

La veille est principalement associée à cinq thèmes du management, elle permet principalement de soutenir la planification, le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel, la prise de décision, l'adaptation et la réactivité, l'innovation et l'anticipation des discontinuités.

L'information est l'essence de la veille. En revanche, contrairement au système d'information traditionnel et le système d'information inter-organisationnel qui gèrent des informations de fonctionnement et d'influence, le système de veille doit être alimenté par des signes d'alertes précoces.

Néanmoins, comment les entreprises pratiquent-t-elles la veille stratégique ? est-ce-que toutes les entreprises font de la veille ? Quels sont les moyens nécessaires à la pratique de la veille stratégique ? Quel sont les déterminants de la pratique de la veille? La réponse à cet ensemble d'interrogation fera l'objet d'un développement au second chapitre.

Chapitre II:

*Pratiques et facteurs
déterminants de la veille
stratégique*

CHAPITRE II : PRATIQUES ET FACTEURS DETERMINANTS DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Introduction

Le processus de veille comporte un certain nombre d'étapes incontournables à travers lesquels différents acteurs sont impliqués. L'objectif ultime d'une telle démarche est de transformer les informations en connaissances de façon à favoriser la prise de décision stratégique. Les premières conceptualisations du processus de veille stratégique apparaissent vers le milieu des années 70. Néanmoins, la plupart des modèles antérieurs datent des années 80 et ne sont toujours pas stabilisés jusqu'à nos jours. La revue de la littérature⁸⁴ témoigne l'existence d'environ d'une vingtaine de modèles, qui se différencient plus sur la forme que sur le fond. Les mêmes phases sont désignées par des terminologies différentes sans que ces différences ne soient expliquées.

Selon *Lesca. N et. Caron-Fasan. M-L (2005)*⁸⁵ la veille peut s'étudier comme un centre de responsabilité constitué d'un groupe d'acteurs, en relation avec un responsable de la cellule de veille, auquel on alloue des moyens (humains, informationnels, organisationnels et technologiques) pour réaliser un objectif. Dans cette optique, l'existence des ressources et des moyens favorise le niveau de la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise.

Selon *Choudhury et Sampler (1997)*⁸⁶ et *Hambrick (1982)*⁸⁷, il n'y a ni déterminants clairs de la veille, ni impacts clairs du comportement de veille. Compte tenu de la relative jeunesse des études ayant répertorié des relations causales et la direction de la relation causale entre les variables et la veille stratégique, il serait sans doute plus approprié de parler à ce stade-ci de corrélations plutôt que de déterminants et d'impacts (*Miller et Friesen, 1982*)⁸⁷. L'examen des études antérieures effectuées dans le domaine de la veille stratégique a révélé que les déterminants ne sont pas toujours clairement défini et parfois il faut les déduire (*Inès Boulifa. T : 2008 ; Kamoun-Chouk. S : 2005*). Pour désigner les déterminants, les auteurs ont utilisés des termes tels que: *préalables, caractéristiques, facteurs clé du succès, Pré-requis, Conditions nécessaires ou encore facteur de contingence ou d'efficacité*. Nous postulons que l'existence de ces déterminants favorise le niveau de la pratique de la veille au sein de l'entreprise.

Ce chapitre est divisé en trois sections. La première est consacrée à la présentation de la pratique de VS. Dans la seconde section, nous essaierons de définir les moyens nécessaires à

⁸⁴ : Pour plus de détails sur les différents modèles de la veille stratégique, voir Inès Boulifa. T (2008), op cit, pp 50-55 ; voir aussi Kamoun-Chouk. S (2005), op cit, pp 61-67.

⁸⁵ : Lesca. N et Caron-Fasan. ML: « **La veille vue comme un système Cybernétique** », Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4, décembre 2005, p 103.

⁸⁶ : Cité par Brouard. F (2004b), op cit, p 58.

la pratique de la VS. Enfin, la troisième section est dédiée au développement de quelques facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique.

Section 01: Comment faire de la veille stratégique ?

Le processus général de veille peut être défini comme un enchaînement organisé de phases. La notion de "processus" indique l'implication de plusieurs acteurs ayant des compétences diverses et dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents. L'objectif fondamental d'un dispositif de veille stratégique étant la transformation d'information sur l'environnement de l'entreprise, et des signes d'alertes précoces, en forces motrices pour les managers.

Cette section commence par situer les caractéristiques du processus de veille stratégique, puis énumère ses différentes phases en référence au modèle de L.E.SCAning® (Learning Environmental Scanning) basé sur le VAS-IC® (Veille anticipative Stratégique-Intelligence Collective). Enfin, nous développerons les principales causes de décalage entre la théorie et la pratique en matière de développement de la VS au sein de l'entreprise.

1. Les caractéristiques du processus de veille stratégique

La veille stratégique est un processus transversal, volontariste, continu, participatif et itératif (*H. Lesca. H : 1997; Rouibah. K : 1998 ; Inès Boulifa. T:2008*).

1.1. Un processus transversal

La veille stratégique est un processus transversal faisant intervenir de nombreux acteurs à des compétences diverses et complémentaires, bien que la plupart d'entre eux aient des activités principales autres que la recherche ou l'interprétation d'information de veille. Cependant, ils sont appelés à contribuer au processus pour constituer ainsi une sorte d'intelligence collective (IC). L'expression « Intelligence collective » signifie que « *le sens d'une information émerge au cours d'interactions entre plusieurs personnes. Sans ces interactions le sens ne serait pas apparu et l'information n'aurait pas eu d'utilité pour les dirigeants* » (*Lesca. H et Mancret. G : 2007*)⁸⁷.

1.2. Un processus volontariste

La veille est une démarche volontariste, qui exige que l'entreprise aille au devant des informations anticipatives. Il n'est pas suffisant que l'entreprise soit ouverte sur l'extérieur; il faut qu'elle soit capable et qu'elle ait la volonté de percevoir les changements qui s'opèrent dans son environnement, alors même qu'ils ne sont qu'à l'état naissant, de façon à pouvoir agir à temps.

⁸⁷ : Lesca. H et Mancret. G : « **Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI : retours d'expérience** ». In : Management, systèmes d'information et connaissances tacites ». Ouvrage collectif sous la direction de Nicolas Lesca, Hermès Lavoisier, 2007, p 228.

1.3. Un processus continu

Comme il a été déjà signalé auparavant, il existe deux modes génériques de veille: active et passive. Ces deux modes de veille doivent nécessairement cohabiter au sein de l'entreprise pour alimenter le processus de gestion stratégique.

1.3. Un processus participatif

La veille stratégique est un processus qui nécessite la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle est l'affaire de tous. C'est pour cette raison que le développement d'une culture participative de l'information (ce point sera développé plus loin) au sein de l'entreprise constitue une condition sine qua non de synergie des actions individuelles.

1.4. Un processus itératif

La veille stratégique est un processus itératif qui comporte plusieurs phases principales: le ciblage de l'environnement à surveiller, la traque, la remontée, le stockage, le traitement des informations, et les actions à effectuer.

2. Les phases de la veille stratégique : L.E.SCAAnning® comme modèle de référence

En se référant au modèle de L.E.SCAAnning® développé par Lesca et son équipe, le processus de veille est caractérisé par plusieurs étapes. Ce processus est le même quelle que soit la taille de l'entreprise. Cependant dans les grandes entreprises il fait l'objet de démultiplications pouvant brouiller la vue d'ensemble (*Lesca. H et Schuler M : 1998*)⁸⁸.

2.1. Définir le ciblage et l'envergure de la veille stratégique

En 1967 *Aguilar*⁸⁹, dans son ouvrage « *scanning the business environment* », préconisait une surveillance tout azimut. Si l'utilité d'une telle surveillance est de détecter les risques de surprises, elle est également susceptible de générer un surplus de surinformation et nécessite des moyens humains et financiers importants. Face aux inconvénients de la veille tout azimut, la majorité des auteurs recommande une surveillance ciblée. À ce propos **J. Morion**⁹⁰ dans son ouvrage l'excellence technologique fait allusion à ce que « *les entreprises devront, dans leur quasi-totalité, se résigner à un choix préalable des zones à surveiller de façon prioritaire* ».

Le tableau ci-après récapitule les avantages et les inconvénients de la recherche d'information orientée et tout azimut.

⁸⁸ : Lesca H et Schuler M: « **Veille stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations** ». In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G., n°2/1998, p 160.

⁸⁹ : Cité par : Corine. C (2004), op cit, p 153.

⁹⁰ : Cité par : Jakobiak F « **intelligence économique en pratique** », 2 e édition, édition D'organisation, Paris, 2001. p 45.

Tableau n°10 : Recherche d'informations orientée et tout azimut

Collecte orientée et conditionnée	Collecte tout azimut
<ul style="list-style-type: none"> • les besoins en informations sont définis • les informations sont ciblées • la tâche est ponctuelle et limitée dans le temps • la démarche est organisée et rationnelle <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • démarche parfois trop rigide • sources d'information utilisées de façon répétitive 	<ul style="list-style-type: none"> • le champ de vision est large • les informations sont peu ciblées • la tâche est complexe (information incertaine, mal structurée, ambiguë) • le balayage d'information laisse place à la découverte "par hasard" <p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • risque de surcharge d'information • risque de redondance non voulue

Source : Rouibeh Kamel (1998), op cit, p 42.

Le concept ciblage retenu dans la méthode de L.E.SCAning® a pour objectif de contourner le défi du « besoin d'information ». En effet, les décideurs ont de grandes difficultés à dire de façon claire et précise de quelles informations stratégiques ils pourraient avoir besoin. Et l'opération de ciblage portera sur les acteurs et des thèmes considérés pertinents à scruter, son objectif est d'orienter l'attention

Le ciblage consiste à définir la partie de l'environnement que l'entreprise a décidé de mettre sous surveillance, à spécifier la nature des informations susceptibles d'être recueillies sur l'environnement, et à repérer les sources d'informations. Le résultat de cette opération est matérialisé par un document appelé « cible ». Cette dernière « *ne doit pas changer en permanence, [...] mais elle doit tout de même évoluer en fonction des préoccupations de l'entreprise, [...] aussi sous l'effet des boucles de rétroaction* » (Lesca, 1997)⁹¹.

Aaker, D.A. (1983) et Choo, C.W. (2002)⁹² emploient à la place du ciblage l'expression « identification des besoins ». Gilad B. et Gilad T. (1988)⁹³, utilisent le même concept dans leur modèle en parlant de « cibles de l'intelligence ». Les auteurs se basent sur le constat suivant : « *même si on essaie de suivre les concurrents actuels, il est simplement impossible pour une unité de veille centralisée au siège social de traquer la totalité des concurrents...La collecte, et plus encore l'évaluation, nécessitent de connaître ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas.* » (Gilad T. et Gilad B.1986: 55)⁹³.

Pour délimiter l'environnement à mettre sous surveillance, deux approches sont mises en avant par les auteurs : l'approche fondée sur les domaines de l'environnement et l'approche fondée sur les acteurs de l'environnement. Selon la première approche l'environnement externe de l'entreprise est constitué de dimension économique, sociale, politique et technologique. Ces dimensions doivent faire l'objet d'un suivi régulier par l'entreprise. Quant à la seconde approche, préconisée par Lesca et son équipe, suggère de s'intéresser aux acteurs de l'environnement.

⁹¹ : Lesca. H (1997), op cit, p 09.

⁹² : Cité par: Kamoun-Chouk. S (2005), op cit, p 41

Néanmoins, quels sont les acteurs à surveiller en priorité ? Comment les hiérarchiser ? Et quels types d'informations à collecter sur ces acteurs ?

2.1.1. Types d'information à collecter

Les informations au sujet de la cible peuvent être réparties en deux catégories (**H. Lesca, 1994**)⁹³ : *informations de profil* et *informations d'alerte*.

- La première catégorie constituée d'information de profil sont nombreuses, de nature plutôt descriptive et contemplative, utiles pour dresser un profil de la capacité du concurrent, utiles pour valider des hypothèses stratégiques et faire des calculs.
- La deuxième catégorie est formée d'information d'alerte. Elles sont ténues et difficile à discerner. Elle est composée des signes d'alerte précoces précédemment développés.

2.1.2. Cibler les acteurs à surveiller en priorité : la méthode cible⁹⁴

Lesca et son équipe propose une démarche pédagogique qui permet de cibler les acteurs à surveiller en priorité. L'objectif de cette méthode consiste à limiter les efforts et les ressources affectées à la traque d'information. Cette méthode se déroule en cinq étapes à savoir:

Phase 01 : Il s'agit de choisir au sein des activités de l'entreprise le domaine dans lequel le dispositif de veille sera développé en priorité.

Phase 02 : lister les acteurs prioritaires en vue de ressortir ceux qui exercent le plus d'influence sur l'entreprise. On désigne par acteur de veille stratégique toute personne, dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise (concurrents bien caractérisés, fournisseurs, partenaires, etc.). Cette phase débouche sur la construction d'une liste nominale d'acteur retenu susceptible d'être surveillée.

Phase 03 : Lister les thèmes d'information de chaque acteur. La notion de thème fait référence à une activité de l'acteur, ou une certaine caractéristique de l'acteur (nouveaux matériaux, procédés novateurs, etc).

Phase 04 : Lister les thèmes prioritaires qui permettent d'amorcer une activité de traque.

Phase 05 : il s'agit de lister les sources d'information.

À la fin de cette étape, l'entreprise dispose d'une liste d'acteurs à surveiller, et une liste aussi des thèmes d'information retenus au sujet de chaque acteur sélectionné, un tableau « Cible – Acteur – Thème » précisons quel thème concerne tel acteur, un tableau précisant qui est concerné par quel acteur, un tableau précisant qui est concerné par quel thème.

2.2.La traque

On désigne par traque « *l'opération proactive par laquelle des membres de [l'] entreprise se procurent des informations de veille stratégique* » (**H. Lesca, 2001**)⁹⁵. Le terme

⁹³ : Lesca. H (1994), op cit, P 39.

⁹⁴ : Pour plus de détail sur la méthode cible voir : Lesca. H et Schuler. M (1995), op cit, p. 45-59.

est choisi parce que c'est un acte tout à fait volontariste. Selon **H. Lesca (1992)⁹⁶**, «*les informations concernées par la veille stratégique ne sont pas des informations qui viennent d'elles-mêmes à l'entreprise. Celles qui parviennent d'elles-mêmes sont de peu d'intérêt. Les informations de grand intérêt doivent se mériter: il faut aller les chercher* ».

Parmi les expressions utilisées pour désigner cette opération on retrouve : « recherche ou acquisition d'information, collecte d'information » etc. ». Les personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique sont appelées « traqueurs ».

Cette phase a fait l'objet de plusieurs études dans la littérature publiée dans ce domaine. Parmi ces études on retrouve celle de **Daft et al (1988)⁹⁷** qui ont examiné l'impact de la complexité et l'incertitude des différents secteurs de l'environnement sur, d'une part, la fréquence du « scanning » de l'environnement des traqueurs et, d'autre part, sur le choix des sources à utiliser pour la collecte d'information concernant cet environnement.

En cette phase plusieurs questions se posent. Qui sont les traqueurs ? Le traqueur sait-il quoi faire des signaux faibles ? Le traqueur est-il encouragé à traquer ?

2.2.1. Identification des traqueurs

Les traqueurs sont choisis en fonction de leurs connaissances des différentes fonctions de l'entreprise et de leur flair pour les nouvelles tendances (**Narchal R.M et al: 1987)⁹⁸**. D'autres qualités comme l'intelligence, l'expérience, l'aptitude, la sensibilité et l'intérêt (**Aguilar, F.J. 1967)⁹⁹** sont requises pour cette fonction. «*Ils sont désignés en fonction du ciblage et selon des critères relatifs à leur personne, leur fonction, leur place dans la structure d'organisation, leur facilité d'accès à certaines source d'information* » (**Lesca H et Blanco S. 1998)⁹⁹**. La tâche de collecte d'information semble accablante si elle est confiée à une ou deux personnes dans l'entreprise

Le point de vue des auteurs sur la manière d'organiser la traque est divergent. Le tableau ci-dessus illustre ces différences :

Tableau n°11 : Organisation de la traque

Auteurs	Organisation de la traque
JAIN (1984) et BRIGHT (1970)	C'est la mission d'une unité spécialisée
ANSOFF (1975); GILAD et GILAD (1986)	Se fait à l'échelle d'un groupe
AAKER (1983); LENZ et ENGLEADOW (1986)	Se fait à l'échelle individuelle
JAKOBIAK (1989)	C'est la mission des experts professionnels
BIZEC DANS SCIENCES&TECCHNOLOGIE (1990)	Veille diffuse (tout le monde veille)

Source : Rouibah. K (1998), op cit, p 69.

⁹⁵ : Cité par : Isaac. H : « **L'utilisation de l'Internet pour la veille stratégique: facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises** », 8^{ème} congrès de l'AIM, 2003.

⁹⁶ : Cité par : Rouibah. K (1998), op cit, p 68.

⁹⁷ : Cité par : Menif. S, (2005), op cit, p 68.

⁹⁸ : Cite par: Kamoun-Chouk. S (2005), op cit, p 42.

⁹⁹ : Lesca H., Blanco S : «**Théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective** ». Colloque VSST, Toulouse, 19-23 octobre 1998, p 20.

2.2.2. Le traqueur sait-il quoi faire des signaux faibles?

Il est important que le traqueur sache à qui faire parvenir les informations recueillies.

2.2.3. La motivation du traqueur à capter les signaux faibles

L'attitude et le comportement du traqueur de signaux faibles dépend de la façon dont-il perçoit sa mission et des encouragements qu'il attende de ses supérieurs (*Lesca H, 1994*)¹⁰⁰:

Selon *Culnan (1983)* la *perception de la mission* dépend de la fréquence d'utilisation de la source, de la difficulté perçue d'accès à la source d'information, de la complexité perçue de la tâche d'acquisition des informations, de l'étendue et de la délimitation du domaine scruté.

Quant à l'encouragement attendu de ses supérieurs, qui sera développé plus en détail dans la seconde section, tient à la formation qu'il aura reçue pour réaliser sa mission, et à la reconnaissance officielle et gratifiante de sa mission de traque.

2.2.4. Les conditions d'une bonne traque d'information

Selon *Rouibah. K (1998)*¹⁰¹ il y a au moins trois stratégies pour limiter l'effort de traque, à savoir :

- Limiter les sources d'informations à consulter aux seules sources d'information clés et habituelles.
- Limiter les types d'information de l'environnement à rechercher aux seules informations critiques.
- Limiter le nombre d'informations à traquer et les définir, par consensus, plus tard.

2.3. La sélection

Peu abordée dans la littérature, cette opération est pourtant importante. L'absence de cette phase conduit la surabondance et la redondance des informations, et une sélection restrictive appauvrit le processus. Elle permet de ne retenir que les informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels. Plusieurs expressions sont utilisées par les auteurs pour désigner cette phase tel que : le filtrage, le tri..Etc.

L'opération de sélection dépend de la source d'origine d'information (*H. Lesca, 1997*). Si l'information est d'origine terrain, la sélection se fait sur l'instant. Par contre, si l'information est d'origine documentaire, la sélection se subdivise en deux niveaux. Le premier niveau, consiste à choisir une information, appelée « information primaire », au sein d'un ensemble d'information appelée « informations brutes ». Le second niveau consiste à choisir une phrase ou quelques phrases brèves parmi l'information primaire. L'information sélectionnée est appelée « information essentielle »

Blanco S, au terme de sa recherche doctorale, a abouti à une conclusion suivante: « *Tant du point de vue pratique que théorique, la sélection des informations de veille stratégique est perçue comme une étape importante mais difficile [...] Elle est un des maillons*

¹⁰⁰ : Cité par : Lesca. H (1994), op cit, p 41.

¹⁰¹ : Rouibah K (1998), op cit, p 73.

essentiels du processus de veille stratégique dans la mesure où elle fournit la matière première à la création de sens et finalement pour l'évaluation du ciblage » (Lesca H. et Blanco S. 1998)¹⁰². Pour aider les dirigeants à sélectionner les informations anticipatives accumulées par les traqueurs la méthode selecte basée sur un certain nombre de critères et d'heuristiques a été mise au point par Blanco, S. (1998).

2.4.La remontée des informations

Elle consiste à faire parvenir les informations recueillies de l'extérieur de l'entreprise vers la personne chargée de les stocker. Souvent, dans l'entreprise il existe plusieurs traqueurs et utilisateurs potentiels. Pour que le dispositif de remontée soit efficace, le traqueur doit avoir une bonne connaissance des utilisateurs potentiels et également, il doit disposer des moyens matériels appropriés pour transmettre les informations.

Il existe divers moyens matériels qui facilitent la remontée des informations depuis le traqueur jusqu'au lieu du stockage. On peut citer : la transmission par messagerie ou internet, la voie orale, la transmission des fiches par faxe,etc.

2.5.Le stockage des informations

« Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations: celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment par les personnes autorisées » (Lesca 1997)¹⁰³. Cette phase du processus de veille représente des économies de coût et de temps pour l'utilisateur de l'organisation.

Gilad B. et Gilad T. (1988: 126)¹⁰⁴, considèrent qu'« un bon système de stockage est essentiel au processus d'intelligence. Sans des moyens adéquats de stockage et de recherche de données, le recueil de nombreux morceaux et fragments d'information devient une tâche inutile». *Lesca. H (1997)¹⁰⁵*, l'un des rares auteurs à aborder la question du stockage, identifie deux modèles d'organisation du stockage : stockage en un lieu unique (centralisation unique), stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau (centralisation répartie).

Cette phase est peu abordée dans la littérature, et pourtant elle est importante en raison de son lien avec un concept majeur, celui de la mémoire organisationnelle, lui-même attaché au concept d'apprentissage organisationnel. Certains auteurs écartent cette phase du processus de la veille, sous prétexte que le stockage des informations pourrait se transformer en système d'archivage.

2.6.La diffusion des informations

Pour désigner la diffusion au sein de l'organisation, plusieurs expressions sont utilisées par les auteurs, on peut citer : la dissémination, la communication et la distribution. *H. Lesca*

¹⁰² : Lesca H. et Blanco S. (1998), op cit, p 21.

¹⁰³ : Lesca. H (1997), op cit, p 13.

¹⁰⁴ : Kamoun-Chouk. S (2005), op cit, p 44.

¹⁰⁵ : Lesca. H (1997), op cit, p 14.

(1997)¹⁰⁶ définit la diffusion comme: « L'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances [...] à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels ».

Le rôle de la diffusion dans le processus de veille est donc évident : une information qui est collectée, traitée, stockée, mais non diffusée réduit à néant le processus de veille. En d'autre terme, la diffusion favorise l'action collective et la capitalisation du savoir pour l'action stratégique.

Cependant, à qui diffuser ? À quel moment ? Au moyen de quels canaux de communication ? Comment éviter les freins à la circulation et à la diffusion des informations ?

2.6.1. Le destinataire et l'étendue de la diffusion

L'identification du destinataire consiste à s'assurer que les informations proviendront effectivement aux utilisateurs potentiels, c'est-à-dire à ceux qui sont intéressés par elles et susceptibles de les exploiter. L'identification du destinataire semble une évidence, mais peut s'avérer difficile en pratique.

Les travaux antérieurs ont montré que les destinataires les plus fréquents sont les cadres dirigeants, la direction générale, et le président (*Diffenbach*)¹⁰⁷ le comité de la direction et la direction générale (*Bournois et Romani, 2000*)¹⁰⁷. Ces résultats s'expliquent par le fait que la veille stratégique est un dispositif préparatoire à l'aide à la décision et à la planification stratégiques.

Pour ce qui est de la question de l'étendue de la diffusion, elle dépend évidemment du degré de sensibilité de l'information. Une information hautement stratégique fera l'objet d'une diffusion restreinte et ciblée, mais pour les autres il est généralement recommandé de privilégier une diffusion élargie, qui a le mérite d'améliorer la visibilité des activités de veille et de favoriser les remontées d'information de terrain.

2.6.2. Le moment de la diffusion

Les résultats de la veille doivent parvenir aux destinataires au **bon moment**. Cela implique de diffuser l'information, par nature périssable, quand elle est encore « fraîche », avant qu'elle ne devienne obsolète.

Divers voies peuvent être utilisées pour diffuser les produits issus de l'activité de surveillance de l'environnement. Avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication, les modalités de diffusion se sont élargies d'une manière considérable.

Pour choisir le support de diffusion le plus approprié, *Humbert Lesca* recommande de se reporter à la théorie de la richesse des médias développée par *Daft et Lengel(1984)*. Il s'agit de s'assurer de la concordance entre la nature de l'information diffusée et la nature du support utilisé. Un média riche, selon ces auteurs, est notamment capable de transmettre un

¹⁰⁶ : Ibid.

¹⁰⁷ : Cité par: Cohen. C, 2004, op cit, p 188.

feedback rapide, de transmettre des indices qui facilitent l'interprétation du message (comme le ton de la voix), et d'établir un contact personnalisé. Suivant ces critères, la communication orale est considérée comme étant plus riche que la communication écrite. Le face-à-face est ainsi considéré comme le moyen de communication le plus riche, suivi du téléphone et du mail.

Figure n°02: Les « media richness » selon Daft et Lengel (1984)

Richesse de l'information élevée	Moyen (support)	Feedback	Canal	Source	Langage
Elevée	Face-à-face	Immédiat	Visual audio	Personnel	Corporel
	Téléphone	Rapide	Audio	Personnel	Naturel
	Ecrit-personnel (lettre mémo)	Lent	Visual limité	Personnel	Naturel
	Ecrit-formel (Bulletin - document)	Très lent	Visual limité	Non personnel	Naturel
	Numérique-formel (Ordinateur)	Très lent	Visual limité	Non personnel	Numérique
Basse					

Source: Menif. S (2005), op cit, p 60.

Les études empiriques montrent que le mode écrit est le plus utilisé, l'orale vient ensuite (*C. Cohen (2004)*¹⁰⁸. Dans l'étude de *Prescott et Smith (1989)*¹⁰⁹ l'intérêt des tableaux d'affichage et des lettres de communication est faible, contrairement à la communication personnelle. L'étude de *Bournois et Romani (2000)*¹⁰⁹, constate une évolution considérable par rapport à l'usage de l'internet et de la messagerie (46% des entreprises utilisent la messagerie électronique).

2.6.3. Les freins à la circulation des informations : Comment les éviter ?

Plusieurs raisons sont à l'origine de la mauvaise circulation de l'information au sein de l'entreprise; les jeux du pouvoir l'ignorance de la valeur de l'information, la structure organisationnelle, sont les plus récurrentes. Afin de modifier le comportement des collaborateurs face au problème de la circulation de l'information, l'entreprise peut utiliser deux approches (*Martinet. B et Marti Y.M, 2001*)¹⁰⁹: Approche top-down et l'approche bottom-up.

- L'approche top-down (par le haut) : Pour changer les mentalités, l'exemple du chef est généralement déterminant. Si le chef montre l'exemple et se met à transmettre systématiquement les informations dont-il dispose, les collaborateurs feront de même.

¹⁰⁸: Cohen. C (2004), op cit, p 189.

¹⁰⁹ : Martinet. B et Marti Y.M (2001), op cit, pp 91-92.

- L'approche bottom-up (par le bas): Elle tient à identifier les personnes qui sont favorables à la veille et à l'IE.

2.7.L'action

Une fois l'information a été recherchée, collectée, traitée et diffusée, le destinataire doit maintenant la mettre en action, c'est-à-dire l'utiliser dans des décisions stratégiques. Cet élément occupe une place importante dans le dispositif de veille stratégique. Toute surveillance est réduite à néant si l'information n'est pas utilisée¹¹⁰. « *Un processus de veille [...] doit agir sur les actions, décisions et pensées des PDG (ou d'autres décideurs en haut de la pyramide hiérarchique) (...) La fonction de veille devrait être jugée selon son accès et influence sur les cadres supérieurs* » (Gilad; 1995, p.2)¹¹¹

2.8.L'évaluation

L'existence d'une phase d'évaluation est nécessaire pour permettre de faire ressortir les points forts et les points faibles en vue d'une éventuelle amélioration, d'une part, et permettre de mesurer la pertinence du processus de veille stratégique afin de justifier l'existence d'une activité de veille, d'autre part. **H. Lesca (1989)** propose une méthode d'évaluation opérationnalisée par logiciel appelée (Fennec). Ce dernier vise à montrer les points forts actuels et les points faibles en vue de faire des améliorations.

3. Le paradoxe de la veille stratégique : Quelles sont les principales causes ?

Selon **H. Lesca (1994)**¹¹² la veille stratégique connaît une situation paradoxale entre la théorie du management stratégique et les pratiques des entreprises. En théorie tous les auteurs postulent que toute entreprise connaît son environnement. Tout diagnostic stratégique repose sur une analyse précise des menaces et des opportunités émanant de l'environnement de l'entreprise. Néanmoins, plusieurs enquêtes témoignent que la veille stratégique est inégalement développée dans les entreprises, et parfois totalement inexistante.

Selon l'auteur, les principales causes qui expliquent ce décalage entre la théorie et la pratique sont :

- La myopie managériale : Celle-ci se présente sous plusieurs facettes. En effet, les dirigeants peuvent avoir leur regard fixé à court terme, un réflexe du « pilotage à vue » et leur tendance à raisonner « à environnement constant » ;
- Le style cognitif du dirigeant peut ne pas s'accommoder avec l'utilisation de l'information ;
- Une insuffisance du volontarisme et d'imagination de la part de dirigeant.

Au cours de cette section nous avons vu que la veille stratégique est un processus transversal, volontariste, continu et itératif. C'est un dispositif qui comporte plusieurs étapes,

¹¹⁰ : Il existe plusieurs techniques qui peuvent être mis-en-œuvre afin d'inciter et de convaincre les utilisateurs à l'action. Par exemple : parler le même langage du récepteur, utiliser le cadre conceptuel du récepteur, utiliser des moyens d'information redondants,...etc. Pour plus de détails voir : B. Martinet et Y.M Marti (2001), op cit, pp 105-108.

¹¹¹ : Cité par : Guechtouli. M (2014), op cit, p 7.

¹¹² : Lesca. H (1994), op cit, p 32.

qui ont fait l'objet d'un développement dans cette section en s'appuyant particulièrement sur le modèle de L.E.SCAnning®. Afin d'examiner son environnement l'entreprise peut éventuellement choisir entre deux solutions : l'une appelle l'entreprise à réaliser elle-même cette veille ; l'autre solution consiste à confier la prospection des marchés à des cabinets spécialisés.

Pour mener à bien l'activité de veille stratégique en interne, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Ces derniers feront l'objet d'un développement dans la seconde section.

Section 02 : Les moyens de la veille stratégique

Pour mener à bien l'activité de la veille stratégique, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Et le bon choix de ces moyens contribue à l'obtention d'un dispositif de veille efficace et pertinent. Ils sont de type organisationnel, humain, technique et financier. Et à partir de différents écrits sur le sujet, en ce qui suit, nous tâcherons à les développer.

1. Les moyens organisationnels

Selon *Cohen. C (2004)*¹¹³ cinq principaux éléments décrivent l'organisation de la veille stratégique : son degré de formalisation, son ancienneté, son niveau de centralisation ou de décentralisation, son rattachement hiérarchique et sa structure en réseau.

1.1. La formalisation de la veille stratégique

*M. Porter (1980, 1982)*¹¹⁴ est le premier auteur à avoir insisté sur l'organisation et la formalisation de la surveillance en se focalisant plus particulièrement sur le domaine concurrentiel de l'environnement de l'entreprise. Selon cet auteur, une activité de surveillance efficace doit être un processus formalisé. Il s'agit du premier facteur fondamental d'efficacité d'un système de surveillance. Désormais, pour la majorité des analystes, la surveillance doit être formalisée. Selon eux, le degré de formalisation reflète l'état d'avancement de l'entreprise dans les pratiques de surveillance.

Selon *Lesca, Kjellstrom, Olemyr (1995)*¹¹⁵, le terme *formalisation* veut dire que l'entreprise a créée forme pour : collecter des informations sur l'extérieur; Traiter et stocker les informations ; Communiquer, faire circuler l'information dans l'entreprise. Par ailleurs, pour *Corine. C (2004)*¹¹⁶ une activité de surveillance peut être qualifiée de formalisée lorsqu'il existe des règles et des procédures écrites régissant son fonctionnement et le comportement des acteurs impliqués. Les formulaires que les salariés remplissent lorsqu'ils sont en mission à l'étranger sont un exemple.

Le tableau ci-après récapitule les avantages et les inconvénients liés à la surveillance formelle et à la surveillance informelle

¹¹³ : Cohen. C (2004), op cit, pp 131-149

¹¹⁴ : Cité par : Corine Cohen, 2000, op cit, p 22.

¹¹⁵ : Cité par : Inès Boulifa. T (2008), op cit, p 118.

¹¹⁶ : Cité par : Corine. C (2004), op cit, p 132.

Tableau n°12: Avantages et inconvénients d'un système de veille stratégique formel/informel

	Avantages	Inconvénients
Système de Veille stratégique formel	<ul style="list-style-type: none"> - Cible les informations selon les besoins de la stratégie et du management - Elimine les redondances et aide les acteurs à focaliser leur attention. - Centralise l'information, facilite son évaluation, sa validation et sa diffusion à un réseau prédéfini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûteux en termes de mise en place, de maintenance, et de formations/ Stages au personnel et retour sur investissement difficile à évaluer. - Rigidité du système car imposé par le management et difficile à évaluer en termes de performance. - Encourage la collecte de l'information sans pour autant être garant de sa qualité.
Système de Veille stratégique informel	<ul style="list-style-type: none"> - Peu coûteux en termes de mise en place, de maintenance, et de formations/ Stages au personnel. - Pas de pressions du management, non obligatoire. - Transverse à l'organisation et peu rigide. - La qualité peut prendre le pas sur la quantité en l'absence de pressions hiérarchiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redondance des sources et des informations. - Manque d'une fonction centralisée d'évaluation et de validation de l'information. - Pas de vision stratégique et pas de détermination systématique des besoins et des priorités. - Dépend uniquement du bon vouloir de l'employé. - La recherche d'information n'est pas structurée et la diffusion parfois aléatoire.

Source : Guechtouli M. : « Comment organiser son système de veille? », Symposium ATELIS, Beaulieu sur Mer, Novembre 25-26, 2009.

1.2.L'organisation de la veille

Un débat théorique opposant centralisation et décentralisation est apparue dès le début des années 80. Certains auteurs préconisent une organisation centralisée où il existe une entité centrale autonome chargée de la surveillance au sein de l'entreprise. D'autres sont pour une décentralisation de la veille ; elle doit être à la charge de différents départements fonctionnels.

Le tableau ci-après retrace les arguments avancés par *Gilad et Gilad (1986)* en faveur et contre chaque arrangement organisationnel.

Tableau n°13: Les deux configurations organisationnelles d'une unité de veille, Gilad et Gilad (1986)

	Avantages	Inconvénients
Centralisée	<ul style="list-style-type: none"> -Élimine toute duplication d'efforts -les pièces du «Puzzle» se trouvent dans la même place donc il est facile à recomposer -Permet une vue d'ensemble stratégique, répond aux besoins de la firme 	<ul style="list-style-type: none"> -Difficultés dans la traque d'informations -L'expertise est assez limitée par absence de contact réel avec les opérationnels -les résultats peuvent être sans rapport avec les attentes des dirigeants
Décentralisée	<ul style="list-style-type: none"> -Les besoins des opérationnels sont rapidement satisfaits -Les analystes deviennent experts chacun dans son domaine. -Une aisance dans le contrôle et le suivi des données 	<ul style="list-style-type: none"> -Ressources humaines limitées pour composer le Staff. -Une vision à portée limitée. -Une duplication inutile d'efforts.

Source : Inès Boulifa T (2008), op cit, p 72.

Devant les avantages et les inconvénients liés à chaque disposition organisationnelle, plusieurs auteurs sont pour l'articulation des deux types d'organisation. Il est donc possible de trouver au sein de la même entreprise les deux types d'organisation: une surveillance centralisée et décentralisée à la fois.

D'ailleurs **H. Lesca (1994)¹¹⁷**, préconise l'organisation des unités de veille à deux niveaux:

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

1.3.Le rattachement hiérarchique

La littérature a toujours recommandé de placer les fonctions hautement stratégiques au niveau des plus grandes instances dirigeantes. Cette recommandation se retrouve régulièrement dans les publications consacrées à la veille stratégique. Selon, **Monique Dumont¹¹⁸** « l'un des facteurs clés du succès de la veille est en effet la proximité de la cellule de veille des décideurs. Parce que l'information est sensible et est déterminante dans les décisions de l'entreprise, les responsables de la veille doivent être proches des décideurs afin de bien comprendre les enjeux de la surveillance »

¹¹⁷ : Cité par : Inès Boulifa T (2008), op cit, p 72.

¹¹⁸ : Cité par : Revelli C, (2000), op cit, p 11 et 12

1.4.L'âge de la fonction de la veille stratégique

L'ancienneté, avec l'expertise et l'apprentissage organisationnel associés, est également des facteurs de progression et d'efficacité de la veille. Ce constat est confirmé par plusieurs études (*Jain : 1984 ; l'étude de l'IHEDN*)¹¹⁹.

1.5.L'organisation en réseau

Plusieurs auteurs suggèrent que l'organisation des acteurs du système de veille doit se faire en réseau. Les acteurs impliqués dans cette activité doivent être connectés les uns des autres au moyen de voie de communication physique ou virtuelle. *Fayard (2000)*¹²⁰ stipule qu'« outre son caractère organisateur et connecteur, le réseau est l'instrument idéal du traitement du signal faible et du bruit à partir d'une intention qui ne répugne pas à se remettre en cause pour gagner en qualité et en efficacité ».

2. Les moyens humains

Les réseaux humains et les groupes de travail peuvent être considérés comme des «atouts» dans le cadre d'un système de veille, dans la mesure où ils peuvent être vus comme des «zones d'échanges», où l'information circule et la connaissance s'enrichit (*Henry, 2001*)¹²¹. En d'autre terme, le facteur humain peut améliorer sans cesse le processus de veille stratégique. Il est au cœur de la démarche globale de la veille stratégique dans la mesure où il fait vivre cette démarche à travers son implication, ses interactions, ses échanges mais aussi ses connaissances et ses compétences.

2.1.Le soutien et l'implication de la direction générale

Les dirigeants doivent considérer la veille comme une fonction de management à part entière et s'impliquer personnellement dans sa mise en œuvre. D'après *Yann. G (2004)*¹²² trois raisons expliquent l'importance de l'implication des décideurs dans la démarche globale de la veille stratégique à savoir :

- ❖ **Le positionnement** : La veille concerne directement les postes stratégiques occupés par les décideurs. Ces derniers se situent en aval du système de veille, dans la mesure où celui-ci est considéré comme un système d'aide à la décision. Donc, ils seront les premiers juges du niveau de retour sur investissement.
- ❖ **La validation** : L'intégration des pratiques de la veille dans l'organisation est accompagnée de quelques changements. À ce niveau il est bon que les directeurs concernés valident de manière claire et officielle ces changements annoncés.
- ❖ **La motivation** : La participation des décideurs, quel qu'en soit la forme (feedbacks, réunions etc.), est perçue comme un réel engagement par les veilleurs. Cette perception a un impact fort sur la motivation des personnes impliquées dans l'activité de veille.

¹¹⁹ : Ces deux études sont citées par : Cohen C (2004), op cit, p 135.

¹²⁰ : Cité par : Guechtouli M (2009), op cit

¹²¹ : Cité par : Manelle Guechtouli (2014), op cit, p 2.

¹²² : Guilain Y: « Les fondements de la réussite d'un projet de veille stratégique », colloque international VSTT, Toulouse 25-29 Octobre 2004.

Selon *Corine. C (2004)*¹²³ l'implication de la direction peut se manifester d'une manière plus au moins implicite. Le rattachement de la fonction de la surveillance, le lien entre le responsable de la surveillance et la direction générale (fréquence des rencontres, l'appartenance au comité de direction), l'intégration des recommandations du processus de veille dans le processus de décision stratégique, une allocation des ressources spécifiques.

2.2.L'importance et l'utilité perçue de la surveillance

Le niveau de conscience collective de l'importance de la surveillance au sein de l'entreprise est confirmé par plusieurs auteurs comme facteur de développement de la pratique de la veille. Ainsi, *Diffenbach (1983)*¹²⁴, à partir de son étude sur un échantillon d'entreprise Américaine, a travaillé sur l'importance de l'utilité perçue de la surveillance par les dirigeants de l'entreprise. Il a constaté que la veille est perçue utile spécialement au niveau de la planification à long terme et cette utilité augmente lorsque les firmes y consacrent des efforts importants. Quant à *Cartwright*¹²⁴ dans sa thèse doctorale qui porte spécialement sur l'utilisation et l'utilité perçue de la surveillance a constaté le rôle de l'importance et de l'utilité perçue de la veille par le personnel de l'entreprise.

2.3. Les compétences des intervenants dans le processus de la veille stratégique

Trois catégories d'intervenants participent de manière active au processus de veille : le décideur, les veilleurs et le chef de projet. Afin d'accomplir leur travail, chacun de ces trois acteurs a donc besoin d'un certain nombre de compétences. Par définition la compétence est « *un ensemble de capacités nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis* » (*Amos et Knauf, 2004, p. 2*)¹²⁵.

2.3.1. Le décideur

Le rapport du décideur au système de veille est particulier. Il semble se situer en amont et en aval du système de veille. En amont, car c'est le décideur qui doit identifier la stratégie de l'entreprise et le problème décisionnel à résoudre. En aval, dans la mesure où un système de veille est considéré comme un système d'aide à la décision, le décideur est censé bénéficier du résultat du processus de veille afin de l'aider à prendre ses décisions. Donc, les décideurs sont les utilisateurs des produits finaux du service veille.

Le décideur doit avoir certaines compétences, il doit notamment selon *Amos et Knauf, (2004)*¹²⁶:

- Connaître l'environnement de l'entreprise dans lequel il travaille ;
- Détecter les risques et menaces pour son entreprise ;
- Connaître les enjeux: en connaissant les conséquences de ces décisions et les répercussions au niveau de son entreprise ou son service.

¹²³ : Cité par : Corine. C (2004), op cit, p 195.

¹²⁴ : Cité par : Ibid. Pp 194-195.

¹²⁵ : Cité par : Manelle Guechtouli (2014), op cit.

¹²⁶ : Cité par : Ibid. P 03.

2.3.2. Les compétences des traqueurs¹²⁷

H. Lesca (2003) ¹²⁸ identifie deux types de traqueurs : traqueurs sédentaire et traqueurs de terrain.

- ❖ **Les traqueurs sédentaire ou résident** : Ce sont des traqueurs à plein temps, leurs métiers consiste à traquer l'information auprès des sources formalisées. Ils appartiennent à une structure interne (cellule de veille) ou externe (société de sous-traitance).
- ❖ **Les traqueurs de terrain** : Ce sont des traqueurs à temps partiel en contact avec des personnes de natures diverses : clients, fournisseurs, salon ...etc. Ces traqueurs se déplacent hors de l'entreprise pour les principales tâches qui n'est pas la traque. Ils peuvent être scindés en deux catégories : Les traqueurs désignés et les traqueurs volontaires.

Quel que soit le type de traqueur, celui-ci doit avoir des compétences pour pouvoir (*Amos et Knauf, 2004, p.3*)¹²⁹:

- Identifier et évaluer les sources d'information et en assurer le suivi ;
- Sélectionner les sources les plus adaptées à la demande ;
- Extraire ponctuellement ou périodiquement les informations – Contrôler les informations collectées.
- Traiter intellectuellement des informations : analyser le contenu – Mettre en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse, etc.

En plus de ces compétences, les traqueurs ont également besoin d'un certain nombre de compétences techniques et humaines (tel que l'esprit d'analyse, une ouverture vers l'extérieur) afin d'accomplir leurs tâches.

2.3.3. L'existence et le profil caractériel d'un responsable de veille stratégique

Pour la majorité des auteurs l'existence d'un responsable de veille stratégique est indispensable et son profil caractériel est capital dans l'efficacité de l'activité de veille stratégique. Le choix de celui-ci s'opère par plusieurs critères. Parmi les critères communément admis on retrouve: ses capacités humaines (le savoir communiquer) ; sa formation et son parcours professionnel ; son expérience, ses réalisations antérieurs et son pouvoir dans l'organisation ; la richesse de ses réseaux personnels et ses compétences techniques.

2.4. Les actions de sensibilisation

Compte tenu de son caractère novateur et de l'implication collective qu'elle nécessite, la veille stratégique doit être présentée avant d'être proposée. Selon *ML. Caron-Fasan et H. Lesca (2012)*¹²⁹ pour assurer l'efficacité de l'écoute prospective de l'environnement il faut que les chefs de projet de veille stratégique et les middle-managers élaborent des campagnes

¹²⁷ : Plusieurs terminologies sont utilisées pour désigner les veilleurs à l'instar d'analystes, de gatekeeper, boundary spanner, veilleurs etc.

¹²⁸ : Cité par : Manelle Guechtouli (2014), op cit.

¹²⁹ : Caron-Fasan, ML & Lesca, H « **Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français** ». Système d'Information et Management, 2012, Vol. 17, No 2, p 28.

d'information en utilisant un média riche (dans la mesure du possible compte tenu de l'éventuelle dispersion géographique des personnes et de la taille de l'organisation). En fait, la communication orale est indispensable afin d'expliquer, de faire adhérer, de désamorcer les peurs et d'encourager les initiatives constructives.

2.5. Les actions de formation

La traque des signaux faible n'est pas nécessairement une aptitude innée pour les membres de l'entreprise. Ainsi que le pressent *Thiétart (1990, p 99)* : « une formation à la démarche d'analyse de l'environnement est primordial afin que chacun puisse faire la distinction entre une information banale et une donnée capitale »¹³⁰.

Selon *Lesca. H (2003)*¹³¹ les traqueurs devraient être formés afin de pouvoir exercer leur mission. Pour cela il faudrait les former :

- À l'utilisation de la fiche de captage ;
- À faire preuve d'attention de façon à percevoir qu'il est en présence d'une information de type signal faible ;
- Au comportement de curiosité ;
- Au passage de l'individuel au collectif ;
- À l'usage de l'information ;
- Et enfin à découvrir le caractère anticipatif.

*Tao Q. et Presscott J.E. (2000)*¹³², dans une étude réalisée en chine ont écrit que : la formation à l'analyse des informations stratégiques a été un facteur clés du succès pour la pratique de l'intelligence compétitive.

2.6. La motivation des intervenants dans le processus de veille stratégique

Par définition la motivation « est l'ensemble des forces qui amorcent, orientent et maintiennent un comportement donné jusqu'à ce que le but soit atteint ou que le comportement soit interrompu » (*Turgeon, 1997*)¹³³. La motivation des intervenants dans la pratique de veille stratégique est un facteur reconnu comme crucial, par les auteurs dans le domaine de la veille stratégique. Un manque de motivation des capteurs peut conduire au refus de la traque les informations.

*Le Bon (1998)*¹³⁴, dans ses travaux sur la contribution des acteurs commerciaux à l'IE, préconise des systèmes de récompense des efforts des salariés en IE pour améliorer la motivation. Le temps dédié à l'activité de l'IE joue un rôle important dans la motivation du personnel. En effet, si l'entreprise alloue une plus grande place aux réunions d'information, de sensibilisation sur la valeur de l'information et les enjeux de l'IE, des comptes-rendus sur les résultats obtenus, il en résulte une plus grande motivation du personnel pour participer à

¹³⁰ : Cité par : Lesca. H (1994), op cit, p 41.

¹³¹ : Cité par : Menif. S (2005), op cit, p 76.

¹³² : Cité par : Kamoun-Chouk. S (2005), op cit, 140.

¹³³ : Turgeon : « **Pratique du management** », ed McGraw-Hill 1er trimestre 1997, p238.

¹³⁴ : Cité par : Dhaoui. C : « **Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique** », 588 F, thèse de doctorat en sciences de l'Information et de la communication de l'Université Nancy 2, 2008. P 383.

réaliser un plan d'action collectif permettant de développer la pratique de l'IE dans l'entreprise.

2.7. La culture de l'entreprise

En faisant allusion à la veille stratégique suite à son étude de l'intelligence économique, *Bulingue (2002)*¹³⁵ avance dans sa thèse que: «*l'intelligence économique est non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et surtout un véritable état d'esprit* ». D'ailleurs, *Stiller. H (2010)*¹³⁶ a relevé que l'insuffisance d'une ***culture de reconnaissance de veille*** entraîne un manque de stratégie et de moyens pour faire de la veille.

3. Les outils techniques

L'optimisation du processus de veille stratégique nécessite la mise en œuvre de divers outils, dont la principale tâche est de maximaliser la circulation et l'exploitation de l'information. La palette des outils utiles à la surveillance de l'environnement ne cesse de s'élargir en raison de l'accélération vertigineuse des technologies de l'information.

De ce fait, nous présenterons à titre non exhaustive quelques outils¹³⁷ nécessaires à chaque étape du processus de la veille stratégique.

3.1. Les outils de recherche et de collecte d'information

Actuellement, il existe une multitude de matériels et logiciels susceptibles de réaliser efficacement la recherche et la collecte d'information.

Les questionnaires standardisés qui sont des outils destinés à être diffusés auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitants) dans le cadre de l'activité de veille commerciale et concurrentielle. Ils sont conçus principalement pour recueillir des informations actualisées sur le marché, clients et concurrents.

Les rapports d'étonnement, une pratique importée du Japon, sont conçus pour rendre compte des missions conduites à l'extérieur (salon, séminaire professionnel, colloques). Sans répondre à un besoin précis, ils incitent l'individu à relever toutes informations qui excitent sa curiosité.

Les moteurs de recherche dit intelligents apparaissent régulièrement. Connaître les différents types de moteurs est donc indispensables et fait parti intégrante des compétences de base pour pratiquer la veille. Ils doivent être sélectionnés en fonction des besoins de l'entreprise.

Il existe d'autres outils de recherche et de collecte d'information à l'instar de l'internet, les bases de données en ligne et les divers logiciels (tel que Lexi Quest Guide et les flux RSS).

¹³⁵ : Khénissi M-G et Gharbi J-E : « **La veille stratégique** » Bilan de la culture numérique la veille du2.0, Les Cahiers du numérique, 2010/1 Vol. 6, p. 140.

¹³⁶ : Stiller. H : « **la veille dans les grandes entreprises françaises** » colloque VSST, 25 et 29 octobre 2010, UPS Toulouse.

¹³⁷ : Pour plus de détails sur les différents outils de veille voir : Deschamps. C et Moinet N (2011); voir aussi : Humbert Lesca. H et Rouibah K (1997).

3.2. Les outils de traitement et d'analyse

L'objectif de ces outils est de mettre en relation des informations éparses et diverses pour en extraire le sens. Il existe divers logiciels de traitement qui permettent l'analyse automatique d'une grande quantité d'information à l'instar de Lexi Quest mine, SPSS et SPHENX. En plus de ces logiciels, diverses méthodes d'analyse sont utilisées tel que: la bibliométrie, la prévision, la prospective et les outils de l'analyse stratégique.

3.3. Les outils de stockage

Le stockage des données brutes ou traitées est l'une des phases du processus de veille stratégique. Divers supports physiques sont susceptibles d'être utilisés pour stocker l'information collectée. On peut citer les CD-ROM (Compact Disc Read Only Memory), le système de recherche assisté par ordinateur, les bases de données (comme Idealist, Lotus)

3.4. Les outils de diffusion

Les supports sont nombreux et offrent un niveau de partage et de circulation de l'information plus ou moins large. Actuellement, il existe une multitude de matériels et logiciels susceptibles de réaliser efficacement la circulation de l'information.

La messagerie électronique internet est un support de diffusion de l'information qui présente plusieurs avantages: simplicité d'utilisation, ciblage aisé des destinataires... Toutefois, l'utilisation de ce support doit s'effectuer dans un cadre sécurisé.

L'intranet est un outil qui permet de diffuser et de partager de l'information au sein de l'entreprise. Il met à la disposition du personnel tout document nécessaire à leur travail, et permet un accès centralisé à l'information parfois dispersés dans différents services de l'entreprise.

L'organisation de la diffusion n'est pas facile au regard des blocages dans la circulation de l'information et qui révèlent des problèmes de communication. En effet, si les supports de communication de l'information sont nombreux et souvent simples d'utilisation, la circulation et le partage de l'information ne se feront pas sans une réelle implication de la direction de l'entreprise (développer la culture du « feed-back », création d'occasions pour échanger...).

Vu les capacités cognitives humaines naturellement limitées, l'aspect purement technique prend une importance particulière. Or, quelle que soit la qualité des outils employés par l'entreprise, ils ne donnent qu'un sens qualitatif à l'information ; ils peuvent améliorer ou compléter l'intelligence de l'homme mais en aucun cas la remplacer. *"Ce n'est pas le degré d'automatisation et de sophistication des machines qui fait la différence mais, une organisation différente du travail autour de celles-ci, et notamment dans un fort degré d'implication des hommes"*¹³⁸.

2.4. Les moyens financiers

L'allocation d'une ligne budgétaire propre aux activités de veille stratégique permet de ne pas avoir à piocher des lignes budgétaires existantes et éparpillées. C'est un signe d'une

¹³⁸ : Editorial, Les Echos 19 Avril 1993. Cité par : Kamel ROUIBAH (1998), op cit, P 64.

volonté d'implication de la direction générale. Il n'existe pas d'étude qui rend compte de cette question de manière quantitative¹³⁹. En fait, l'évaluation du coût de la veille est d'autant plus difficile que les entreprises connaissent rarement ces coûts, et que, lorsqu'ils les connaissent, ils demeurent souvent confidentiels.

Toutefois, sur la base de nombreux retours d'expérience en entreprises notamment en PME, *Pearce et al. (1982)*¹⁴⁰ puis *Lesca (2003)*¹⁴¹, observent qu'un dispositif de veille n'est pas nécessairement dispendieux, car souvent les ressources nécessaires sont déjà disponibles dans l'organisation, mais elles sont mal ou sous-utilisées.

- Nous avons pu mettre en relief dans cette section, à partir d'une revue de la littérature dans le domaine de veille, les différents moyens nécessaires à la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise. Ces moyens organisationnels, humains, technologiques et financiers peuvent être considérés comme des « atouts » dans le cadre d'un système de veille stratégique.

Section 03 : Les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique

La classification des facteurs déterminants de la veille stratégique n'a pas fait l'objet d'unanimité, elle diffère d'un auteur à un autre. *Brouard. F (2004b)*¹⁴¹ distingue : l'environnement externe, l'environnement interne liée à l'organisation et l'environnement interne lié à l'individu. Quant à *Kamoun-Chouk. S (2005)* distingue entre facteur clé du succès et condition contextuelle. L'auteur parle de « Facteurs clés du succès » lorsqu'il est possible d'agir sur ce facteur et de « condition contextuelle » lorsqu'il n'est pas possible d'agir sur cet élément, comme par exemple la taille de l'entreprise.

L'objectif de cette section est de développer quelques facteurs déterminants de la pratique de la veille en se référant principalement à la typologie proposée par *Cohen. C (2004, 2007)* qui distingue entre le contexte de l'environnement de l'entreprise et le contexte interne lié à celle-ci.

1. Le contexte externe de l'entreprise

Plusieurs caractéristiques de l'environnement semblent avoir une influence sur le type de veille pratiqué. Nous allons nous intéresser à l'incertitude perçue de l'environnement et à l'intensité concurrentielle.

1.1.La perception de l'incertitude de l'environnement : un concept qui explique le besoin d'écoute anticipative de l'environnement

Les organisations sont des systèmes sociaux tournés vers un environnement externe, généralement soumises à de fortes contraintes de changement et d'incertitude. Ainsi, pour faire face à l'incertitude de leur environnement, les entreprises prennent conscience de la nécessité d'utiliser de manière plus dynamique, structurée, collective et stratégique la

¹³⁹ : Philippe Alaterre, dans le cadre du cours d'intelligence économique, a estimé un certain nombre de coût analytique d'acquisition d'information primaire. (Voir à ce sujet: B. Martiner et Y.M Marti (2001), op cit, pp 46-63)

¹⁴⁰ : Cité par : Lesca. N et Caron-Fasan M-L (2005), op cit, p 109.

ressource informationnelle externe dans un but d'obtenir un avantage concurrentiel pour leur pérennité.

Les théoriciens des organisations reconnaissent aujourd'hui que l'incertitude ne se situe pas dans l'environnement, mais chez les individus qui prennent en compte l'environnement dans leur prise de décision. Ce point de vue a progressivement été associé à la problématique de l'information au devenir de l'organisation. *H. Lesca* parle d' « incertitude perçue » plutôt que d'incertitude objective, la perception *n'est pas une donnée* mais un *construit de la part de l'individu*, même s'il n'en a pas totalement conscience. Selon *H. Lesca (2003)*¹⁴² l'incertitude perçue dépend à la fois des caractéristiques de la situation dans laquelle se trouve l'individu, ainsi que, d'une part, des informations dont il dispose à un moment donné, et d'autre part, des connaissances nécessaires pour les interpréter. Elle dépend aussi des caractéristiques cognitives de l'individu lui-même, et de l'attention qu'il porte au changement à un moment donné.

Nous récapitulons dans ce tableau quelques définitions, citées dans le cadre des travaux d'*Elenkov (1997)*, de la notion de perception de l'incertitude de l'environnement.

Tableau n°14 : Définitions du concept de perception de l'incertitude de l'environnement

Auteurs	Définitions
Schneider et De Meyer (1991)	L'action stratégique dépend de la façon dont les managers perçoivent et interprètent leur environnement
Hambrick et Mason (1984) ; Miller, (1993)	Les perceptions et les interprétations sont sujettes aux influences intervenant à plusieurs niveaux dans l'analyse de l'environnement
Galbraith (1977)	La perception de l'incertitude liée à l'environnement est la différence entre la somme requise d'informations nécessaires à la vie de l'entreprise et la somme d'informations déjà obtenues
Mintzberg (1973) ; Hambrick (1982)	Les décideurs ont accès à beaucoup plus d'informations qu'ils ne peuvent percevoir en pratique

Source : Cité par : Inès Boulifa T (2008), op cit, p 29.

*Daft et al (1988)*¹⁴³ distinguent six dimensions importantes de l'incertitude. La première dimension est l'incertitude du secteur des concurrents, ce secteur comprend les entreprises concurrentes, leurs produits et leurs actions. La deuxième dimension concerne le secteur des consommateurs, qui est l'ensemble des entreprises et des individus qui achètent les produits de l'entreprise. La troisième dimension est le secteur technologique, celui-ci contient les développements de nouvelles méthodes et de nouveaux produits techniques, les innovations des matériaux et des produits. La quatrième renvoie au secteur réglementaire, ce secteur comprend les régulations, les politiques de développement à différents niveaux du gouvernement. L'avant dernière dimension est liée au secteur économique, dans ce secteur nous trouvons les facteurs économiques tels que le taux d'inflation, les taux d'intérêt, les taux de croissance économique, le taux de chômage. En fin, le dernier secteur est le

¹⁴² : Cité par : Inès Boulifa. T (2008), op cit, p 29.

¹⁴³ : Cite par: Menif S (2005), op cit, p 70.

secteur socioculturel: ce secteur comprend les variables sociales, les menaces démographiques telles que la croissance du nombre de femmes dans la force de travail.

Selon *Duncan (1972)*¹⁴⁴ l'incertitude peut être faible, modéré ou élevé. Dans le cas d'une incertitude faible, les changements dans l'environnement sont négligeable (environnement faiblement dynamique). Prévoir le futur dans ces conditions est une tâche peu compliquées. Les managers dans l'entreprise peuvent prévoir chaque situation de l'environnement. L'incertitude est élevée lorsque l'environnement est fortement dynamique et complexe. L'incertitude élevée rend les décisions difficiles. Le secteur des télécommunications reflète bien ce cas de figure. Une incertitude modérée combine une complexité élevée et un dynamisme faible ou une complexité faible et un dynamisme élevée.

Plusieurs auteurs ont indiqué que plus grande est l'incertitude perçue et plus grande est la recherche d'informations sur l'environnement. En effet, dans l'ensemble des études qui ont traité du thème de la surveillance, il y a une adéquation entre l'intensité de la veille et le niveau d'incertitude perçue.

Dans leur étude de la surveillance de l'environnement au niveau individuel, *Kefalas et Shoderbek (1973)*¹⁴⁵ constatent que le temps accordé par les managers à la surveillance est plus important lorsque l'environnement est dynamique. Ces auteurs mesurent la turbulence de l'environnement au moyens d'indicateurs objectif tel que : taux de changement des ventes, introduction de nouveaux produits.

*Daft et al (1988)*¹⁴⁶, à partir d'une étude auprès de 50 entreprises, ont pu déduire que l'incertitude stratégique perçue est un facteur qui pourrait nous prévenir sur la fréquence de la collecte des informations par les responsables concernés. Ils ont également conclu que plus l'incertitude des secteurs de l'environnement est élevée plus la fréquence d'utilisation des sources personnelles augmente.

Ces études que nous venons de citer on été réalisées auprès des entreprises situées aux pays développés tel que les Etats-Unis, le Canada ou la France. Or, les résultats des études effectuées dans les pays en developpment sont différents.

En effet, *Sawyerr O.O (1993)*¹⁴⁷, à partir des études effectuées au Niger, a écrit que le contexte des pays en developpment, émergent ou en transition économique a fait l'objet de rares études. L'auteur a trouve que la corrélation entre l'incertitude perçue de l'environnement et la fréquence de la traque n'était positive et significative que pour les secteurs économiques, technologiques, socioculturels et concurrentiels (industrie). Cependant, pour le secteur politique et consommateurs la corrélation n'était pas significative. Selon cet auteur dans les contextes de l'économie en transition, évolué dans des économies dirigées et non habituées à

¹⁴⁴ : Cité par : Ibid., p 65.

¹⁴⁵ : Cité par : Corine, C (2004), op cit, p 126.

¹⁴⁶ : Cité par : Menif, S (2005), op cit, p pp 68-70.

¹⁴⁷ : Cité par : Kamoun-Chouk, S: « **Veille Anticipative Stratégique: Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes** », 300 F, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED 275, Grenoble 2. juin 2005, p 137.

l'économie du marché, les institutions politiques détiennent les règles du jeu, décrètent le changement ce qui constitue la principale source d'incertitude. Or, bien que l'incertitude perçue de l'environnement politique soit élevée, mais ce dernier n'est pas balayé aussi fréquemment ce qui est dû au fait de l'impossibilité d'apporter une influence quelconque à ce secteur. Quant au besoin de collecte et de stockage systématique d'information sur le marché concurrentiel (consommateur), l'auteur a indiqué que malgré le niveau élevé d'incertitude de ce dernier, la fréquence de la traque n'est pas élevée. Cela s'explique par la structure du secteur de production au Niger. En effet, les entreprises de production ayant les plus grands parts de marché étaient basées sur des investissements et des compétences étrangères et importantes. De ce fait, elles peuvent faire face facilement aux concurrents.

1.2.L'Intensité concurrentielle

Malgré que la notion de l'intensité concurrentielle soit largement utilisée en science de gestion, sont très peu les auteurs qui se sont attachés à la définir. Nous retiendrons la définition de **Muller (2002)**¹⁴⁸ selon lequel l'intensité concurrentielle « reflète le nombre d'entreprise qui sont en concurrence sur le marché et l'âpreté de la compétition qu'elles se livrent sur ce marché ». Cet auteur prend en considération dans la définition de l'intensité concurrentielle le caractère comportementaliste de la concurrence, dans laquelle les comportements des concurrents influencent les comportements des autres concurrents.

Suite à une revue de la littérature sur le sujet, **Bylykbashi. S (2002)**¹⁴⁹ dénombre cinq approches utilisées pour mesurer le degré d'intensité concurrentielle, à savoir :

- ❖ **L'approche dyadique** : Les auteurs de cette approche mesurent l'intensité concurrentielle par l'observation directe des concurrents. Toutefois, cette approche se limite à la rivalité entre deux concurrents.
- ❖ **L'approche par les conséquences** : Dans les recherche qui ont adopté cette approche, l'intensité concurrentielle est mesurée par les changements des marges (changement des rapports coût/ prix), par le nombre des concurrents qui sont entrés et sortis du marché, ou par les changements de parts de marchés entre les concurrents. Cette approche ne renvoie plutôt aux conséquences de l'intensité concurrentielle.
- ❖ **L'approche par les instruments utilisés** : Les auteurs de cette approche utilisent des échelles qui s'orientent sur la lutte que se livrent les concurrents d'un marché, par rapport à certains élément du mix tel que par exemple : le prix, la promotion, la distribution, la publicité.
- ❖ **Les approches globales** : Une mesure générale est utilisée par cette approche. L'intensité concurrentielle est « forte » quant le répondant a indiqué un marché très concurrentiel et faible lorsqu'il a indiqué « un marché moyennement concurrentiel ».

¹⁴⁸ : Cité par : Bylykbashi. S : « L'intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure », XVIIIème Conférence de l'AIM, Nice, 2008.

¹⁴⁹ :Ibid.

- ❖ **L'approche par le comportement du consommateur :** Cette approche étudie la concurrence au niveau individuel. L'intensité concurrentielle est mesurée entre deux marques par l'observation des comportements des consommateurs, en se basant sur l'étude des comportements du consommateur ; des périodes inter-achat ; des considérations simultanées des marques ; ou encore l'étude des préférences révélées. Cette approche renvoie plutôt aux conséquences de l'intensité concurrentielle.

Dans le domaine de la veille stratégique, les pratiques de surveillance sont plus importantes au sein des entreprises qui œuvrent dans un environnement où la concurrence est forte et/ou mondiale. *Bournois et Romani (2000)*¹⁵⁰ a établi une relation positive entre intensité concurrentielle et développement de la veille stratégique.

Néanmoins, *Isaac. H (2008)*¹⁵¹ dans son enquête auprès de 366 entreprises, l'intensité perçue de la concurrence n'est pas un facteur explicatif de développement de la veille stratégique numérique. Alors que, l'instabilité du chiffre d'affaire est relevée comme un facteur explicatif de la pratique de la veille stratégique électronique.

2. Le contexte interne de l'entreprise

Plusieurs caractéristiques de l'entreprise influencent sur l'état de la pratique de la veille stratégique. Ainsi, en ce qui suit, nous nous intéressons aux facteurs taille, technologie de l'information et le profil stratégique de l'entreprise, qui fera l'objet d'un développement apart.

2.1. La veille stratégique est-elle l'apanage de la grande entreprise ?

L'une des variables qui semble avoir une influence sur le niveau de la pratique de la veille stratégique est liée à la taille de l'entreprise. La notion de taille varie selon les pays mais trois critères se détachent: le nombre de salariés, le chiffre d'affaires généré et l'indépendance de l'entreprise.

Les études les plus anciennes, au niveau individuel (*Aguilar, Greenfeld, Winder et Williams*)¹⁵², ou au niveau de l'entreprise (*Diffenbach, Fahey et King, Lenz et Engledow*)¹⁵² n'ont pas constaté une influence de la taille sur la pratique surveillance de l'environnement. Cependant, les recherches les plus récentes affirment que la taille de l'entreprise est un facteur majeur de la pratique de la surveillance. Les entreprises de grande taille sont plus enclines à pratiquer la surveillance de l'environnement. En effet, ces entreprises ont les capacités (financières, humaines, etc.) pour mener à bien une telle démarche. En revanche, les PME/PMI ne disposent pas toujours de ressources suffisantes. Elles ont peu de ressources pour obtenir et évaluer les informations anticipatives et annonciatrices de changement d'une part, et elles disposent de ressources limitées en temps et en compétences pour pratiquer une veille stratégique adéquate, d'autre part.

¹⁵⁰ : Cité par : Isaac H, (2008), op cit.

¹⁵¹ : Ibid.

¹⁵² : Cité par : Corine. C (2004), op cit, p 127.

Bournois et Romani (2000) et *Lackman (2000)*¹⁵³ confortent l'idée que la pratique de l'IE reste l'apanage des multinationales. Mais, *Larivet (2002)* et *Phanuel et Levy (2002)*¹⁵⁴ indiquent que tout type de structure est susceptible d'accueillir une démarche de renseignement. En effet, même les PME ont également développé des pratiques d'IE avancées.

Dans une étude sur 88 PME américaines, *Smeltzer, Fann et Nikolaisen (1988)*¹⁵⁵ ont trouvé que près de la moitié de ces entreprises effectuaient une veille de façon continue. Ces dernières étaient caractérisées par le fait qu'elles effectuaient de la planification stratégique, contrairement aux autres dont la veille était irrégulière ou périodique.

*Pearce et al. (1982)*¹⁵⁶ affirment que le processus de veille stratégique dans les PME est différent de celui des grandes entreprises. La saisie, le repérage et le traitement d'informations sur l'environnement sont beaucoup moins systématisés dans la PME et plus centrés sur la personne du dirigeant, ce qui rend, par là même, la veille dépendante des systèmes d'informations de ce dernier.

2.2. Le facteur technologique

Les outils technologiques sont présents à tous les niveaux du processus de veille stratégique. Leur performance dans l'information n'est plus à démontrer. En effet, elles offrent des capacités de traitement, de stockage sur des mémoires électroniques et de diffusion d'une grande masse d'informations et ce, quelque soit son volume et son lieu.

Plusieurs auteurs témoignent de l'importance du facteur technologique dans la pratique de la veille. *Lesca et Raymond (1993)*¹⁵⁷, à partir de leur étude faite auprès de 102 PME québécoises, ont constaté que la présence d'une fonction de veille stratégique est positivement liée à l'adoption de nouvelles technologies. Les résultats de l'étude de *Teo et Choo (2001)*¹⁵⁸ montrent qu'il existe une relation directe positive entre l'usage d'Internet et l'obtention d'information de qualité. *Larivet S (2004)*¹⁵⁹ constate que les PME pratiquant l'intelligence économique utilisent de façon plus intense les technologies de l'information et de communication.

En revanche, la présence des divers outils de collecte, de stockage et de diffusion d'information est sans intérêt s'ils sont entre les mains des utilisateurs sans formation technologique. Les enquêtes du programme *Promis (2000)*¹⁶⁰ portant sur les informations stratégiques et l'intelligence économique le confirme.

¹⁵³ Cité par : Larivet. S: « L'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », 8^e CIFPME, 25, 26, 27 octobre 2006.

¹⁵⁴ : Cité par : Ibid.

¹⁵⁵ : Cité par : Lesca. L et Raymond. L: « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 6, n° 1, 1993,p 55.

¹⁵⁶ : Cité par : Ibid.

¹⁵⁷ : Cité par : Inès Boulifa. T (2008), op cit, p 121.

¹⁵⁸ : Cité par : Janissek-Muniz, (2004), op cit, p 145.

¹⁵⁹ : Cité par : Abakouy. M. (2008), op cit.

¹⁶⁰ : Cité par : Khénissi M.G et Jamel-Eddine Gharbi J-E(2010), op cit, p 141.

2.3. La stratégie de l'entreprise

Pendant plusieurs siècles, le vocable « stratégie » était réservé au domaine militaire. Au fil du temps, ce vocable s'est vu migrer vers le domaine des entreprises. Ainsi, dans son ouvrage intitulé « *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise* », **Fievet. G (1992)**¹⁶¹ a expliqué le rapprochement qui existe entre les principes d'une stratégie militaire et ceux d'une stratégie organisationnelle.

Dans le domaine du management, le terme « stratégie » a été introduit pour la première fois par **Von Neumann et Morgenstern**¹⁶² qui disent qu'à partir du moment où l'acteur économique était susceptible de faire des choix, il était censé adopter une stratégie. Une évolution de ce terme est venue suite au développement de la vie économique. Ainsi, la stratégie regroupe l'ensemble des moyens que se donne l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle relie les opérations de terrain aux objectifs à long terme, et permet la cohérence entre les différentes initiatives et activités de l'entreprise.

Corine Cohen (2007)¹⁶³ a constaté que le concept général de surveillance a évolué en même temps que la pensée stratégique. La surveillance, utilisée dans les premiers modèles stratégiques en qualité d'outil d'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, conforme aux stratégies d'adaptation, s'est transformée en veille puis en intelligence, sa forme la plus avancée, parfaitement adaptée aux stratégies d'intention. Donc, il existe une forte relation entre la stratégie d'entreprise et la veille stratégique.

En effet, comme nous l'avons précédemment développé, la définition de la stratégie suppose le choix d'objectif dans le champ de possible, ce qui implique une parfaite connaissance de l'entreprise et de ses capacités ainsi qu'une, connaissance approfondie de l'environnement dans lequel elle évolue. L'étude de **Kleinichmidt & Ross (1986)**¹⁶⁴ fondée sur l'observation du comportement de 85 PME canadiennes a abouti à un principe fondamental selon lequel le **recours à l'information** se justifie par **la rencontre de problèmes graves** ou lorsque l'on veut **formuler de nouvelles stratégies**. Suivant **Bégin, Deschamps et Madinier (2008)**¹⁶⁵, l'absence d'une réflexion stratégique formelle est l'un des principaux obstacles au développement des pratiques de veille stratégique au sein des PME.

Du point de vue théorique, la formulation de la stratégie suppose donc une intégration de l'environnement dans sa formulation. Cependant, quels liens y-a-t-il entre les manœuvres stratégiques de l'entreprise et les pratiques de la veille stratégique?

¹⁶¹ : Fievet. G : « **De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise** », Paris, inter Éditions, 1992

¹⁶² : Le Roy. F : « **stratégie militaire et management stratégique des entreprises** », édition Economica, 1999, p 96.

¹⁶³ : Corine. C : « **Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation** », Vie & sciences de l'entreprise, 2007, p 16.

¹⁶⁴ : Cité par : Abakouy. M (2008), op cit.

¹⁶⁵ : Cité par : Gretry. A, Brandt. C et Delcourt. C : « **bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes** », revue française du marketing - Avril 2013 - N° 241, - 1/5 p 75.

3. Vision et nature des manœuvres stratégique

3.1. La vision stratégique

La formation du concept de vision stratégique revient à l'évolution de la pensée stratégique de ces dernières décennies suite au paroxysme des approches supposant une adaptation de l'entreprise aux facteurs clé de succès. Le principe fondamental de ce concept consiste, pour l'entreprise, à fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources (*Hamel et Prahalad (1994)*)¹⁶⁶. Elle prend un aspect onirique évident ; le rêve constitue l'un des aspects majeurs de l'ambition. Contrairement aux approches basées sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement, les approches fondées sur la vision suppose que l'entreprise se fixe un point de repère dans l'avenir au-delà de toute contingence liée à son passé ou à son présent. L'idée de rupture est donc cruciale.

La surveillance doit être accompagnée d'une vision stratégique pour l'utilisation des informations collectées dans le processus de décision. En effet, la veille apparaît en tant que processus d'acquisition et de traitement de l'information externe, orienté sur l'anticipation. Ce processus est étroitement lié au pilotage et à la planification stratégique. Selon *Josée Audet (2001)*¹⁶⁷ la motivation qui dirige la veille est une volonté ferme de précéder les tendances et d'identifier rapidement les occasions. *Julien, Ramangahaly, Raymond, Jacob (1995)*¹⁶⁸ ; indiquent que la stratégie adoptée par la firme influence le type de veille mis en place. L'adoption d'un comportement stratégique *proactif associé à des pratiques de veille intense*. La proactivité peut être considérée comme une attitude ou un état d'esprit tourné vers le futur. Et les stratégies proactives sont à l'origine des changements grâce par exemple à des actions d'innovation issues d'une vigilance active. Quant à la réactivité, elle peut être considérée comme l'attitude qui consiste à suivre les modifications du marché et donc à s'adapter à une situation détectée.

3.2. La nature des manœuvres stratégique de l'entreprise et veille stratégique

La littérature est peu bavarde sur le sujet du lien entre manœuvres stratégiques réalisées et pratique de la veille stratégique (*F. Brouard et S. Larivet : 2007*)¹⁶⁹. Le seul point fréquemment abordé dans les études sur la veille est l'existence d'une corrélation avec la présence à l'international.

En ce qui suit, les manœuvres stratégique seront abordées selon l'approche de *Paturol (1995, 1997)*. Selon cet auteur, l'éventail des manœuvres stratégiques (strategic moves) sur lequel débouche le processus de décision stratégique est décrit par trois dimensions : le lieu de réalisation de la manœuvre, la façon d'obtenir les extrants et la nature des extrants.

¹⁶⁶ : Cité par : Métais E et Roux-Dufort. C : « vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention » Actes du 7^{ème} congrès de l'AIMS (1997).

¹⁶⁷ : Audet. J : « La veille stratégique chez les PME de haute technologie: Une étude de cas par comparaison intersites ». X^{ième} AIMS, Québec : 13, 14, 15 juin (2001), p 14.

¹⁶⁸ : Julien P.A., Ramangalahy C., Raymond L., Jacob R.: « La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises ». Deuxième congrès International Francophone de la PME, Paris, 25-27 Octobre (1995), p8.

¹⁶⁹ : F. Brouard et S. Larivet, (2007), op cit, p 09.

3.2.1. Le lieu de réalisation de la manœuvre

Correspond à l'alternative « investir sur le territoire national » ou « investir à l'étranger ». Plusieurs auteurs ont mis en relation la pratique de la veille stratégique et la présence de l'entreprise à l'international. En effet, exporter n'est pas une chose aisée. L'absence de proximité, la différence de langues et de cultures, de réglementation, de modes de vie, sont autant de facteurs susceptibles de freiner la conquête des marchés étrangers. Parmi les compétences nécessaires à la réussite d'une telle stratégie est la bonne maîtrise de l'information. En effet, l'engagement hors des bases nationales suppose la collecte d'une masse d'informations politiques, économiques sociales, technologiques et financières.

A. *Slim (2007)*¹⁷⁰ dans son étude au près de 110 PME exportatrices tunisiennes a montré que la veille stratégique influence la performance des PME exportatrices tunisiennes; que les plus performantes d'entre elles sont celles qui scannent fréquemment leur environnement externe. D'après *F. Brouard et S. Larivet (2007)*¹⁷¹ la nature internationale de la concurrence était significativement corrélée avec la pratique informationnelle des entreprises. Par ailleurs, *H. Isaac (2003)*¹⁷² a réalisé une étude sur un échantillon de 386 entreprises, dans laquelle il affirme que le degré d'internalisation, mesuré par le chiffre d'affaire réalisé à l'étranger, n'apparaît pas comme facteur explicatif de la veille stratégique électronique.

3.2.2. La façon d'obtenir les extrants

Elle se décline en trois types de stratégie : croissance interne, croissance externe et croissance conjointe. La croissance interne (appelée aussi croissance organique) consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ses propres ressources. La croissance externe repose sur une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actif existant d'un acteur vers un autre via plusieurs modalités (fusion, absorption, apport partiels d'actif, etc). Quant à la croissance conjointe, elle consiste en une association entre deux partenaires ou plus, concurrents ou non visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences dans le but de mener un projet commun.

Selon *Massé et Thibaut (2001)*¹⁷³, l'IE implique la coopération ou, plus exactement, la coopération. En effet, le fait de rechercher des points de coopération avec les concurrents, augmente, pour l'entreprise, la connaissance concurrentielle. C'est parce que l'entreprise recherche des informations sur des concurrents, qu'elle va mettre en place une relation de coopération pour y parvenir. *Powell (1990)*¹⁷⁴ et *Kogut (2000)*¹⁷⁵ montrent que c'est cet attrait de flux informationnels supplémentaires, engendré par la coopération, qui incite les entreprises à lier des relations coopératives. Par ailleurs, *F. Brouard et S. Larivet (2007)*¹⁷⁶

¹⁷⁰ : Slim. A « **veille stratégique et performance des PME exportatrices tunisiennes** », colloque VSST, 21 et 25 octobre 2007, Marrakech, Maroc

¹⁷¹ : Brouard. F et Larivet. S (2007), op cit, pp 10 et 11.

¹⁷² : Isaac. H, (2008), op cit, p

¹⁷³ : F. Brouard et S. Larivet (2007), op cit, p 6.

¹⁷⁴ : Cité par : Salvétat. D et Le Roy. F : « **Coopération et Intelligence Economique : Une étude empirique dans les industries de Haute Technologie en Europe** », XVIème Conférence AIMS, Montréal 6-9 Juin 2007.

¹⁷⁵ : Cité par : Ibid.

¹⁷⁶ : F. Brouard et S. Larivet (2007), op cit, p 6.

dans leur étude ont révélé que les entreprises qui pratiquent la VS et IE n'ont pas de tendance à marquer la coopération inter-firmes.

3.2.3. La nature des extrants

La nature des extrants se décline en expansion horizontale, diversification, intégration verticale ou désengagement.

❖ L'expansion horizontale

L'expansion horizontale consiste à rester dans la même activité, en adoptant l'une ou l'autre des trois grandes stratégies génériques de *M. Porter (1999)*¹⁷⁷, c'est-à-dire la différenciation, les stratégies de domination par les coûts et la focalisation. La stratégie de domination par les coûts, vise à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence et d'en obtenir ainsi un avantage de coûts. La différenciation sous-entend, tout ce qui permet à l'entreprise d'offrir au segment du marché visé une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre du client. Enfin, la stratégie de concentration (ou de niche) vise à obtenir un avantage, en proposant un produit à une cible stratégique restreinte

Plusieurs sont les recherches ayant examiné le lien entre ces stratégies et la VS (*H. Lesca, H, 1994 ; Kumar et al, 2001 ; F. Brouard et S. Larivet, 2007*). Pour *Lesca (1994)*¹⁷⁸, si la volonté stratégique de l'entreprise est la **domination par les coûts**, alors l'entreprise devra pratiquer la **veille fournisseurs, la veille acquisition et la veille technologique**. Si la volonté stratégique est la **différenciation par l'innovation**, alors l'entreprise devra pratiquer la **veille technologique, la veille concurrentielle**.

Selon *Kumar et al (2001)*¹⁷⁹, à travers une étude réalisée dans le domaine de la santé, l'orientation stratégique agit comme un filtre organisationnel et influence le type d'information recherché de l'environnement. Selon les auteurs, une entreprise ayant une stratégie de **différenciation** va concentrer ses activités de scanning pour avoir des informations en ce qui concerne les **opportunités**. Par contre une entreprise ayant une stratégie de « **cost-leadr** » va concentrer ses activités de scanning pour avoir des informations sur ce qui concerne les **menaces**.

Par ailleurs, *F. Brouard et S. Larivet (2007)*¹⁸⁰ dans leur étude effectuée au près de 103 PME de la région Rhône-Alpes en France, ont montré que seules les manœuvres de **différenciation** et de **focalisation** (de niche) qui sont statiquement reliées aux pratiques informationnelles. Selon ces deux auteurs, poursuivre une stratégie de domination par les coûts implique des efforts en termes de productivité pour les capitaux et les ressources humaines. La plupart des économies se font à l'intérieur de l'organisation. La poursuite de cette manœuvre suppose d'abord une bonne connaissance des processus internes à

¹⁷⁷ : Porter. M : « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999, pp 24-29.

¹⁷⁸ : Cité par : Rouibah K (1998), op cit, p 62.

¹⁷⁹ : Cité par : Menif S., (2005), op cit, p 134.

¹⁸⁰ : Brouard. F et Larivet. S (2007), op cit, pp 10 et 11.

l'entreprise. Donc c'est une stratégie qui oriente le « regard » vers l'intérieur de la firme. Quant, la stratégie de différenciation, elle est plus directement tournée vers l'extérieur de l'entreprise. L'entreprise qui se différencie a besoin d'un système de veille permettant, par exemple, de suivre les préférences des consommateurs, afin de détecter les différentes voies de différenciation envisageables et d'estimer leur pertinence. Par ailleurs, la stratégie de niche nécessite une connaissance très pointue du marché à segmenter. Donc, l'existence d'un système de renseignement (en particulier la veille commerciale) lui permettant d'y accéder est jugé cruciale.

❖ **La diversification**

La diversification s'oppose à la spécialisation. Une entreprise est supposée se diversifier, lorsqu'elle s'éloigne de son domaine d'activité stratégique. Plus les changements métiers sont importants plus les compétences à acquérir sont nombreuses.

Selon *F. Brouard et S. Larivet (2007)*¹⁸¹, la VS est un bon support pour la conduite d'une diversification. Le maintien de cette stratégie, nécessite, de se battre sur plusieurs fronts informationnels. Pour se diversifier, une entreprise collecte, traite et utilise des informations sur sa future nouvelle base productive et/ou commerciale. Il s'agit donc d'affronter un environnement nouveau, une concurrence nouvelle, ce qui suscite, outre d'importants besoins en information, des risques informationnels inédits (représailles des entreprises du nouveau secteur dans lequel la firme entre) ou l'utilisation de stratégies d'influence pour pouvoir accéder à ce secteur.

❖ **L'intégration verticale**

L'intégration verticale est l'engagement dans des activités amont ou aval par rapport aux domaines d'activité actuels. Suite à l'étude de *Brouard. F et Larivet. S (2007)* l'intégration verticale n'est pas corrélée aux pratiques informationnelles de l'entreprise.

❖ **Le désengagement et veille stratégique**

Appelé aussi dégageant ou désinvestissement stratégique. Il consiste à diminuer l'implication de la firme dans une activité ou à en sortir (logique de décroissance). Suite à l'étude de *Brouard. F et Larivet. S (2007)* le désengagement n'est pas corrélé aux pratiques informationnelles de l'entreprise.

¹⁸¹ : Ibid., pp 15-16.

Conclusion

Au cours de ce présent chapitre, nous avons essayé, dans un premier temps, de présenter les différentes phases du processus de veille stratégique à partir du modèle de L.E.SCAanning®. Ensuite, à partir d'une revue de la littérature sur le sujet, nous avons mis en exergue les différents moyens que nécessite toute démarche de VS. Enfin, dans un dernier temps, nous nous sommes intéressés aux facteurs déterminants de la pratique de la VS.

En dépit de tout cela, tout ce que nous avons vu a été développé par des théoriciens sur la base d'études et d'illustrations des entreprises évoluant dans des pays développés. Donc, la question qui se pose est: est-ce-que cette démarche est applicable dans son intégralité au niveau des entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Bejaia qui sont l'objet de notre enquête ou, au contraire, présente certaines particularités et se limite à un ensemble de techniques et méthodes ? Et quels sont les facteurs influençant sur le niveau de la pratique de la veille stratégique ?

C'est à ces questions que nous allons apporter quelques éléments de réponses à travers les deux chapitres prochains. En ce sens, nous allons présenter notre contexte de recherche et notre méthodologie de travail à travers le troisième chapitre. Enfin, un dernier chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de notre enquête de terrain.

Chapitre III:
Etat des lieux de la veille
stratégiques
en Algérie et méthodologie
d'enquête

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ALGERIE ET METHODOLOGIE D'ENQUETE

Introduction

Les informations recueillies à travers des recherches bibliographiques nous ont permis dans un premier temps de préciser nos concepts sans toutefois répondre pleinement à notre problématique.

À travers ce chapitre, nous allons exposer de prime abord le contexte global de la veille stratégique en Algérie. Ainsi, sera abordé les actions et les contraintes qui sous-tendent le développement des pratiques informationnelles dans notre pays à tous ses niveaux, pour ensuite présenter quelques perspectives au développement de la VS.

La seconde section va être consacrée à la présentation du déroulement de notre enquête de terrain. Et enfin, finir ce chapitre par une présentation d'une partie des résultats de l'enquête de terrain. Ainsi, l'analyse portera sur le contexte externe, le profil organisationnel et stratégique des entreprises objet de notre enquête.

Section 01: Veille stratégique et intelligence économique en Algérie

En Algérie, la veille stratégique et l'intelligence économique (qui est une extension de la veille) ont toujours été reléguées au second plan. Malgré leurs importances, aucune mesure sérieuse n'a été prise en compte, à un point tel que la première journée d'étude sur « la Veille Technologique au service de l'Entreprise » organisée en Algérie ne s'est tenue qu'en juin 2004¹⁸².

Le présent développement a pour objet d'analyser les actions et les contraintes qui sous-tendent le développement des pratiques informationnelles en Algérie. Ainsi sera abordé le rôle de chacun des acteurs intervenants dans la veille stratégique (les pouvoirs publics, les consultants, le milieu académique et de recherche scientifique et la pratique de la veille au sein des entreprises Algériennes).

1. Le rôle et les actions des pouvoirs publics algériens dans le développement de la veille stratégique

D'après *Corine. C (2004)*¹⁸³ il n'existe pas d'étude empirique étudiant le lien entre la pratique de la surveillance et la politique de l'Etat en la matière. Néanmoins, le rôle de cette

¹⁸²: <http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Résume-JVT.htm>

¹⁸³: Corine C (2004), op cit, pp 126-127.

dernière dans la sensibilisation au thème est jugé important par plusieurs chercheurs du domaine de la veille stratégique.

En Algérie, ces dernières années plusieurs actions ont été menées par les pouvoirs publics afin de sensibiliser et d'accompagner les organisations dans leurs démarches de veille stratégique et d'intelligence économique.

1.1. La sensibilisation aux pratiques informationnelles

Depuis le premier colloque international sur l'intelligence économique en Algérie plusieurs manifestations ont été organisées. Ces manifestations ont été médiatisées par la presse algérienne.

Parmi ces manifestations nous citerons à titre non exhaustif¹⁸⁴:

- Network Technology and Security Solutions (NT2S) Consulting et le Laboratoire en Organisation et Gestion des Entreprises (LOGE)¹⁸⁵ ont organisé entre 2005 et 2011, cinq (05) éditions du colloque international sur l'intelligence économique – IEMA– en partenariat avec le Ministère de tutelle.
- VIP Group a organisé cinq (05) assises sur l'intelligence économique entre 2007 et 2011. Ces assises se sont déroulées entre experts venus en majorité de France et se sont déroulées en Algérie en l'absence de praticiens algériens.
- Sonatrach a consacré la 7ème édition de l'Inforum en 2008 à « la veille technologique & l'intelligence économique ».
- l'Université de la Formation Continue (UFC) a organisé un colloque international à Alger en 2008 sous le thème «*Gouvernance des institutions et intelligence économique* ».

Selon *Abdelkader Djeflat (2008)*¹⁸⁶ parmi les insuffisances dont se heurtent ses rencontres, il ya :

- Les recommandations de ces séminaires et rencontres n'ont abouti à aucune suite.
- Les milieux universitaires et de recherche scientifique n'ont été que très rarement invités à ces manifestations alors que leur participation est nécessaire pour donner une assise scientifique au traitement d'un tel sujet.

Le nombre de ces colloques et séminaires organisés par les organismes étatiques pour sensibiliser les acteurs économiques à la pratique de veille et d'intelligence économique ne dépasse pas la vingtaine. Suite à l'enquête menée par *Taguelmint M-Z et Boukrif. M*

¹⁸⁴ : Cite par: Baaziz. A, Quoniam. L, Reymond. D : « **Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie? Quelques pistes de réflexion** ». Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité, HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014, p 05.

¹⁸⁵ : Parmi les prestations offertes par ce cabinet, on retrouve : la mise en œuvre des systèmes d'information, la certification qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008, la préparation à la réalisation des différents inventaires, sécurisation des communications sur internet, ...etc.

¹⁸⁶ : Abdelkader Djeflat (2008), op cit, p 34.

(2015)¹⁸⁷ auprès des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, deux handicaps majeurs relatifs à ces manifestations ont été relevés. Le premier, tient à la faible importance accordée à ces manifestations par les entreprises, quant au second, il concerne la faible vulgarisation de ce genre d'événements par leurs organisateurs.

1.2. L'intégration de la V.S et d'I.E dans les stratégies de développement

La préoccupation de l'Etat Algérien à la mise en place de cellules de veille au sein des entreprises ne date pas d'aujourd'hui. En effet, la veille a commencé à faire partie des préoccupations du système de recherche et d'aide au développement des entreprises depuis le début des années quatre-vingt dix. Plus précisément depuis le programme pour la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique (1991)¹⁸⁸. L'administration algérienne voulait inciter les entreprises à réaliser leur veille technologique en vue de l'utilisation des résultats de la recherche nationale, voire internationale. La veille technologique devrait devenir une fonction de l'entreprise au même titre que ses fonctions commerciales, financières, maintenance, qualité, etc.

Il avait été alors recommandé dès ce moment-là de favoriser les actions de veille technologique avec des efforts particuliers pour (*Hayet Kendal, 2007*)¹⁸⁹:

- Collecter, traiter et diffuser l'information concernant les développements technologiques, la recherche et développement (R&D) industrielle, l'engineering et le transfert de technologie ;
- Evaluer les différentes technologies et assister les industries dans ce domaine ;
- Procéder à des analyses sur les cas d'absorption, d'assimilation et d'amélioration des technologies importées, ainsi que la production locale de technologies.

En 2006, le conseil du gouvernement Algérien, sous la présidence de l'ex chef du gouvernement *Abdelaziz Belkhadem*, s'est réuni le mercredi 29 dhou El Ki'da 1427 correspondant au 20 décembre 2006 dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur « *stratégie et politique de relance et de développement industriel* ». Deux volets ont été examinés : le premier est relatif à l'intelligence économique et le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée ; et le second concerne la place de la ressource humaine en la matière.

La définition officielle adoptée par le gouvernement algérien pour cette activité est le « *recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises constituant le tissu industriel national. Elle s'entend comme une*

¹⁸⁷ : Taguelmint M-Z et Boukrif M : « **Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia** » 2-11 ص 2015-08- العدد - مجلة اداء المؤسسات الجزائرية .

¹⁸⁸ : Cité par : Kendal. H (2007), op cit, p 190.

¹⁸⁹ : Cité par: Ibid. P 143.

démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques »¹⁹⁰.

Cette définition officielle donnée à l'Intelligence économique reste sommaire et générique pour plusieurs raisons (S. Fekir, 2007; A. Baaziz, L. Quoniam, D. Reymond, 2014)¹⁹¹. Premièrement, elle décrit un cycle de vie classique de l'information : recueil, analyse, traitement et diffusion. Deuxièmement, les termes pertinence et utilité n'ont pas fait l'objet d'une précision, et de ce fait, ils restent ambigus. Troisièmement, la définition ne précise pas comment cette information puisse contribuer à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises. Quatrièmement, elle n'explique pas comment une démarche « d'anticipation et de projection dans le futur » puisse avoir un lien avec la constitution de réseaux d'entreprise qui est du domaine de la stratégie de compétition et de « coopération ». Enfin, la définition n'a fait aucune mention à la fonction d'influence.

Les objectifs de l'intelligence économique définis par le conseil du gouvernement Algérien suivant le programme du 06 décembre 2006 sont¹⁹²:

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire ;
- La création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;
- La promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale.

Même si le gouvernement a explicité les objectifs de l'intelligence économique, ils restent que de vagues intentions (Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, David Reymond, 2014)¹⁹³ :

Le premier objectif insiste sur la vulgarisation de la culture de l'intelligence économique auprès des entreprises, des écoles de formation et d'autres établissements ce

¹⁹⁰ : <http://intelligenceeconomiquealgerie.blogspot.com/2008/04/communiquedeconseil-du-gouvernement.html>.

¹⁹¹ : S. Fekir (2007), op cit, p115 et A. Baaziz, L. Quoniam, D. Reymond (2014), op cit, p 06.

¹⁹² : <http://eger-ie.blogspot.com/2008/01/la-partie-consacre-au-dossier-strategies.html>. Consulté le : 23/09/2015 à 14 :40

¹⁹³ : Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, David Reymond, 2014, op cit, p 7.

qui est primordiale du fait que cette discipline est nouvelle et méconnue en Algérie. Cependant, cet énoncé ne fait absolument pas référence aux mécanismes d'incitation et d'évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés.

Le second objectif insiste sur la création d'une synergie public – privé dont le cadre légal est inexistant à l'heure actuelle. Quant aux deux derniers objectifs, ils laissent penser que le modèle d'IE adoptée par l'Algérie est de nature défensive et protectrice. Enfin, le communiqué officiel du gouvernement n'a fait aucune mention de la fonction influence.

1.3. Création de la direction générale de l'intelligence économique des études et prospectives¹⁹⁴

En 2008, une nouvelle organisation a vu le jour. La direction générale pour l'intelligence économique- études et prospective (DGIEEP) est créée par le décret exécutif n°08/101 du 25/03/2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la PME/PMI. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle de 2006.

1.3.1. Les missions de la DGIEEP

La direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective est dirigée par un directeur général et elle est chargée de:

- Contribuer, en relation avec les institutions et organes concernés, à la conception et à la mise en place d'un dispositif d'observation, d'analyse et de veille technologique permettant la détection des menaces et des risques pesant sur l'entreprise et son environnement ;
- Contribuer, en relation avec les institutions et organes concernés, à la conception et à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permettant d'agir sur l'environnement de l'entreprise ;
- Veiller à la constitution d'une banque de données sur l'investissement et le développement de l'industrie ;
- Engager toutes études liées aux activités du ministère et d'assurer leur diffusion.

1.3.2. Les divisions de la DGIEEP

La DGIEEP comprend deux divisions. La première est la division de la veille technologique et d'intelligence économique, la deuxième est la division des études et de la prospective.

¹⁹⁴ : Décret exécutif N° 08-101 du 25 mars 2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, in JO N° 17, p 09. Du 30/03/2008.

❖ **La division de la veille technologique et de l'intelligence économique**

Cette division est chargée de :

- Mettre en place une banque de données relatives à l'information dans les domaines économique, industriel, technologique et des marchés ;
- Mettre en place un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organismes chargés de l'information économique et industrielle ;
- Analyser et traiter les données relatives aux sciences et à la technologie ayant un impact sur l'industrie, l'investissement et les participations de l'Etat et d'en assurer la protection ;
- Inciter les entreprises à développer des capacités en matière de décisions stratégiques, en leur facilitant l'accès à des instruments qui leur permettent de procéder, en permanence, à l'identification de leurs faiblesses, à la valorisation de leurs atouts et à l'exploitation des opportunités offertes par leur environnement.

La division est dirigée par un chef de division et deux directeurs d'études rattachés à la division. Chaque directeur d'études est assisté de deux chefs d'études.

❖ **La division des études et de la prospective**

Cette division est chargée:

- De procéder à toute étude sur les marchés domestiques et internationaux, en relation avec le développement des activités industrielles ;
- D'initier toute étude spécifique au secteur industriel ;
- De réaliser des études périodiques portant sur le secteur industriel et ses perspectives ;
- D'élaborer une note de conjoncture périodique portant sur la situation et l'évolution du secteur industriel.

Cette division est dirigée par un chef de division et deux directeurs d'études. Chaque directeur d'études est assisté de deux chefs d'études.

1.3.3. Bilan des actions menées par la DGIEEP

D'après le directeur général de DGIEEP *Mohamed Bacha (Mai 2012)*¹⁹⁵ les actions jugées importante menées par DGIEEP depuis sa création sont :

- La sensibilisation et la formation des cadres au niveau du ministère pour qu'ils soient en mesure d'accompagner les entreprises dans le cadre de la mise en place des dispositifs de veille et d'intelligence économique ;

¹⁹⁵ : Mohamed Bacha entretien à veille.ma (mai 2012)

- La sensibilisation des entreprises sur les avantages de la disposition des compétences et des capacités nécessaires dans le processus informationnel ;
- La création de deux masters spécialisés en intelligence économique, veille stratégique et management stratégique dispensé par l'université de formation continue (UFC) et L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP).
- L'élaboration d'un référentiel de formation en IE à destination des institutions spécialisés et des entreprises industrielles afin d'orienter les entreprises dans le choix des prestataires et la formalisation de leurs choix.

Cependant, malgré les efforts de cette direction ceux-ci restent insuffisants. Suite à l'étude de *Taguelmint M-Z et Boukrif M (2015)*¹⁹⁶, 76% des cadres interrogés ne connaissent pas cette direction (DGVSEES). Ce qui indique selon les deux auteurs le manque d'information, de communication, pour faire connaître cet organisme, son rôle, et aussi l'insuffisance des efforts pour vulgariser cette culture de veille stratégique et sensibiliser les acteurs économiques à sa pratique.

1.4. La signature des accords de partenariat pour aider les entreprises à se doter de cellules de veille et d'intelligence économique¹⁹⁷

Le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement a signé des accords avec 11 entreprises publiques pour les aider à se doter de « cellules de veille », nécessaires à la collecte et l'exploitation des informations relatives aux tendances des marchés national et international, et aux activités des entreprises concurrentes, notamment. En vertu de ces accords de partenariat, le ministère s'engage à fournir une assistance technique à ces entreprises.

Les entreprises signataires activent dans des secteurs industriels stratégiques tels que le machinisme agricole, l'électronique, l'industrie pharmaceutique, l'informatique et la mécanique. Il s'agit notamment de l'ENMTP (Entreprise Nationale de Matériel de Travaux Publics), Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), Entreprise Nationale Des Industries Electroniques (ENIE), groupe Saidal, (ENIEM) (électroménager) ou la (SNVI).

2. Les consultants

La mise en œuvre de la veille stratégique dans l'entreprise peut se faire en interne et/ou en externe par le biais de la sous-traitance. Cette sous-traitance est réalisée par des sociétés spécialisées. En Algérie, le nombre existant d'entreprise de conseil en veille et intelligence économique est très restreint. Parmi lesquelles on trouve :

¹⁹⁶ : Taguelmint M-Z et Boukrif M (2015),op cit, p 16.

¹⁹⁷ : Le Midi Libre : « **11 entreprises publiques engagées Intelligence économique** », de 09 - 02 - 2011.

2.1. Business Management and Global Internet International (B.M.G.I International)¹⁹⁸

La B.M.G.I International, sise à Alger, est une société créée depuis 1998 spécialisée dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la veille informationnelle.

Les nombreuses prestations offertes par cette société sont :

- Aider les entreprises à développer leur capacité à prévoir les marchés ;
- cerner les besoins potentiels ;
- Identifier les innovations technologiques ;
- Anticiper les modifications et les comportements des acteurs économiques, politiques et sociaux ;
- Concevoir des sites Web professionnels, développer des applications orientées Web et installer de réseaux informatiques ;
- Traiter des Appels d'Offres du Marché Algérien ;
- La formation et l'assistance des clients.

Parmi la clientèle qui sollicite les services de cette société on trouve : Siemens Algérie, le groupe Cevital, Société générale Algérie, Algérie télécom, la banque nationale Algérienne (BNA) et SONELGAZ.

2.2. Le groupe Hasnaoui

Ce groupe est spécialisé en intelligence économique en Algérie. Il a vu le jour lors du colloque international d'IE de 2007 suite à un contrat de partenariat avec l'entreprise LexisNexis (network solution). Ce contrat permet à ce groupe de fournir aux entreprises et administrations une assistance en intelligence économique en fonction de leurs besoins.

En plus de ces deux consultants, il existe d'autres bureaux d'études et de consulting qui offrent des prestations en matière de veille et d'intelligence économique¹⁹⁹. On peut citer :

- IV. PME Algérie: société de conseil en développement des PME, PMI,
- IV PME Est (intelligence et veille PME),
- I.V.PME centre Est : société de conseil en développement des PME, PMI
- Le Cabinet W.M audit conseils et commissariat aux comptes.

3. Le rôle du milieu académique dans le développement de la veille stratégique

Le développement de la veille passe par les structures de formation. En tant que discipline, la veille est récente elle remonte au début des années 80. Au Japon²⁰⁰, connue par l'efficacité de son système d'intelligence économique, en 1990 il existait déjà 31 universités, collèges et instituts spécialisés dans les sciences de l'information. Par ailleurs, en Algérie la préoccupation du milieu académique et de recherche scientifique à la formation des personnes spécialisées en pratiques informationnelles est récente, elle remonte plus précisément à l'année 2007.

¹⁹⁸ : <http://bmg-i-international.com>

¹⁹⁹ : Voir à ce sujet : « Catalogue des bureaux d'études et de consulting », Document de travail n°26/DGVSEES/2011.

²⁰⁰ : Ces chiffres sont cités par Corine. C (2004), op cit, p 40.

La première formation, lancée en avril 2007, fut celle de la création d'une post-graduation spécialisée en intelligence économique (PGSIE) de niveau Master 2 à l'Université de la Formation Continue (UFC). Cette formation est réalisée dans le cadre du partenariat entre la France et l'Algérie, le responsable du programme est le professeur Moaty Francis.

L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises. Cette formation est lancée en 2011, son volume horaire est de 540 heures. Les objectifs fixés par ses concepteurs sont²⁰¹:

- Comprendre le fonctionnement et les enjeux de l'environnement national et international ;
- Apprendre à organiser la surveillance de cet environnement dans le but de produire l'information et la connaissance;
- Maîtriser les méthodes, techniques et outils de protection de l'information produite et de son utilisation de façon défensive mais aussi offensive dans le but d'aider à l'innovation et la prise de décision en interne et de parer aux menaces et saisir les opportunités de l'environnement externe.

En 2012, l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux. La formation s'étale sur 4 semestres avec un volume horaire de 932 heures. Les objectifs fixés par ses concepteurs sont²⁰²:

- Apprendre à résoudre les problématiques liées à la société de l'information, à la compétitivité et à la performance des organisations;
- Maîtriser les systèmes d'information d'aide à la décision;
- Gérer les flux informationnels au sein de l'entreprise ;
- Maîtriser les outils de protection de l'information ;
- Maîtriser les risques stratégiques ;
- Développer une stratégie d'influence ;
- Développer les techniques de réseautage ;
- Développer une culture stratégique et géopolitique.

En plus de ces formations, nous ajoutons les quelques écoles et instituts qui intègrent le module d'IE et de VS dans leurs programmes de formations.

Malgré les actions entreprises par le milieu académique, celles-ci restent insuffisantes. En sus du nombre des programmes de formation très limité, il ya un manque d'intérêt porté par les milieux académiques avec pratiquement aucune implication de la recherche scientifique dans les études et le développement du concept (A. *Djeflat, 2008*)²⁰³.

²⁰¹ : Voir le site officiel de l'ISGP au lien : <http://www.isgp.dz/formation2/masters-specialises1/63-intelligence-economique22>

²⁰² : Voir le site officiel de l'ENSM au lien : <http://www.ensm.dz/?q=node/48>

²⁰³ : Djeflat. A (2008), op cit, p 33.

4. La veille stratégique dans les entreprises algérienne

4.1. L'entreprise algérienne face au défi de comprendre son environnement

Le lien entretenu par l'entreprise algérienne avec son environnement peut être retracé dans deux contextes: le premier étant le contexte de l'économie planifiée post-indépendante, et le deuxième est le contexte de transition vers l'économie de marché.

L'Algérie a opté pour un système socialiste (planifié) basé sur le modèle industrie industrialisante. Cette période était caractérisée par l'omniprésence de l'Etat dans l'activité économique comme détenteur exclusif des moyens de productions. Les actions des entreprises ainsi que leur mode de fonctionnement ont été régis par des plans centralisés. Le niveau de production, l'offre ainsi que les prix ont été fixés à l'avance. Les entreprises produisaient et vendaient sans tenir compte des exigences de leur environnement. Leurs produits étaient subventionnés et protégés de toute concurrence par un système fiscal et douanier très rigide. Quant à l'information, elle était supposée accessible et à coût nul (*Rouibah. K et Ould-Ali. S, 2001*)²⁰⁴. Les informations d'anticipation et d'influence étaient délaissées, les entreprises se préoccupaient uniquement de la gestion des informations du fonctionnement.

La deuxième période est marquée par le processus de privatisation et d'ouverture du commerce extérieur dans le cadre des réformes économiques. Plusieurs entreprises algériennes se trouvaient fragilisées suite à la concurrence qui est née dans l'économie nationale après l'installation des firmes étrangères. Plusieurs facteurs interviennent dans la détermination des prix. Nous citons par exemple, la qualité du produit et les délais de livraison qui sont des informations de fonctionnement, la confiance et la satisfaction du client qui sont des informations d'influence et les futures actions des concurrents telle que l'offre promotionnelle qui sont en relation avec les informations de veille (*Rouibah. K et Ould-Ali. S, 2001*)²⁰⁵. Donc, dans une économie de marché le bon fonctionnement de l'entreprise est assuré par la gestion des trois types d'information (que nous avons déjà vu). Ainsi, la notion de veille a fait son apparition au sein de nombreuses entreprises Algériennes et les entreprises Etatiques en particulier parmi lesquelles citons : SONATRACH, SAÏDAL, SONELGAZ, ALGERIE TELECOM

4.2. Etat des lieux synoptique de la veille stratégique dans les entreprises Algériennes

Malgré l'importance que joue la veille stratégique, elle reste peu développée, voire peu intégrée dans les entreprises algériennes. Une étude du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD)²⁰⁶ sur la veille au sein des Entreprises algériennes, a dressé un constat alarmant. Selon cette étude, ces entreprises ont peu de pratique en matière de veille et de démarche d'intelligence économique, du fait de leur méconnaissance de ces concepts ou du manque de conscience de leur importance dans la performance et la compétitivité des Entreprises.

²⁰⁴ : Rouibah. K et Ould-Ali. S, (2001), op cit.

²⁰⁵ : Ibid.

²⁰⁶ : Cité par : Kendel H (2009), op cit, p 50.

Selon une autre étude menée par le Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement²⁰⁷, en collaboration avec le Cabinet algérien Veil Tech, les petites entreprises ne sont pas intéressées par la mise en place d'un système d'intelligence économique; les moyennes entreprises ont quelques activités de veille et sont intéressées par l'intelligence économique. Enfin, la grande entreprise ayant des activités de veille s'intéresse à intégrer ses actions dans un système IE.

À partir d'une revue de la littérature, nous allons identifier dans ce point les différentes pratiques en matière de veille stratégique dans les entreprises algériennes. Nous tenons à souligner que très peu d'études ont été menées dans le champ du veille vu son apparition tardive au sein des entreprises algériennes en tant que pratique, et au niveau académique en tant que discipline.

4.2.1. Le ciblage

L'étude réalisée par *H. Lahlou (2011)*²⁰⁸ dans le cadre de son mémoire de magistère auprès de 08 entreprises du secteur laitier dans la wilaya de Béjaïa a révélé que l'approche suivie par les entreprises pour déterminer leurs besoins en information est loin d'être celle qu'on adopte pour pratiquer la veille stratégique. Cela peut être justifié, à notre sens, par l'inexistence d'une stratégie bien formalisée au niveau de ces entreprises. En fait, le ciblage s'articule autour de la stratégie de l'entreprise.

Les critères d'identification des besoins de ces entreprises étaient :

- Selon les besoins de l'entreprise ;
- Selon certains critères ;
- Selon les problèmes du marché ;
- Selon les problèmes de vente.

Les réponses trois et quatre nous laissent dire que le mode de surveillance pratiqué par ces entreprises est plutôt de type réactif.

4.2.3. La collète d'information

Cette phase sera structurée autour de deux axes: il s'agit d'abord d'identifier l'étendu et l'orientation des informations collectées, ensuite de la nature des sources d'information utilisées.

❖ L'étendu et l'orientation des informations collectées

Relativement aux aspects d'informations recherchées, *H. Lahlou (2011)*²⁰⁹ dans son étude a constaté que la recherche d'informations touche principalement les aspects commerciaux (clients et fournisseurs), concurrentiels et technologiques. L'étude *S. Fekir (2008)*²¹⁰ a révélé que la veille la plus utilisée est la veille clients/marché avec un taux de

²⁰⁷ : Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, manuel de formation en intelligence économique en Algérie, Alger, 2010,p37

²⁰⁸ : Lahlou. H : « **La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia** », 139F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2011, p 100.

²⁰⁹ : Ibid. P 103.

²¹⁰ : Souhil Fekir (2008), op cit, p 149.

22,90%, la suivante est la veille concurrentielle et la veille fournisseurs 16,90% et 16,70%, la veille technologique vient en quatrième place avec 15%, l'avant dernière et la dernière place sont occupées par les veilles management et sociale.

Quant à l'étude d'*Y. Belarbi et H. Ziour (2005)*²¹¹, menée auprès de 21 entreprises de la région de Tizi-Ouzou, deux groupes d'entreprise ont été distingués en matière de l'orientation des informations collectées. Dans le premier groupe d'entreprise, il en est question d'informations relatives à la technologie, au marketing, aux concurrents et aux domaines technico-économique. Le second groupe d'entreprise n'exprime pas le besoin en information sur les domaines de la finance, de l'administration, de la technologie, du marketing et des fournisseurs. Ce deuxième groupe est constitué des entreprises à héritage familiale et dont les propriétaires se contentent de maintenir l'investissement et de consommer le revenu issu de l'activité.

❖ **La prédominance des sources humaines et traditionnelles sur les autres sources**

*Y. Belarbi et H. Ziour (2005)*²¹² ont constaté la prédominance des sources humaines sur les autres sources. En fait, l'enquête révèle que 90% des entreprises privées de la wilaya de Tizi Ouzou utilisent le client comme relais d'informations sur les produits concurrents. Et la plupart d'entre elles utilisent le fournisseur pour avoir l'information sur l'investissement. Quant aux recours aux médias et de l'usage des travaux de publication d'agence et de la presse reste très limité.

L'étude de *H. Lahlou (2011)*²¹³ et celle de *K. Arabi (2008)*²¹⁴ ont arrivé au même constat. Les entreprises enquêtées ont recouru aux sources d'informations les plus traditionnelles. Quant à l'acquisition des brevets et de contrats de recherche sont totalement absents. Ce constat est également confirmé dans l'étude de *S. Fekir (2008)*²¹⁵, seulement 8,16% des entreprises ont recours au brevet. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les entreprises enquêtées ignorent la richesse des informations disponibles dans les documents de brevets, qu'elles ont des compétences limitées pour mener à bien des recherches de brevets et qu'elles ne sont pas initiées au jargon des brevets (*K. Arabi, 2008*)²¹⁶.

4.2.4. La diffusion des informations

Les résultats de l'étude de *Maziz. S (2014)*²¹⁷ mené auprès des entreprises de l'industrie du lait et dérivés de la wilaya de Bejaia, a révélé que les informations sont beaucoup plus concentrées entre les mains du dirigeant ou des cadres de l'entreprise (respectivement 41,3 % et 34,7%) seulement 12 % des entreprises diffusent ces informations jusqu'au niveau des

²¹¹ : Belarbi. Y et Ziour. H : « Analyse des caractéristiques de l'offre et de la demande de l'information économique dans la wilaya de Tizi-Ouzou (tendances, contraintes et perspectives) », Cahiers du CREAD n°73, 2005, p138.

²¹²: Ibid. P 140.

²¹³: Lahlou H (2011), op cit, p 106.

²¹⁴ : Arabi. K: « Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Béjaïa », 335 f thèse de doctorat, Béjaïa : 2008, p 255.

²¹⁵ : Fekir. S (2008), op cit, p (148)

²¹⁶ : Arabi K (2008), op cit, p 255-256.

²¹⁷ : Maziz. S : « Analyse des pratiques du marketing dans les entreprises de l'industrie du lait et dérivés de la wilaya de Bejaia », 192F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2014, p 154.

employés de production. Ce qui illustre, selon l'auteur, le manque de sensibilisation du personnel en matière de clientèle, concurrence et marché en général.

4.2.5. Les outils de collecte, de traitement, de stockage et de la diffusion

Pour ce qui est des moyens techniques utilisés dans les différentes étapes du processus de veille, l'enquête de *H. Lahlou (2011)*²¹⁸ et de *S. Fekir (2008)*²¹⁹ ont révélé la prédominance des moyens dits traditionnels.

4.2.6. Organisation de l'activité de veille stratégique

*Bouchicha N.E et B. Bouyahiaoui (2012)*²²⁰ dans une étude faite auprès d'un échantillon composé de 65 entreprises a conclu que 28.1% des entreprises disposent d'une structure de veille technologique. Elle existe comme fonction rattachée à une structure déterminée dans 26.6% d'entreprises. Par ailleurs, pour 29.7% des entreprises, la veille technologique existe comme fonction diffuse.

Par ailleurs, *K. Arabi (2008)*²²¹, sur un échantillon composé de 30 entreprises de la wilaya de Béjaïa, a constaté qu'aucune entreprise n'est dotée d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. La plupart du temps, ce sont des structures fonctionnelles qui prennent en charge ce type de travail. Parfois ce sont des organes opérationnels qui assurent l'activité de veille technologique. Dans certains cas, le système d'information n'est pas formalisé et est directement lié à la personne du dirigeant.

Enfin, *Djennas. M et Benhabib A (2006)*²²² dans leur étude ont constaté que la surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée à la direction générale, puisque pour 20 % des entreprises interrogées c'est la direction elle-même qui est la plus habilitée à effectuer cette surveillance. 14 % représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Vient ensuite le service de documentation interne et le service de comptabilité pour tout ce qui relève de l'information d'ordre générale (12 %).

4.3. Les obstacles de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes

Malgré l'importance que joue la veille stratégique, elle reste peu développée, voir peu intégrée dans les entreprises algériennes. Plusieurs études ont démontré des constats alarmants (*Lahlou. H, 2011 ; Fekir. S, 2008 ; DGIEEP, 2012 ; N. E Bouchicha et B. Bouyahiaoui, 2012 ; O. Nasri, 2013*). À partir de l'étude *DGIEEP (2012)*, parmi les obstacles freinant l'application de la veille dans nos entreprises on retrouve:

²¹⁸ : Lahlou H (2011), op cit, p 107.

²¹⁹ : Fekir. S (2008), op cit, pp 148-149.

²²⁰ : Bouchicha N.E et Bouyahiaoui B : « **La veille technologique au sein des entreprises Algériennes : situations et perspectives** », les cahiers du Cread n°98-99/2011-2012, p 63.

²²¹ : Arabi K (2008), op cit, p 255.

²²² : Djennas. M et Benhabib A : « **Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : Cas des entreprises de service** » Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006, pp 47-56

- Peu d'études prospectives, d'études de marché exhaustives ni d'outils appropriés pour le moment. Et les entreprises sont « noyées » dans les problèmes du quotidien et préoccupées par le court terme ;
- Sentiment d'impuissance voire de frustration vis-à-vis du manque d'information sur les entreprises étrangères qui semblent bénéficier d'une concurrence déloyale ;
- Les Infrastructures technologiques existent parfois mais les ordinateurs disponibles ne sont pas toujours configurés autour d'un réseau internet commun et partagé ;
- Des applicatifs d'Intranet et de Gestion de contenus sont quelquefois existents mais souvent peu exploités.
- Sous évaluation du patrimoine documentaire interne, généralement encore sous format papier ;
- Très peu de structures de Gestion Électronique Documentaire;
- Pas de moteur de Recherche d'entreprise (pour les documents internes) et rien ne semble prévu à court terme (besoins non encore émis) ;

5. Veille stratégique en Algérie : Quelles perspectives ?

L'analyse comparée des systèmes de veille et d'IE dans le monde²²³ révèle les lacunes de l'Algérie dans ce domaine. À ce titre, nous avons recensé quelques mesures et actions à réaliser. Cependant, *aucune mesure ne peut réussir sans la croyance de nos entreprises à l'utilité de cette nouvelle fonction.*

5.1. Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur

Au Japon²²⁴, par exemple, l'Etat met à la disposition des industriels plusieurs sources d'informations. Ainsi, la banque de données PATOLIS contient quelque vingt millions de brevets. Un organisme d'Etat le JICST (Japan Information Center of Science and Technology) analyse onze mille revues par an et disposait en 1987 d'un budget de 901 millions de Yens. Un budget de 1,5 % est réservé à la collecte d'informations. Par ailleurs, en Algérie la production de l'information restent très faibles²²⁵. Il convient dès lors d'engager rapidement un programme national de production de banque de données à contenu stratégique et de mobiliser l'expertise nécessaire à la sélection et au contrôle des masses d'informations internationales mises à la disposition des entreprises.

5.2. Inciter les entreprises à mettre en place des cellules de veille

L'Etat doit jouer un rôle incitatif puissant dans ce domaine. Par exemple, offrir aux entreprises des incitatifs fiscaux et des subventions pour favoriser la veille ; rendre le support financier du gouvernement aux entreprises conditionnel à leur pratique de veille ; offrir des incitatifs fiscaux ou subventions aux entreprises pour favoriser leur branchement électronique et pour assurer la formation du personnel à l'utilisation des équipements et sources accessibles sur Internet.

²²³ : Voir le rapport de MARTRE Henry (1994).

²²⁴ : Cité par : Rouibeh Kamel (1998), op cit, PP43-44

²²⁵ : Il existe quelques banque de données en Algérie à l'instar de : l'Office National des Statistiques (ONS), CNES et l'INAPI.

5.3. Mobiliser le monde de la formation et de l'éducation

La mobilisation nationale du monde de l'éducation et de la formation dans le domaine de la veille devient une impérieuse nécessité. Celle-ci dépend fondamentalement de l'appui de la puissance publique. Il convient dès lors de renforcer la formation des compétences en veille stratégique par des formations spécialisées, afin de disséminer le concept et les outils liés.

5.4. Mettre à la disposition de nos entreprises les informations produites par les organismes nationaux

Une source d'information peut être considérée comme un émetteur d'information ou comme un accès à celle-ci (R. Janissek-Muniz, 2004)²²⁶. En matière d'accès, les infrastructures de communication et d'information, dans notre pays, ne permettent pas de fournir des informations aux entreprises dans lesquelles elles peuvent baigner (N. E Bouchicha et B. Bouyahiaoui, 2012)²²⁷. Dès lors, il convient de mettre à la disposition de nos entreprises les informations produites par les différents organismes nationaux (Registre du Commerce, Douanes, Impôts, etc.).

Au terme de cette section, nous pouvons soulever un certain nombre de constats quant à la réalité de la veille stratégique en Algérie. En effet, la veille stratégique est de formation récente en Algérie, et les études menées dans ce sens ont soulevé que peu d'entreprises adoptent une démarche complète telle qu'elle est présentée dans le second chapitre. En sus, cette pratique souffre de plusieurs obstacles qui la freinent et la mettent à l'écart des préoccupations de nos entreprises.

C'est en tenant compte de ce constat global que nous nous attèlerons dans notre étude empirique, c'est-à-dire, vérifié si les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Bejaia pratiquent-elles réellement de la veille stratégique.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête du terrain et caractéristiques de l'échantillon

La recherche bibliographique et l'élaboration du cadre conceptuel est suivie logiquement d'une approche de terrain pour confronter les différents concepts aux réalités existantes. Par ailleurs, avant d'évoquer la démarche méthodologique adaptée dans le travail de terrain, nous allons d'abord présenter un bref aperçu de l'industrie agro-alimentaire (IAA) en Algérie.

1. Un bref aperçu sur l'industrie agro-alimentaire en Algérie

L'industrie agro-alimentaire (IAA) occupe une place stratégique au sein de l'économie nationale et ce, compte tenu de son objectif principal qui vise la satisfaction des besoins essentiels de la population mais également en terme de sa contribution à l'économie nationale. En 2012²²⁸, les IAA représentent 36,5% de la somme de la valeur ajoutée. Cette part confirme

²²⁶ : R. Janissek-Muniz (2004), op cit, p 116.

²²⁷ : Bouchicha N. E et Bouyahiaoui B : (2012), op cit, p 76.

²²⁸ : www.ons.dz

l'importance de ce secteur ; il s'agit de la première industrie nationale hors hydrocarbure en terme de contribution à l'économie nationale par la valeur ajoutée qu'elle dégage.

1.1. La nature technique de l'industrie agro-alimentaire

L'industrie agro-alimentaire est un concept qui englobe les secteurs de transformation de matière première d'origine agricole, au sens large. Elles comportent plusieurs filières de fabrication fortement hétérogènes allant de la transformation des végétaux à l'abattage de volailles, la fabrication de fromages, l'embouteillage d'eaux minérales, etc... (**J.F Audroing, 1995**)²²⁹.

La Nomenclature Algérienne des Activités (NAA) distingue onze sous-branches des IAA. Il s'agit de : l'industrie des tabacs manufacturés et des allumettes ; la fabrication de corps gras ; le travail des grains ; l'industrie du sucre ; la fabrication des boissons alcoolisées ; fabrication de boisson non alcoolisées ; l'industrie du lait ; la fabrication des conserves de viande et des poissons ; la fabrication des conserves de fruits et légumes ; la fabrication de produits alimentaires non compris ailleurs et en fin la fabrication de produit pour l'alimentation des animaux.

2.1. Les caractéristiques de l'industrie agro-alimentaire en Algérie

Pour mettre en exergue la réalité de l'industrie agro-alimentaire en algérie, nous présenterons en ce qui suit ses principales spécificités et caractéristiques:

2.1.1. Un secteur privé dominant

Même si l'absence de données chiffrées fiables et complètes empêche de mesurer précisément le poids des deux secteurs juridiques, il est possible de relever la domination du privé. Depuis les réformes économiques de 1989, on a vu apparaître de très nombreuses entreprises, surtout de petites et de moyenne taille. Le secteur privé est également renforcé par la privatisation de plusieurs entreprises publiques suite à l'adoption de l'ordonnance n° 01-04 du 20 aout 2001.

2.1.2. L'ouverture aux firmes multinationales

L'ouverture économique des marchés algériens date du début des années 90, suite à des facteurs politiques et administratifs l'arrivée des firmes étrangères avait été retardée. À partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans plusieurs secteurs et l'IAA n'a pas été épargné. Ainsi, le "groupe Danone" s'installe dans les produits laitiers, "Nestlé" dans les eaux minérales et le lait en poudre, "Coca Cola" et "Pepsi" pour les boissons gazeuses, etc.

2.1.3. Une concurrence déloyale et un marché informel important

En Algérie l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 a pour objet de fixer les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché et de prévenir toute pratique restrictive de concurrence et de contrôler les concentrations économiques afin de stimuler l'efficience

²²⁹ : Cité par : M. Boukella et A. Bouaita : « **Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie: entre dynamisme et pesanteurs** » Cahiers du CREAD n°61, 3ème trimestre 2002, p 03.

économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs. Toutefois, il est difficile de parler strictement de l'existence d'un système concurrentiel, car les phénomènes de concurrence déloyale et le marché informel constituent des faits avérés (*Boukhari M : 2009*)²³⁰. Il est également difficile de situer l'importance du secteur informel, mais un faisceau d'indices révèle ses formes (*Boudra. A*)²³¹:

- La contrefaçon : plusieurs opérateurs utilisent des emballages identiques à ceux des marques connues et des breuvages douteux ;
- Un nombre important de fabricants non véritablement qualifiés recourent à l'utilisation d'arômes, de colorants et autres additifs non contrôlés et illégaux dans de nombreux cas ;
- Des pratiques d'importation en sous facturation, vente locales sans facture et importation en contrebande ;
- Des pratiques d'importation frauduleuses et anarchiques de plusieurs produits.

2.1.4. L'environnement réglementaire de l'IAA en Algérie

En matière d'encadrement réglementaire, suite à une étude menée en 2005²³² par le ministère de la PME et de l'artisanat et la commission européenne, il y a une déficience relative aux activités des différentes filières de l'industrie agroalimentaire. Ce propos est illustré par les quelques exemples suivants :

- Absence de réglementation des conditions et des normes d'hygiène au niveau des processus de fabrication, d'étiquetage et de conservation des produits.
- Insuffisance des normes nationales et de références professionnelles.
- Insuffisance du contrôle des conditions de vente.
- Non respect par un grand nombre d'entreprises des filières de l'industrie agroalimentaire des normes sanitaires alimentaires, touchant aussi bien les processus de production, la qualité des produits et les normes minima d'hygiène et de sécurité alimentaires.

Nonobstant, ces dix dernières années diverses référentielles réglementaires (décrets exécutifs, décrets présidentiels et arrêtés interministériels) relatives aux activités des différentes filières de l'industrie agroalimentaire ont émergé. Il s'agit de la promulgation de:

- ❖ **La réglementation sur les additifs alimentaire :** Selon l'article 03 du décret exécutif n°12-214 du 15 Mai 2012, les additifs alimentaires doivent obligatoirement être mentionnés sur l'étiquette des denrées alimentaires.

²³⁰ : Boukhari M. (2009), communication « **Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie** », colloque international « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11^{ème} journée scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai, page 7.

²³¹ : Boudra. A (2007), « **Industrie des boissons et des jus de fruits** », EDPme, 2007, p 85.

²³² : Ibid. p 84.

❖ **La loi sur l'étiquetage :** L'article 12 du décret exécutif n° 13-378 du 9 novembre 2013 fixant les conditions et les modalités relatives à l'information du consommateur, et elles sont du nombre de quinze (15).

❖ **La législation relative à la HACCP:** La HACCP est l'abréviation de « Hazard Analysis Critical Control Point » qui signifie en français: Analyse des Risques - Points Critiques pour leur Maîtrise. La HACCP est une méthode ou démarche systématique et rationnelle de la maîtrise des dangers pour garantir la sécurité d'un produit. Depuis 2009, la législation Algérienne en matière de sécurité alimentaire prévoit que les entreprises doivent obligatoirement réaliser une analyse de risques selon les principes de l'HACCP du Codex Alimentarius et mettre en place les mesures de surveillance et de contrôle qui s'imposent.

2.1.5. Un système d'information insuffisant²³³

- Le manque d'un système d'information complet et fiable sur les activités de différentes filières.
- L'absence de transparence des producteurs
- L'absence, jusqu'à la création de l'APAB (Association Algérienne des Producteurs de boissons), de cadre professionnel adéquat, regroupant tous les producteurs pour constituer une force de proposition auprès des autorités publiques. Le rôle de l'APAB est de constituer une force de proposition auprès des autorités publiques et elle regroupe uniquement les producteurs de boissons.

2. Méthodologique et déroulement de l'enquête de terrain

En ce qui suit, nous évoquerons succinctement la démarche méthodologique suivie dans le travail du terrain, les caractéristiques de notre terrain d'étude ainsi que de notre échantillon.

2.1. La démarche méthodologique

2.1.1. Objectif de la recherche

Pour *Thiéart (2007)*²³⁴ « L'objet d'une recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre ».

Cette citation nous conduit à rappeler l'objectif visé de la présente recherche. L'objectif de notre recherche suit une double perspective: D'une part, nous allons essayer d'explorer, de comprendre et d'expliquer la réalité des pratiques la veille stratégique auprès d'un échantillon composé de dix-neuf entreprises appartenant à l'IAA dans la wilaya de Bejaia. Autrement dit, nous allons essayer de vérifier si la veille stratégique est réellement pratiquée dans ces entreprises. D'autre part, nous allons identifier quelques déterminants qui expliquent le niveau de la pratique de la veille stratégique au niveau de ces mêmes entreprises.

²³³ : Ibid.

²³⁴ : Raymond-Alain Thiéart et al : « **Méthode de recherche en management** », 3^e édition, Dunod, Paris, 2007, P 34.

2.1.2. Enquête par questionnaire

La collecte de données peut se faire par le biais de différents instruments tels que les entretiens, les questionnaires, l'observation, etc., et ce, en fonction de l'approche utilisée (quantitative ou qualitative). Pour analyser notre objet de recherche, la méthode du questionnaire nous a semblé la mieux adaptée. En effet, le questionnaire est l'outil de collecte le mieux adapté pour recueillir un très grand nombre d'information sur un large échantillon de répondant.

Ainsi, en s'inspirant en grande partie du cadre conceptuel de notre présent travail, et en essayant au maximum de tenir compte de l'objet de cette recherche énoncé en problématique, nous avons élaboré un questionnaire scindé en quatre axes différents. Il s'agit exactement :

- ❖ **Le profil organisationnel et environnement de l'entreprise :** Cet axe vise à recueillir des informations générales sur l'entreprise enquêtée et sur son environnement. C'est des considérations qui peuvent contribuer à expliquer potentiellement le niveau de la pratique de la veille stratégique.
- ❖ **Le profil stratégique de l'entreprise :** Cet axe a comme objectif de livrer des données relatives aux manœuvres stratégiques. Par exemple: existence d'une vision à long terme, la stratégie générique poursuivie, etc.
- ❖ **Pratiques informationnelles de l'entreprise :** Cet axe décrit les différentes étapes du processus de veille stratégique ainsi que les moyens techniques utilisés dans chacune de ces étapes. La particularité de cette partie de notre questionnaire réside dans la non-utilisation du terme veille stratégique auprès des entreprises enquêtées, trop ambigu et méconnu, pour nous permettre d'obtenir des résultats plus fiables. Ainsi, nous avons substitué le terme « veille stratégique » par « la surveillance de l'environnement».
- ❖ **Veille stratégique et moyens mis-en-œuvre :** Ce dernier axe du questionnaire, quant à lui, aborde l'état de la connaissance de la veille stratégique par les entreprises, la formalisation et l'organisation de cette pratique ainsi que les différents moyens mis-en-œuvre pour pratiquer de la veille.

2.1.3. La collecte des données

Notre enquête du terrain a été effectuée en totalité par nous même. Le travail de terrain s'est déroulée entre le 28/10/2015 et le 26/02/2016, soit environ quatre mois. Nous avons opté pour un questionnaire administré en face à face (direct) adressé aux responsables d'entreprises et parfois aux patrons. Ce mode de passation du questionnaire représente plusieurs avantages, à savoir: la grande fiabilité des informations collectées ; des taux de réponses bien élevé; la possibilité de faire préciser des réponses ambiguës ou d'explicitier des questions qui ne sont pas claires, ...etc. Le temps des entrevues est estimé en moyenne en une durée de deux heures.

Toutefois, cette tâche ne nous a pas été facile en tant que telle vu les multiples obstacles que nous avons rencontrés. On peut citer :

- Manque de ressource financière ;
- Manque de disponibilité des personnes interviewées dans les entreprises visées ;
- L'entrevue peut fournir des réponses aux questions de façon biaisée car la personne enquêtée pourra répondre en fonction de sa perception ;
- La culture de méfiance et de réticence de certains responsables interrogés.

2.1.4. L'analyse des données

Selon *Aktouf. O (1987)*²³⁵ la méthode qualitative s'intéresse au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans un contenu. L'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts ne se mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte. Quant à la méthode quantitative, l'importance est directement reliée aux quantités: il s'agit de dénombrer, d'établir des fréquences (et des comparaisons entre les fréquences) d'apparition des éléments retenus comme unités d'information ou de signification. Ces éléments peuvent être des mots, des membres de phrase, des phrases entières, etc. Le plus significatif, le plus déterminant est ce qui apparaît le plus souvent.

Dans le cadre de cette recherche, l'approche que nous allons utiliser est hybride et suit une logique de complémentarité entre quantitative et qualitative, étant donné l'instrument de recherche que nous avons utilisé pour la collecte d'information auprès des entreprises est le questionnaire administré en face à face.

Par ailleurs, durant l'étape qui consiste en le traitement des questionnaires recueillis, nous avons eu recours à un logiciel informatique adéquat qui est le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ce dernier présente plusieurs commodités, notamment en matière de codification des variables qualitatives, désignation des variables (étiquette de variable), saisie direct de données ou l'importation de ces dernières dans un autre format (excel, word), et les facilités de représentation des données sous forme de tableaux d'effectif simples ou de tableaux croisés ou encore de graphiques. Nous avons d'abord procédé au codage des différentes questions composant le questionnaire. Ensuite, nous avons procédé à une double analyse des données. D'une part, l'analyse descriptive est réalisée à travers les tableaux des fréquences (l'analyse uni-variable). Cela nous a permis de faire une taxonomie des entreprises enquêtées en fonction du type de la veille pratiquée. Et d'autre part, dans le souci de vérifier nos hypothèses de recherche, une analyse statistique est réalisée.

2.1. Les caractéristiques du terrain d'étude

En vue d'analyser et de comprendre la pratique de la veille stratégique, nous avons choisi comme étude empirique le secteur agro-alimentaire dans la région de Béjaia. Notre

²³⁵ : Aktouf. O: « **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à démarche classique et une critique** ». Presse de l'Université du Québec, HEC presses, Sillery, (1987) pp113-114.

choix est effectué selon un certain nombre de critères que nous prenons le soin d'expliquer dans ce qui suit.

2.1.1. Le choix du secteur : l'agro-alimentaire

Notre choix de terrain d'étude, le secteur de l'agro-alimentaire, est motivé principalement par trois raisons :

- ❖ L'industrie agro-alimentaire est un secteur important pour l'économie algérienne. Il s'agit de la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie.
- ❖ La seconde raison s'explique par le poids du secteur au niveau de la région qui a été érigée en pôle de compétitivité en agro-alimentaire. Les statistiques de la direction de la PME et de l'artisanat de Béjaïa montrent qu'au 31 décembre 2014, le secteur des industries agro-alimentaires dans la Wilaya de Béjaïa compte une population de 644 entités.
- ❖ Enfin, l'industrie agro-alimentaire de Bejaia est constituée d'entreprises de diverses tailles (grande, moyenne, petite et très petite entreprise). Cela, va nous permettre la vérification de quelques hypothèses relatives à la taille de l'entreprise.

2.1.2. Le choix de la région : Béjaïa

Cette enquête est réalisée auprès de dix-neuf entreprises appartenant au secteur des IAA dans la région de Béjaïa. Le choix de cette région se justifie par :

- ❖ La région de Béjaïa constitue l'une des wilayas où l'agroalimentaire occupe une place prépondérante. De manière générale, la wilaya de Béjaïa est classée parmi les premières wilayas en terme d'installation d'entreprise privée, et en particulier dans le domaine agro-alimentaire (avec deux autres pôles nationaux : Alger et Blida).
- ❖ La région de Béjaïa enregistre un fort dynamisme de création d'entreprise, notamment dans le domaine agro-alimentaire : les créneaux qui ont enregistré la plus spectaculaire évolution restent ceux des boissons gazeuses et les jus, le lait, les pâtes mais aussi l'industrie de transformation : huile d'olive et tomate particulièrement dans la région d'Akbou. Trois zones industrielles comptent parmi les plus actives en matière d'industrie agro-alimentaire : il s'agit de la zone de Bejaia (chef lieu de la wilaya), celle d'El-ksseur et enfin celle d'Akbou.
- ❖ La présence de quelques entreprises les plus dynamiques de l'industrie agro-alimentaire en Algérie au sein de la wilaya de Béjaïa. Ainsi on retrouve, le grand complexe de semoule et de pâte alimentaire, rattaché au groupe public "Eriad" dans la zone de sidi-aiche ; le group "Cevital Agro" ; "Sarl Ibrahim et fils" connu sous le nom "IFRI", la multinationale "Danone-Djurdjura Algérie" ; etc.

2.2. Les caractéristiques de l'échantillon

En vue d'étudier la pratique de la veille stratégique et de comprendre les facteurs favorables ou déterminants à l'activité de veille, nous avons choisi comme cas empirique le secteur agro-alimentaire dans la région de Béjaïa. Notre choix est effectué selon certains critères que nous prenons le soin d'expliquer dans ce qui suit.

2.2.1. Les critères du choix de notre échantillon

Les aspects considérés dans le choix de notre échantillon sont les suivants :

- ❖ **L'aspect concentration:** Nous avons pris en considération les communes concentrant un nombre important d'entreprises, notamment Béjaïa, El-kseur et Akbou. La localisation des entreprises dans des zones d'activité (ZAC) ou zone industrielle (ZI) constitue un critère de choix.
- ❖ **L'aspect accessibilité:** La majorité des entreprises de notre échantillon sont localisées dans des communes facilement accessibles, et se trouve sur la route nationale (RN) 26;
- ❖ **L'aspect taille :** nous avons pris en considération le critère de taille de l'entreprise afin de faire une analyse assez proche de la réalité. Ainsi, notre échantillon comporte des PME et grandes entreprises ;
- ❖ **L'aspect filière de l'entreprise :** nous avons aussi tenu d'enquêter sur des entreprises dans les différentes filières de l'agro-alimentaire (boisson non alcoolisées, corps gras, lait, etc) et nous avons mis un accent particulier sur les entreprises les plus dynamiques (Cevital-agro, Danone-Djurdjura Algérie, Tchîn-lait, IFRI)

2.2.2. Récapitulatif des entreprises enquêtées

L'échantillon de départ était constitué de 30 entreprises (voire annexe n°2) appartenant à l'IAA. Cependant, sur les 30 entreprises sollicitées, 11 entreprises n'ont pas répondu au questionnaire ou l'ont fait de façon erronée ce qui a empêché l'exploitation des questionnaires. Le nombre de réponse et de questionnaires exploitables est de 19.

Nous présenterons les caractéristiques relatives aux **19** entreprises enquêtées qui constituent l'échantillon de notre enquête de terrain, et cela en mettant en évidence la taille, le statut juridique, la date de création ainsi que la branche d'activité et la localisation géographique.

Tableau n° 15: Présentation des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Localisation	Date de création	Statut juridique	Secteur juridique	Effectif actuel	CA Fin 2014	Nature d'activité
M.K Volaille	Fighou- Tazmalt	2005	SNC	Privé	De 10 à 49	De 20 à 100 millions de DA	élevage, abattage et commercialisation du volaille
El Vaziw	Tazmalt	2010	SARL	Privé	De 10 à 49	De 100 à 200 millions de DA	Laiterie et fromagerie
SARL Nomade	Bouzerouelle Akbou	2007	SARL	Privé	De 10 à 49	De 20 à 100 millions de DA	Boissons non-alcoolisées (l'eau de source)
Golden Drink	ZAC Taharacht, Akbou	2005	SNC	Privé	De 50 à 250	De 500 millions à 01 milliard de DA	Boissons non alcoolisées
Almag	ZAC Taharacht, Akbou	2003	SARL	Privé	De 50 à 250	De 20 à 100 millions de DA	Fabrication de Margarine et dérivée
Molino Grani	ZAC Taharacht, Akbou	2000	SARL	Privé	De 50 à 250	De 500 millions à 01 milliard de DA	Minoterie et semoulerie
Pasta-world	ZAC Taharacht, Akbou	2013	SARL	Privé	De 50 à 250	De 100 à 200 millions de DA	Pâte et couscous (couscous; pâtes courtes; pâtes langues et spéciales)
SARL Ramdy	ZAC Taharacht, Akbou	2002	SARL	Privé	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	Produits laitiers et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais)
La laiterie de la Soummam	ZAC Taharacht, Akbou	1993	SARL	Privé	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	ait et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, et autres spécialités laitières)
Elafruits	ZAC Taharacht, Akbou	2008	SARL	Privé	De 50 à 250	De 20 à 100 millions de DA	Transformation des fruits

Chapitre III : état des lieux de la veille stratégique en Algérie et méthodologie d'enquête

Danone-Djurdjura Algérie (DDA)	ZAC Taharacht, Akbou	2001	SPA	Investissement Etranger	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	Yaourt et desserts lactés frais, etautres spécialités laitières
Hamoud Boualem: Alma	Hellouane	2013	SARL	Privé	De 50 à 250	De 500 millions à 01 milliard de DA	L'eau de source
SARL Ibrahim et fils	Ighzar Amokrane	1996	SARL	Privé	Plus de 250	De 100 à 200 millions de DA	eaux minérales et boissons diverses
Les moulins de la Soummam	La route de la gare Sidi-Aiche	1981	SPA	Public	De 50 à 250	Plus de 02 milliards de DA	Transformation du blé et commercialisation des produits finis
Unilait	Zone industrielle El-Ksseur	2013	SARL	Privé	De 50 à 250	De 200 à 500 millions de DA	Boissons non alcoolisées
Gouraya Golf	Oued Ghir Béjaia	2003	SARL	Privé	De 10 à 49	De 20 à 100 millions de DA	Conserverie du thon
Tchin-lait	Bir Slem Béjaia	2001	SARL	Privé	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	Production de lait UHT et produits dérivés
COGB labelle	route des ores	2006	SPA	Mixte	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales
Cevital Agro	Port de Béjaïa (nouveau quai)	1998	SPA	Privé	Plus de 250	Plus de 02 milliards de DA	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales ; Sucres et boisson-non alcoolisée

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

En analysons le tableau n°15, quatre constats peuvent être dégagés :

Notre échantillon est constitué en grande partie par les moyennes entreprises, elles représentent 47,4% du total (soit 9 unités).

La prédominance des entreprises privées dans notre échantillon, ce qui reflète parfaitement la réalité de l'IAA en Algérie. En effet, la seule entreprise publique qui existe est le moulin de la Soummam qui est une filiale du groupe Eriad. Cela dénote l'importance du secteur privé et le remodelage de l'économie algérienne, avec la domination du secteur privé dans ce type d'industrie. Cette situation est le résultat des réformes de libéralisation entreprises depuis le milieu des années 1990, qui ont modifié les structures de l'offre à travers une reconfiguration du tissu industriel en faveur du secteur privé.

La prédominance de la SARL comme statut juridique peut être expliqué par les avantages donnés par ce type de statut. D'une part, le capital exigé est relativement faible. D'autre part, les associés peuvent prendre part dans plusieurs entreprises en même temps. Et enfin, en cas de faillite, les risques sont limités uniquement aux apports de chaque associé au capital social de la société créée.

Les entreprises ciblées par notre enquête, comme le montre le tableau, œuvrent presque dans toutes les branches du secteur agroalimentaire (corps gras, boissons, transformation laitière, semoulerie, minoterie, etc). D'ailleurs, pour chaque branche d'activité nous avons enquêtées au moins sur une entreprise dynamique, ce qui fait que notre échantillon est représentatif bien que le résultats de l'enquête ne puissent se généraliser à tout les secteurs d'activité.

À travers cette section, après un rappel nécessaire de l'IAA en Algérie, nous avons présenté la méthodologie et le déroulement de l'enquête de terrain. Nous allons, dans la section qui suit, présenter une partie des résultats de l'enquête de terrain.

Section 03: Contexte externe, profil stratégique et organisationnel des entreprises enquêtées

Nous allons dans ce qui suit procéder à une classification des entreprises en fonctions de quelques facteurs pouvant avoir un impact sur le niveau d'intégration et de maîtrise des pratiques de veille stratégique auprès de notre échantillon. Pour ce faire, nous allons, d'abord, présenter en premier lieu le contexte externe des entreprises enquêtées. Ensuite, il sera question de traiter les caractéristiques organisationnelles des entreprises. Enfin, le profil stratégique des entreprises enquêtées fera l'objet d'un développement dans le troisième point.

1. Le contexte externe des entreprises enquêtées

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise influence le niveau de la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise. En ce qui concerne ce premier construit, nous avons opté pour les deux variables suivantes : l'incertitude perçue de l'environnement et l'intensité concurrentielle.

2.1. Classification des enquêtées selon l'incertitude perçue de l'environnement

Comme nous l'avons déjà souligné dans la partie théorique, plusieurs auteurs ont affirmé que l'incertitude perçue de l'environnement influence le niveau de la pratique de la veille stratégique par l'entreprise. L'incertitude perçue est mesurée par une échelle de Likert à 5 points allant de (1) « très faible » à (5) « très forte ».

Tableau n° 16: L'incertitude perçue de l'environnement de l'entreprise

Incertainitude perçue	NB	Fréq.
Très faible	7	(36,8%)
Faible	6	(31,6%)
Moyen	3	(15,8%)
Fort	3	(15,8%)
Très fort	0	(0,0%)
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Suivant, le tableau n°16, la perception de l'incertitude de l'environnement se situe entre perçue entre très faible et faible pour respectivement 36,8% et 31,6%. Pour le reste des entreprises, elle se partage équitablement entre moyen et fort avec un taux de 15,8% pour chacun.

2.2. Classification des entreprises enquêtées selon l'intensité concurrentielle

L'enquête de *Bournois et Romani (2002)* a établi une relation positive entre intensité concurrentielle et développement de la veille stratégique. L'intensité concurrentielle est mesurée par une échelle de Likert à 5 points allant de (1) « très peu concurrentiel » à (5) « très concurrentiel ».

Tableau n° 17: L'intensité concurrentielle

L'environnement concurrentiel	Nb	Fréq.
Très peu concurrentielle	3	15,8%
Peu concurrentiel	4	21,1%
Moyennement concurrentiel	6	31,6%
Concurrentiel	5	26,3%
Très concurrentiel	1	5,3%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Le tableau n° 17 illustre le degré d'intensité concurrentielle au sein des entreprises enquêtées. On remarque que onze entreprises sur dix-neuf (soit 57,9%) considèrent que l'intensité concurrentielle est entre moyennement concurrentielle et concurrentielle, contre 7 entreprises (26,7%) qui la perçoivent entre très peu concurrentielle et peu concurrentielle. Seulement une entreprise a déclaré que son environnement est très concurrentiel.

L'analyse croisée avec l'étendu de l'environnement surveillé, nous informe que les entreprises dont l'environnement est perçu entre très peu concurrentiel (une concurrence inexistante, où on retrouve El- Vaziw, Molino Grani, le moulin de la Soummam) et peu

concurrentiel (Almag, COGB labelle, Hamoud Boualem Alma, Elafruits) ne font aucune collecte d'information sur la cible concurrent.

2. Les caractéristiques organisationnelles des entreprises enquêtées

Les variables que nous avons choisies pour ce second construit sont: la taille, l'appartenance à un holding et la fréquence d'utilisation des TIC.

2.1. Classification des entreprises selon l'effectif employé

Pour mesurer la taille de l'entreprise, nous avons opté pour une échelle nominale où la taille est déterminée par le nombre d'employés. Suivant la loi Algérienne :

- Une micro entreprise : emploi de 1 à 9 salariés ;
- Une petite entreprise : comprend de 10 à 49 salariés ;
- Une moyenne entreprise : contient un effectif entre 50 et 250 employés ;
- Une grande entreprise est celle dont l'effectif dépasse les 249 employés.

Ce tableau ci-après indique la classification des 19 entreprises enquêtées selon la taille.

Tableau n° 18: Classification des entreprises selon la taille

Classification selon le nombre d'emploi	Nb	Fréq
Micro-entreprise (de 01 à 09)	0	0,0%
Petite entreprise (de 10 à 49)	3	15,8%
Moyenne entreprise (de 50 à 250)	9	47,4 %
Grande entreprise (plus de 250)	7	36,8%
Total	19	100%

Source : établi pas nos soins à partir de l'enquête du terrain

À la lumière des données représentées dans le tableau n°18, nous pouvons dégager les caractéristiques de l'entreprise de l'agro-alimentaire qui constitue notre échantillon. Ainsi, ce dernier est constitué en grande partie par les moyennes entreprises, elles représentent 47,4% du total (soit 9 unités). Ainsi, notre échantillon est constitué également par des grandes entreprises à hauteur de 36,8% du total (soit 7 unités). Par ailleurs, la petite dimension est représentée par 15,8% (soit 3 unités).

Cette caractéristique n'est pas spécifique à notre échantillon, ni au secteur de l'agro-alimentaire. Elle reflète bien évidemment la réalité du tissu industriel en Algérie où près de 90% des entreprises sont des PME.

Le souci de notre enquête était de cibler toutes les catégories d'entreprises de l'IAA dans la wilaya de Béjaïa, et il nous semble que notre échantillon cadre parfaitement avec cette exigence.

2.2. Classification des entreprises enquêtées en fonction de leur autonomie

La troisième caractéristique étudiée est relative au degré d'autonomie des entreprises. Ainsi le tableau ci-après synthétise la classification des entreprises enquêtées en fonction de ladite variable.

Tableau n° 19: Classification des entreprises selon leur degré d'autonomie

Classification selon l'autonomie	Nb.	Fréq
Autonome	13	68,4%
Filiale d'un groupe Algérien	5	26,3%
Filiale d'un groupe étranger	1	5,3%
Total	19	100%

Source : établi pas nos soins à partir de l'enquête du terrain

À partir des résultats de notre enquête, un taux de 26,3% des entreprises (soit un nombre de 5) dépendent d'un holding Algérien (Hamoud Boualem Alma : une filiale de Hamoud Boualem ; Cevital-Agro: filiale du groupe Cevital ; moulin de la Soummam : filiale de Eriad et Unilait : filiale de Toudja ; COGB labelle : Filiale de labelle), contre un taux de 5,3% (Danone-Djurdjura Algérie: Filiale de Danone France) qui dépend d'un holding étranger. Quant au reste de l'échantillon (soit 73,4%) sont des entreprises autonomes juridiquement.

2.3. Classification des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC

Partons du rôle capital que jouent les technologies de l'information et de la communication sur les différentes étapes du processus de veille stratégique. En effet, elles permettent l'accès à des sources d'informations utiles et importantes ; le traitement des informations ainsi que leurs stockage et leurs diffusion.

Dès lors, l'utilisation des technologies de l'information est mesurée par une échelle de Likert à 5 points allant de (1) « très faible » à (5) « très fort ». Le tableau n° 20 illustre la fréquence d'utilisation des technologies d'information par les entreprises afin d'améliorer les différentes étapes du processus de veille stratégique.

Tableau n°20: Répartition des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC

Usage des TIC	Nb	Fréq.
Très faible	0	0.0%
Faible	7	36,8%
Moyen	7	36,8%
Fort	5	26,3%
Très fort	0	0,0%
Total	19	100%

Source : établi pas nos soins à partir de l'enquête du terrain

D'après les statistiques de notre enquête, 36,8% des entreprises affirment que l'utilisation des TIC se situe dans la moyenne et un même taux déclare que le degré d'utilisation est faible. En revanche, le reste de notre échantillon (26,3%) estime qu'elles font un fort usage des TIC. Ainsi, on peut supposer dans notre cas que la plupart des entreprises enquêtées sont conscientes des différents avantages qu'offrent les différentes technologies d'information.

3. Classification des entreprises enquêtées selon leur profil stratégique

Dans la revue de littérature présentée précédemment, nous avons souligné le lien entre le profil stratégique de l'entreprise et la pratique de la veille stratégique. À travers ce

construit, lié à la stratégie de l'entreprise, nous allons exposer le profil stratégique des entreprises faisant l'objet de notre enquête.

3.1. Classification des entreprises enquêtées selon l'horizon des objectifs stratégiques

Le tableau n°21 met en évidence l'horizon des objectifs stratégique de l'entreprise.

Tableau 21: classification des entreprises selon l'horizon des objectifs stratégiques

L'horizon des objectifs stratégiques	Nb.	Fréq.
À moins d'une année	14	73,7%
Entre une année et trois ans	2	10,5%
Plus de trois ans	3	15,8%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

La grande majorité des entreprises de notre échantillon (73,7%) manquent de vision stratégique à moyen et long terme, elles font une gestion sur des tâches à court terme et ne se posent pas assez de questions sur les différentes évolutions à trois ou cinq ans, du marché, des produits, de la technologie et du potentiel humain.

3.2. Classification des entreprises enquêtées selon l'orientation stratégique

Les manœuvres stratégique sont abordées selon l'approche de *Paturol (1995, 1997)*, déjà souligné dans le cadre théorique.

3.2.1. Classification des entreprises enquêtées selon le lieu de la réalisation de la manœuvre

En ce qui concerne ce construit, nous avons opté pour les deux variables suivantes : l'étendue du marché et le chiffre d'affaire à l'export.

Tableau n° 22: Le champ d'intervention de l'entreprise

Le champ d'intervention	Nb.	Fréq.
Local	0	0,0%
Régional	3	15,8%
National	16	84,2%
International	3	15,8%
Total	19	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 23: Le degré d'engagement à l'extérieur

Le CA à l'export	Nb.	Fréq.
De 0% à 20%	2	66,7%
De 20% à 40 %	1	33,3%
De 40 % à 60 %	0	0,0%
De 60% à 80%	0	0,0%
De 80 % à 100%	0	0,0%
Total	3	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

D'une part, le tableau n° 21 illustre à quelle portée les produits des entreprises enquêtées sont commercialisés. Le marché national représente 84.2%, le marché régional et international vient avec un taux de 15.8%.

En effet, seule 3 entreprises écoulent leurs produits sur des territoires étrangers. Il s'agit de :

- "Ifri" qui exporte vers la France, l'Italie et l'Espagne;
- "La laiterie Soummam" vers la Lybie ;
- et "Cevital agro" qui exporte notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

D'autre part, le chiffre d'affaire à l'export est illustré dans le tableau n°23. Ce critère est le plus souvent utilisé pour mesurer le degré d'engagement à l'international de l'entreprise, (A. Slim, 2007 ; F. Brouard et S. Larivet, 2007; H. Isaac 2003). Sur les trois entreprises exportatrice, le chiffre d'affaire à l'export se situe entre]0% et 20 % [pour deux d'entre elles (Cevital agro et la laiterie Soummam), et quant à Ifri il se situe entre]20 à 40 % [

3.2.2. Classification des entreprises enquêtées selon la façon d'obtenir les intrants

L'ensemble des entreprises de notre échantillon déclare avoir eu recours à la croissance (augmentation des effectifs, des outils de production, du chiffre d'affaires, des bénéfices, etc.). Le tableau ci-après illustre le type de stratégie de croissance poursuivie

Tableau n°24 : Le type de stratégie de croissance poursuivie

La stratégie de croissance	Nb.	Fréq.
Moyens propres	19	100%
Fusions, acquisitions	6	31,6
Coopération	0	0,0%
Total	19	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Conformément aux résultats illustrés dans le tableau n°24, la totalité des entreprises ont eu recours aux moyens propres pour leur croissance, la fusion et l'absorption représente une proportion de 31,1% (Hamoud Boualem Alma ; Danone-Djurdjura Algérie ; la laiterie de la Soummam ; Tchîn-lait ; Cevital agro). Et aucune entreprise n'a eu recours à la coopération.

3.2.3. Classification des entreprises enquêtées selon la nature des extrants

Pour ce qui de la nature des extrants nous nous sommes intéressés uniquement à l'expansion horizontale et la diversification.

Tableau n° 25: La stratégie générique poursuivie

stratégie	Nb	Fréq.
De domination par les coûts	16	84,2%
De différenciation	3	15,8%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 26: Stratégie de diversification

Stratégie	Nb	Fréq.
Spécialisation	8	42,1%
Diversification	11	57,9%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Au niveau de la stratégie générique employée, la stratégie de domination par les coûts semble la stratégie la plus souvent adoptée par la majorité des entreprises enquêtées (84,2%).

Seule une proportion de 15,8% déclare poursuivre une stratégie de différenciation. Il s'agit de "Danone-Djurdjura Algérie"; "Tchin-lait" et "M.K. Volaille".

Le tableau n° 26 met en évidence la stratégie de portefeuilles poursuivie, plus de la moitié des entreprises (57,9%) semble poursuivre la stratégie de diversification. Cependant, notre questionnaire ne contient pas des questions relatives aux types de diversification poursuivis.

Au terme de la présente section, nous avons essayé de fournir une classification des entreprises en fonctions de quelques facteurs, relevés de la littérature, pouvant avoir une influence sur le niveau de la pratique de la veille stratégique.

Conclusion

À travers ce chapitre, dans un premier temps, nous avons pu dégager les actions et les contraintes qui sous-tendent le développement des pratiques informationnelles en Algérie. Ainsi nous avons abordé le rôle de chacun des acteurs intervenants dans la veille stratégique. Dans un deuxième temps, nous avons mis en exergue un bref aperçu de l'IAA en Algérie ainsi que la démarche méthodologique adaptée dans le travail de terrain.

Enfin, nous avons essayé de fournir une classification des entreprises en fonctions de quelques facteurs, relevés de la littérature, pouvant avoir une influence sur le niveau de la pratique de la veille stratégique. Dans le chapitre suivant nous allons essayer d'affiner encore la recherche dans le sens où nous allons mettre en exergue d'une part, l'état de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées et, d'autre part, nous allons vérifier les hypothèses de recherche par une analyse statistique des données.

Chapitre IV:
Analyse et interprétation des
résultats de l'enquête

CHAPITRE IV: ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Introduction

Le dernier chapitre de notre travail sera une tentative d'apporter des éléments de réponse à notre questionnaire de départ qui se rapporte à l'étude de la pratique de la veille stratégique auprès de dix-neuf entreprises de l'industrie agro-alimentaire dans la wilaya de Béjaïa, d'une part, et à identifier quelques déterminants de ladite pratique dans ces mêmes entreprises, d'autre part.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre enquête. Il est donc subdivisé en trois sections. La première sera consacrée à la présentation du processus informationnel des entreprises objet de notre enquête. Ainsi, en référence au modèle de L.E.SCAning®, un dépouillement des questions relatives à l'existence d'une pratique de veille stratégique des quelques entreprises de l'IAA de la wilaya de Béjaïa sera exposé.

La deuxième section, fera l'objet d'une étude de l'état de la pratique de la veille stratégique. Ainsi, il sera question d'étudier l'état de la connaissance de la veille stratégique, les moyens mis-en-place pour enfin tenter de faire une taxonomie des entreprises en fonction de type de veille pratiqué.

Enfin, la troisième section a pour objet de vérifier nos hypothèses de recherche. Ainsi, nous allons identifier les variables dépendantes et indépendantes de la pratique de la veille, ensuite nous allons mener une analyse statistique afin de vérifier les hypothèses de la recherche.

Section 01: Le processus informationnel au sein des entreprises enquêtées et moyen techniques mises en place

Cette section, va mettre en exergue le noyau dur de notre recherche. Ainsi, nous allons exposer un dépouillement des questions relatives à l'existence d'une pratique de veille stratégique auprès de dix-neuf entreprises de l'IAA de la wilaya de Béjaia.

Dès lors, nous allons développer chaque étape du processus de veille stratégique en référence au modèle de L.E.SCanning® (Learning Environmental Scanning) basé sur le VAS-IC®. Le choix de ce modèle se justifie, d'une part, par le fait qu'il est sans doute le modèle le plus original et détaillé, et d'autre part, ce modèle a fait l'objet de plusieurs études empiriques.

1. Existence et fréquence de la surveillance de l'environnement

1.1. Existence d'une écoute de l'environnement externe

En théorie tous les auteurs postulent que toute entreprise connaît son environnement. En effet, tout diagnostic stratégique s'appuie sur une analyse bien précise des menaces et des opportunités émanant de l'environnement de l'entreprise.

Tableau n°27: Existence d'une écoute de l'environnement externe

L'écoute de l'environnement	Nb.	Fréq.
Oui	17	89,5%
Non	2	10,5%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir des données l'enquête du terrain

Contrairement à la théorie, une proportion de 10,5 % déclare ne pas être à l'écoute de l'environnement externe. Il s'agit notamment du « moulin de la Soummam » filiale du groupe Eriad et de la « Sarl Nomade » pour l'eau de source.

Relativement à la filiale « moulin de la Soummam » l'absence de toute pratique informationnelle peut s'expliquer par le fait que les actions de cette filiale ainsi que son mode de fonctionnement sont régis par des plans centralisés. Le niveau de production, l'offre ainsi que les prix sont fixés à l'avance. Cette filiale produit et vend sans tenir compte des exigences de son environnement. Par conséquent, les informations émanant de l'environnement sont délaissées, elle se préoccupe uniquement de la gestion des informations du fonctionnement.

En d'autre terme, comme le précise *M. Boukella et A. Bouaita (2002)²³⁶*, « Au delà des modalités de désignation des dirigeants, les EPE subissent la persistance d'ingérences permanentes des tutelles directes et indirectes, les décisions les plus importantes devant engager leur avenir étant soumises systématiquement à l'accord préalable du CNP. Il s'agit là d'un handicap de taille pour des entreprises publiques insérées de plus en plus dans un environnement mondialisé »

²³⁶ : Boukella. M et Bouaita. A (2002), op cit, 5-29.

Quant à «Sarl Nomade », cette situation revient au fait que le dirigeant de cette entreprise a le regard fixé sur le court terme et a tendance à raisonner «à environnement constant». Nous supposons que le dirigeant de cette entreprise ne sait pas créer de la vision génératrice de réflexion et d'action stratégique (*Lesca et Caron, 1995*).

Ainsi, nous pouvons considérer que ces deux entreprises (Le moulin de la Soummam et la Sarl Nomade) n'ont aucune pratique informationnelle, donc elles s'occupent uniquement de la gestion des flux d'informations interne. Leur horizon d'anticipation ne dépasse pas quelques mois et elles ne se tiennent que rarement au courant de ce qui se passe dans leur environnement. Elles sont peu sensibilisées à l'importance de l'information. Elles ressemblent aux « *dormeurs*» de *D. Rouach (1998)*, entreprises qui ne font aucune action concrète en matière de veille stratégique.

De ce fait, en ce qui suit nous allons nous prononcer uniquement sur les 17 entreprises qui ont répondu positivement quant à l'existence d'une écoute de l'environnement externe.

1.2. Fréquence de la surveillance de l'environnement

En se basant sur la typologie de *Fahey et al (1981)*, déjà souligné dans la partie théorique, le tableau ci-après illustre la fréquence de la surveillance de l'environnement par les entreprises.

Tableau n° 28: La fréquence de la collecte d'information

La fréquence de la collecte	Nb.	Fréq.
Continue	10	58,8%
Périodique	3	17,7%
Occasionnelle	4	23,5%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Le tableau n°28 indique que la surveillance de l'environnement se réalise d'une façon continue pour un peu plus de la moitié des entreprises enquêtées (58,8%), et un taux de 17,7% réalise une surveillance périodique et enfin, 23,5% effectue une écoute occasionnelle de l'environnement.

2. Etat de la collecte des informations à caractère anticipatif

Les inputs du processus de veille stratégique anticipative sont des informations de type « signal faible» et dont les caractéristiques ont été explicitées dans la partie théorique. Le tableau n°29 est un dépouillement de la question portant sur l'horizon des informations externes principalement recherchées.

Tableau n°29: La collecte des informations à caractère anticipatif

Les informations recherchées sont liées à :	Nb.	Fréq.
Des faits à survenir dans le court terme	12	70,6%
Des faits à survenir dans le Moyen terme	1	5,9%
Des faits à survenir dans Long terme	4	23,5%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

D'après ce tableau, on remarque que 70,6% sont à la recherche des informations dont les faits sont à survenir dans le court terme. Les informations liées aux faits à survenir dans le court et le long terme sont collectées par un taux respectif de 5,9% et 23,5%.

Par ailleurs, plusieurs interrogés ont déclaré être toujours à l'écoute des "rumeurs". Seule "Cevital agro" a utilisé le terme "informations anticipatives".

3. Existence et critères de l'identification des besoins en information

Le ciblage est une étape fondamentale dans le processus de veille stratégique. Il a pour objectif de contourner le déficit du besoin d'information de l'entreprise.

Tableau n°30: Existence du ciblage

Ciblage	Nb.	Fréq.
Oui	12	70,6%
Non	5	29,4%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête

Tableau n°31: Les critères d'identification des besoins

Le critère	Nb.	Fréq.
Les priorités et les objectifs de l'entreprise	6	50%
Besoin du client et du consommateur	4	33,3%
Changement de l'environnement	2	16,7%
Total	12	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête

D'après le tableau n°30, plus de deux tiers des entreprises enquêtées, au nombre de 12, identifient leur besoin en information. Cependant, aucune de ces entreprises n'a déclaré établir un cahier de charge détaillé afin de cerner précisément les besoins réel en information.

Nous avons jugé nécessaire d'approfondir certains détails concernant l'identification des besoins. Ainsi, lors de nos entretiens, nous avons interrogé les interviewés sur les critères du ciblage. Ces derniers sont regroupés en trois critères, illustrés dans le tableau n°31, dont l'ordre d'importance décroissant est comme suit:

- Six entreprises ont affirmé que l'identification de besoin se fait selon les priorités et les objectifs des entreprises. Il s'agit de : "Tchin-lait", "la laiterie de la Soummam", "Ramdy", "Pasta World", "Ifri", et "Cevital agro". Par conséquent, on peut dire que l'approche de départ de ces entreprises est celle que nous adoptons pour pratiquer une veille stratégique anticipative. En effet, d'après *Lesca (1997)* le point de départ du ciblage est l'objectif prioritaire de l'entreprise;
- Quatre entreprises ont souligné que l'identification des besoins se fait en fonction des besoins des clients et/ou du consommateur à savoir : "DDA", "Elafruits", "UniLait" et "Almag";
- Enfin, deux entreprises déclarent que l'identification des besoins se fait en fonction du changement de l'environnement à savoir : "Golden Drink" et "Gouraya Golf".

Les réponses obtenues auprès de ces six entreprises nous renseignent sur l'aspect réactionnel et défensif de la collecte d'information, dans la mesure où le besoin en information n'est ressenti qu'une fois que des problèmes sont rencontrés. L'attitude de ces

entreprises face à leur environnement est celle du *pompier réactif* qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre.

En revanche, un taux de 29,4%, au nombre de 5, déclare ne pas identifier leur besoins en information:

- "El Vaziw" et "Molino Grani" ont justifié le non-recours au ciblage par le fait que l'information externe est jugée non-importante pour leur compétitivité. En effet, leur niveau de production, leur offre ainsi que les prix de leurs produits sont imposés par l'Etat.
- Quant à "Hamoud Boualem Alma" et "COGB labelle", l'absence de l'identification des besoins en information tient au fait que ces deux filiales s'occupent de l'exécution des décisions prises au niveau de la direction de groupe "Hamoud Boualem" et "Labelle" respectivement. Leur mission est la production et de la commercialisation des produits.
- Enfin, pour "M.K Volaille" la domination de l'économie parallèle et la non-organisation du marché de la viande blanche en Algérie rendent la délimitation du périmètre à surveiller une tâche inconcevable.

Par conséquent, nous pouvons dire que ces entreprises pratiquent une veille *passive* « scanning » (*Martinet et Ribault : 1989*) dans la mesure où elles reçoivent les signaux de leur environnement sans pour autant avoir défini leurs besoins en information.

4. L'étendue et l'orientation de la collecte d'information sur l'environnement

Désormais, les entreprises sont appelées à surveiller les différents acteurs depuis les fournisseurs jusqu'aux clients, en passant par les concurrents qui opèrent dans l'environnement de l'entreprise. Le tableau ci-après met en exergue l'étendue de l'environnement surveillé.

Tableau n° 32: L'étendue de la surveillance de l'environnement

Domaines surveillés	Nb	Fréq.
Concurrents	11	64,7%
Fournisseurs	16	94,1%
Clients	17	100%
L'environnement juridique et réglementaire	17	100%
Le champ technique et technologique	15	88,2%
Total	17	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

Globalement, l'environnement le plus surveillé est l'environnement réglementaire et des clients avec un taux de 100%, puis vient les fournisseurs avec un taux de 94,1%. En quatrième position, le champ technique et technologique avec 88,2%, puis en dernière position l'environnement concurrentiel avec seulement 64,7%.

Tableau n°33: La collecte d'information sur l'environnement juridique.

Veille juridique	Nb. Cit	Fréq.
Journaux officiels (abonnements)	13	76,5%
Site internet des administrations publiques	10	58,8%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

L'ensemble des entreprises (17), excepté "le moulin de la Soummam" et "Sarl Nomade", collecte des informations sur l'environnement juridique et réglementaire, ce qui représente le minimum de veille dont une entreprise doit pratiquer. Les résultats obtenus confirment que 76,5% des entreprises possède un abonnement au journal officiel. Et 58,8% effectue la veille juridique via les sites internet des administrations publiques.

Selon la déclaration de la quasi-totalité des responsables, lors de nos entretiens par questionnaires, ces dernières années les autorités publiques Algériennes ont facilité aux entreprises l'écoute de leur environnement juridique et réglementaire. En plus de la mise en place des portails en lignes, cet état de fait est accentué par le dynamisme de certains organismes publics au niveau de la wilaya à l'instar de la Direction de contrôle et des prix (DCP) et de l'inspection vétérinaire.

Tableau n° 34: Les informations recherchées sur les clients

Informations clients	Nb.	Fréq.
Les besoins	16	94,1%
Les moyens de transport	1	5,9%
Propreté et surface de dépôt	2	11,8%
La solvabilité	13	76,5%
La satisfaction	13	76,5%
Les goûts	8	47%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n°35: Les moyens de la collecte d'information clients

Moyens de collecte	Nb	Fréq
Questionnaires	7	41,2%
Interview	17	100%
Sandage	6	35,3%
Panels de consommateur	6	35,3%
Bureau d'étude	2	11,8%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Concernant la cible "clients", les besoins, la satisfaction et la solvabilité sont les axes de surveillance privilégiés par les entreprises enquêtées (avec respectivement 94,1% ; 76,5% ; 76,5%). Il est à signaler que certaines entreprises effectuent des études de marché qui touche principalement le consommateur final selon les déclarations de certains responsables lors de nos entretiens par questionnaire. Ces études leur permettent d'avoir des informations fiables pour améliorer leur produit et pour lancer de nouveaux produits. Ainsi, pour cette même cible, une proportion de 47% a élargie le champ de veille pour inclure les goûts des consommateurs.

Les moyens utilisés pour collecter les informations auprès des clients sont par ordre d'importance décroissant : Les interviews (100%) ; questionnaires (31,2%) ; les sondages et les panels de consommateur avec un taux de 35,3% et enfin les bureaux d'étude (11,8%).

Tableau n°36: Informations sur les fournisseurs

Information sur les fournisseurs	Nb.	Fréq.
Santé financière	4	25%
La capacité à investir	5	31,25%
La performance en termes de service	12	75%
La position sur le marché de matières premières	11	68,7%
Délais de livraison	14	87,5%
La qualité de leurs produits	16	100%
Le prix d'achat	5	31,25%
Total	16	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n°37: Les moyens de la collecte d'information sur les fournisseurs

Les moyens de collecte	Nb.	Fréq.
Téléphone	10	58,8%
Internet	13	81,2%
Visite fournisseur	14	87,5%
Banque de donnée interne	1	6,2%
Total	16	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Par rapport au volet fournisseur, sur les 17 entreprises seule la filiale "Alma" déclare ne pas collecter des informations sur les fournisseurs. En effet, d'après le responsable interrogé, la collecte d'information sur les fournisseurs se fait au niveau de la direction de "Hamoud Boualem". Suite aux résultats obtenus, la qualité du produit, les délais de livraison, la performance en terme de service et la position sur le marché des matières premières sont les axes de surveillance privilégiés et constituent les critères pris en compte lors d'un choix du fournisseur (avec des taux respectif de 100% ; 87,5% ; 75% ; 68,7%). Pour cette même cible certaines entreprises ont élargi leur champ de veille pour englober la capacité à investir et le prix d'achat (31,25%) ainsi que la santé financière (25%).

Conformément aux résultats obtenus, les moyens les plus utilisés pour collecter les informations auprès des fournisseurs sont : les visites fournisseurs (87,5%), l'internet (81,1%), le téléphone (58,8%). Quant à "DDA", le responsable interrogé a déclaré que lorsqu'il s'agit d'un fournisseur non-algérien l'entreprise se réfère à la banque des données de "Danone groupe".

Tableau n°38 : Les informations recherchées sur l'environnement techniques et technologique

Informations technologiques et techniques	Nb.	Fréq.
Les produits innovants	5	33,3%
Les brevets	1	6,7%
Les technologies de l'information	7	46,7%
Les nouveaux procédés de fabrication	13	86,7%
Les pièces de rechange	4	26,7%
Les publications scientifiques	4	26,7%
Total	15	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 39: Les moyens de la collecte

Moyen de veille technologique	Nb.	Fréq.
Prospection des marchés internationaux	4	26,7%
Foires spécialisées	13	86,7%
Internet	12	80%
Visite des fournisseurs	3	20%
Banque de donnée interne	2	13,3%
Total	15	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Quant au champ technologique et technique sur les 17 entreprises, excepté les deux filiales "Alma" et "COGB Labelle", 15 entreprises déclarent suivre les nouveautés technologiques et techniques. Cette veille est souvent dirigée vers les espaces internationaux (Abdelkader Djeflat, 2009). Les nouveaux procédés de fabrication et les technologies de l'information sont les axes de surveillance prioritaires des entreprises avec respectivement 86,7% et 46,7%. Les produits innovant et les pièces de rechange font l'objet d'une surveillance pour un nombre restreint d'entreprises (ave un taux respectif de 33,3% et 26,7%).

Les publications scientifique sont suivies par 26,7 % de personne interrogé (au niveau individuel et non pas au niveau de l'entreprise). Le concept "Brevet" est méconnu par la majorité des interrogés et seul "Cevital agro" (6,7%) déclare surveiller les brevets. Ces résultats peuvent être expliquer par le fait que ces entreprises ignorent la richesse des informations disponibles dans les documents de brevets, qu'elles ont des compétences limitées pour mener à bien des recherches de brevets et qu'elles ne sont pas initiées au jargon des brevets (K. Arabi, 2008)

Relativement aux moyens utilisés, les foires spécialisées et l'internet tiennent les premières positions avec un taux respectif de 86,7% et 80%,vient ensuite la prospection des marchés internationaux (26,7%) et les visites des fournisseurs (20%). Seule "Cevital-Agro" et "DDA" (lorsqu'il s'agit d'un fournisseur non algérien) ont déclaré faire une veille technologique versus la banque des données interne de leur groupe respectif.

Tableau n° 40: Les axes de surveillances des concurrents

Les informations sur les concurrents	Nb.	Fréq.
Stratégie de concurrents	6	54,5%
Le produit et la gamme produit	11	100%
Le circuit de distributions	8	72,7%
Le coût de production	3	27,3%
Le politique de prix	11	100%
Les sous-traitants	1	9%
Les clients	5	45,4%
Les fournisseurs	2	18,2%
Les parts de marché	5	45,4%
Investissements	1	9%
Les ressources humaines	2	18,2%
Les actions marketing	1	9%
La technologie	1	9%
Total	11	

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Tableau n° 41: Les moyens de la collecte

Moyen de veille concurrentielle	Nb.	Fréq.
Réseau informel	7	63,6%
Client	10	90,9%
Prospection du marché	6	54,5%
Bureau d'études	3	27,3%
Des études de marchés effectuées en interne	1	9%
Total	11	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Les résultats de notre enquête démontrent que dans la cible " concurrents ", la gamme de produits et la politique de prix sont les domaines de surveillance privilégiés par l'ensemble des 11 entreprises, vient ensuite le circuit de distribution et la stratégie des concurrent avec respectivement 72,7 % et 54,5. Pour cette même cible certaines entreprises ont élargie leur

champ de veille pour englober les clients et les part de marché (45,4%), les coûts de production (27,3%), les ressources humaines et les fournisseurs (18,2%), la technologie, les actions marketing, les investissements et les sous traitant avec un taux de (9%).

Dans le cadre de leur veille concurrentielle, il est à signaler que certaines entreprises qui disposent des structures de recherche et développement ont déclaré effectué des tests et des analyses sur la composition des produits concurrents. D'autres se sont fait passer pour de faux clients rien que pour avoir l'information sur les prix du produit pratiqués par le concurrent. Enfin, une entreprise a déclaré envisager d'infiltrer ses concurrents par de faux salariés.

Les clients sont en tête des moyens utilisés pour collecter les informations sur les concurrents avec un taux de 90,9%, vient ensuite le réseau informel (63,6%). En troisième position on retrouve la prospection du marché (54,5%) et pour ce faire plusieurs entreprises déclarent disposer des agents de collecte d'informations de terrain (ce point sera développé plus loin). Une proportion de 37,3% fait recours à des cabinets d'étude externe, à savoir : "Ifri", "DDA" et "Cevital agro". Cette dernière entreprise, à base du modèle SWOT, a mené également des études en interne sur ses concurrents.

En somme la cible "concurrents" paraît être la moins surveillée. En effet, 6 entreprises ne font aucune collecte d'information sur les concurrents. Cela peut s'expliquer par :

- Pour "El Vaziw" et "Molino Grani" : le point commun entre ces deux entreprises, est la nature de leur domaine d'activité, caractérisés par l'inexistence de la concurrence, respectivement "la production du lait liquide frais" et "la transformation du blé et commercialisation des produits finis". En effet, le niveau de production, l'offre ainsi que les prix des produits sont imposés par l'Etat.
- Pour l'entreprise "Almag", le marché des produits gras est un marché oligopolistique.
- Pour "Alma" et "COGB labelle", comme nous l'avons déjà souligné, ces deux filiales ont pour mission la production et la commercialisation des produits.
- Pour l'entreprise "Elafruits", l'absence d'une veille concurrentielle se justifie par le manque d'information sur les entreprises étrangères concurrentes.

5. La hiérarchisation des domaines de surveillance

Nous avons jugé nécessaire d'approfondir ce volet au sein des entreprises objet de notre enquête. Le tableau n° 42 met en évidence la priorisation des axes de surveillance auxquels ces entreprises sont les plus sensibles par ordre d'importance de 1 à 5.

Tableau n°42: Informations privilégiées par les entreprises

Objectifs	Clients	Concurrents	réglementation	Fournisseur	Technologie
Rang 1	11 (64,7%)	2 (11,8%)	3 (17,5%)	0 (0,0%)	1 (5,9%)
Rang 2	4 (23,5%)	4 (23,5%)	4 (23,5%)	5 (29,5%)	0 (0,0%)
Rang 3	2 (11,8%)	3 (17,5%)	5 (29,5%)	4 (23,5%)	2 (11,8%)
Rang 4	0 (0,0%)	2 (11,5%)	5 (29,5%)	4 (23,5%)	4 (23,5%)
Rang 5	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (17,5)	8 (47%)
Non réponse		6 (35,5%)		1 (5,9%)	2 (11,8%)
Total	17 (100%)	17 (100%)	17 (100%)	17 (100%)	17 (100%)

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Les constats que nous pouvons formuler à travers la lecture de ce tableau sont :

- Les clients constituent Le domaine d'information privilégié par les entreprises enquêtées, avec un taux de 64,7% au nombre de 11 unités. Par conséquent, nous pouvons dire que les entreprises enquêtées accordent plus d'importance aux activités de veille commerciale, en mettant les clients au centre des préoccupations.
- Le deuxième domaine privilégié par les entreprises enquêtées est les concurrents avec 23,5% des entreprises. Donc, la veille concurrentielle est la deuxième veille pratiquée.
- L'environnement réglementaire apparaît au troisième rang avec 29,5% des entreprises;
- Les fournisseurs, faisant partie de la veille commerciale, apparaissent en quatrième position avec 23,5% des entreprises enquêtées ;
- Enfin, le volet technologique a pris la dernière position avec 47% soit un nombre de 8 entreprises les ayant classées au dernier rang. Par conséquent, nous pouvons dire que la veille technologique n'est pas au centre des préoccupations des entreprises objet de notre enquête.

6. Les sources d'information

La variété des sources d'information externe est extrême, en allant de l'information scientifique et technique à l'information économique et financière. Nous ferons une distinction entre les sources d'information formelle et les sources d'information informelle. Le tableau ci-dessous reprend les sources d'information employées par les entreprises interrogées.

Tableau n° 43: Les sources d'information

Sources d'information	Nb.	Fréq.
La presse	17	100%
Les livres	5	29,4%
Les médiats	13	76,5%
Les banques de données	0	0,0%
Les brevets	1	5,9%
Les concurrents	8	47%
Les fournisseurs	15	88,2%
Les clients	15	88,2%
Salons, foires et expositions	11	64,7%
Séminaires rencontres et congrès	7	41,2%
Mémoires d'étudiants	3	17,6%
Contrat de recherche	0	0,0%
Internet	17	100%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

D'emblée, nous pouvons dire que les entreprises enquêtées ont recourt aux sources d'informations les plus traditionnelles. Quant à l'acquisition des brevets et de contrats de recherche sont totalement absent. Ce constat confirme les conclusions de l'étude de *H. Lahlou (2011)* et celle de *K. Arabi (2008)*. En effet, les sources d'informations les plus utilisées par les entreprises interrogées par ordre d'importance décroissant la presse et l'internet qui sont utilisés par la totalité des entreprises. Cela s'explique par les conditions tarifaires de ses moyens qui sont accessible à toutes les entreprises algériennes, et qu'elles constituent deux sources d'informations importantes pour mener à bien une veille juridique et réglementaire.

En deuxième position vient les fournisseurs, une source riche d'information sur l'investissement et les clients, c'est un gisement d'information sur les produits concurrents, avec un taux de 88,2%. Vient ensuite les salons, foires et exposition avec un taux de 64,6%. En quatrième position, on retrouve les séminaires, rencontres et congrès avec 41,2%. Enfin, les livres, les mémoires d'étudiants et les brevets sont utilisé par un nombre restreint d'entreprise avec des taux respectif de 29,4%; 17,6% et 5,9%.

Contrairement aux résultats de l'étude de *N. E Bouchicha et B. Bouyahiaoui (2012)*, l'ensemble des interrogés a déclaré que l'accès aux informations produites par la douane, les impôts et les banques est facile. Pour ce qui est de l'Office National des Statistiques (ONS), pour certaines entreprises cette structure est méconnue et pour d'autres les informations produites par celle-ci ne sont pas représentatives de la réalité du terrain. Relativement aux informations scientifiques produites par les universités et les organismes de recherche, la majorité des interrogés doute quant à l'utilité de ces informations.

7. La sélection des informations

L'opération de sélection constitue une étape cruciale du processus de veille stratégique, son absence conduit à la surabondance et la redondance des informations, et une sélection restrictive appauvrit le processus.

Tableau n° 44: Existence de la sélection

Existence de la sélection	Nb.	Fréq.
Oui	16	94,1%
Non	1	5,9%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 45: Les moyens de la sélection

Le moyen de sélection	Nb.	Fréq.
Des opérations manuelles	15	88,2%
De simples logiciels de calcul et de modification de format (Word, Excel)	15	88,2%
Des logiciels spécialisés développés	4	23,5%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises indiquent avoir recours à la sélection des informations collectées. Pour cette phase, l'outil le plus utilisé est celui des opérations manuelles, de simples logiciels de traitement (Word, Excel,...) avec un taux de 88,2%. Et seulement, une proportion de 23,5% (4 entreprises : Ifri ; Cevital-agro, DDA et la SARL Ramdy) fait recoure à des logiciels spécialisés (tel le logiciel Sphinx pour le traitement des informations clients) et/ou à des méthodes bien spécifique (bureau d'étude).

D'après les déclarations de certains responsables lors de nos entretiens par questionnaire, la majorité des informations jugées stratégiques ne font pas l'objet d'une sélection par des outils techniques mais plutôt d'une intelligence collective (le dirigeant et les parties concernées).

8. La capitalisation

Cette phase est importante, dans le processus de veille, en raison de son lien avec un concept majeur, celui de la mémoire organisationnelle, lui-même attaché au concept d'apprentissage organisationnel.

Tableau n° 46: Existence de stockage

Existence de stockage	Nb.	Fréq.
Oui	16	94,1%
Non	1	5,9%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 47: Les moyens de stockage

Les moyens de stockage	Nb.	Fréq.
Supports papiers	15	93,7%
Des petites bases de données	13	81,2%
Des grands systèmes de stockage	5	31,2%
Total	16	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises indiquent avoir recours au stockage des informations collectées. Pour la phase de stockage, le moyen le plus utilisé est celui des documents en papier (93,7%), les petites bases de données prennent la deuxième place avec (81,2%), les grands systèmes de stockage ont acquis la dernière place avec un taux de 31,2%. Ce constat confirme les conclusions de l'étude *S. Fekir (2008)*.

9. Moyens et étendue de la diffusion des informations

Le rôle de la diffusion dans le processus de veille est de favoriser l'action collective et la capitalisation du savoir pour l'action stratégique.

Tableau n° 48: Existence de la diffusion

Existence de la diffusion	Nb.	Fréq.
Oui	16	94,1%
Non	1	5,9%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n° 49: Les moyens de la diffusion

Les moyens	Nb.	Fréq.
Face à face	13	81,2%
Réunions	14	87,5%
Téléphone	11	68,7%
Formulaire papier	10	62,5%
Messagerie	6	37,5%
Intranet	7	47,7%
Affichage	6	37,5%
Total	16	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises répondantes diffusent les informations collectées. En matière de la fréquence, toutes les entreprises ont indiqué que la diffusion se fait en fonction d'actualité et de l'importance de l'information à diffuser.

Les résultats relatifs aux outils mobilisés pour assurer la diffusion, 87,5% occupée par les réunions, la deuxième place est prise par le face à face avec un taux de 81,5%, la troisième par le téléphone avec 68,7% et puis un taux de 62,5% correspond aux formulaires en papier. Enfin, en dernière position vient l'intranet et la messagerie électronique avec respectivement 47,7% et 37,5%.

Tableau n°50: Les destinataires de l'information

Le destinataire	Nb.	Fréq.
Direction générale de l'entreprise (dirigeant)	16	100%
Directeurs opérationnels	7	43,7%
Tout le personnel	2	12,5%
Total	16	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Le périmètre de la diffusion est très restreint. En effet, seulement 12,5 % des entreprises diffusent ces informations jusqu'au niveau des employés. Les informations sont beaucoup plus concentrées entre les mains du dirigeant avec un taux de 100%. Et à un degré moins les cadres de l'entreprise (43,7%). Ce constat confirme les résultats de l'étude de *Bournois et Romani (2000)* ainsi que celle de *Maziz. S (2014)*. Ce qui s'explique par le fait que la veille stratégique est un dispositif préparatoire à la prise de décision stratégique, mais encore par le fort rapport de proximité dirigeants-employés.

Néanmoins, il faut être prudent quant à l'interprétation de ces résultats. En effet, plusieurs interrogés ont soulevé que la question de l'étendue de la diffusion dépend évidemment du degré de sensibilité de l'information à diffuser.

10. La décision

La valeur décisionnelle de la fonction de veille se construit progressivement, à chaque étape du processus de veille. Néanmoins, sa fonction doit être jugée selon son accès et influence sur les cadres supérieurs.

Tableau n° 51: L'information pour l'action

Prise de décision	Nb.	Fréq.
Oui	16	94,1%
Non	1	5,9%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Conformément aux statistiques du tableau n°51, sur les 17 entreprises, seul un taux de 5,9% déclare que les informations collectées ne sont pas pris en compte dans la prise de décision stratégique. Il s'agit de "COGB labelle". Ce qui peut être expliqué par l'absence de *feedback*.

Pour ce qui est de l'entreprise "Molino Grani", les informations intégrées dans la prise de décision sont d'ordre juridique. Quant à "El- Vaziw", les informations intégrées à la prise de décision stratégique sont liées aux conjonctures économiques (pénurie en matière première et les grèves des stations de carburant, fermeture de la route). Pour "Golden-Drink", l'exemple qui nous a été donné est l'adaptation de leur prix de vente à de celui des produits concurrents. Enfin, pour ce qui est de l'entreprise "Almag", le responsable interrogé était réticent sur ce sujet.

Nous allons présenter ci-dessous un ensemble de décisions stratégiques prises au niveau d'autres entreprises enquêtées, et cela en s'appuyant sur l'information issues de leur environnement externe. Suite au caractère confidentiel et sensible de certaines informations, ces exemples sont vagues et beaucoup d'informations restent non dévoilées.

Tableau n° 52: Exemple d'utilisation de l'information externe dans la prise de décision stratégique

L'entreprise	L'exemple de l'utilisation de l'information externe dans la prise de décision stratégique
Cevital- Agro	Dans le cadre de sa veille concurrentielle, "Cevital agro" a eu une information anticipative qu'un concurrent envisageait de lancer le sucre en pack à une date bien précise. À cet effet, Cevital agro a mobilisé toutes ses directions, installa une nouvelle ligne de production. Par conséquent, elle a pu devancer son concurrent en lançant ce produit avant lui.
SARL Ibrahim et fils	Durant son déplacement à l'étranger, le propriétaire de la "SARL Ibrahim et fils" a été attiré par la forte consommation des boissons énergisantes. À partir de là, il a identifié des besoins en information qui consistait principalement à identifier et à comparer les composantes du produit étranger par rapport aux produits national. Et c'est de là que la boisson énergisante « Azro » est née.
Gouraya Golf	Le dirigeant de "Gouraya-golf" a eu l'information qu'une nouvelle loi visant à réduire les importations du thon sera instaurée. Par conséquent, dont le but est d'accaparer les parts de marché des concurrents étrangers présent sur le territoire national, l'entreprise a augmenté le volume de ses importations en matière première. Finalement, aucune loi n'a été établie dans ce sens.
La SARL Ramdy	Suite à une prospection du marché des yaourts pour enfant, la "SARL Ramdy" a constaté qu'il y avait qu'une seule entreprise qui produisait un yaourt pour enfant riche en calcium et en quantité très limitée. C'est de là, que la "SARL Ramdy" a prit la décision de lancer sa propre ligne de production, donnant ainsi naissance au yaourt pour enfant « Calcio ».
Tchin-lait	Suite à une étude sur les tendances d'évolution du marché concurrentiel ainsi que celui de la consommation de lait et dérivés, "Tchin-lait" a prit la décision de saisir l'opportunité de racheter l'entreprise "Yoplait" et d'investir dans l'achat de nouvelles installations.
Danone-Djurdjura Algérie	Dans le cadre de sa veille commerciale, DDA à partir des résultats d'un test réalisé auprès d'un échantillon de consommatrices d'Activia, a lancé un nouveau produit "Activia aux fruits" et installa une nouvelle ligne de production dédié uniquement à ce produit.
La laiterie de la Soummam	Afin d'anticiper les changements relatifs à la culture de consommation des produits laitiers frais, la laiterie de la Soummam a investi des sommes colossales dans le renouvellement de ses installations, qui sont compatibles à l'utilisation de lait cru comme matière première.

M.K Volailles	Lors de la création de M.K Volaille en 2007, l'entreprise a sollicité un fournisseur Italien « CATTARUZZI » pour l'installation d'une chaîne d'abattage. Malgré son prix très élevé par rapport à ceux proposés par les fournisseurs français, celle-ci présenta l'avantage de sa conformité par rapport aux normes relatives à la "HACCP". Sachant qu'à l'époque cette dernière n'était pas exigée par la réglementation algérienne, mais "M.K Volaille" a su anticiper les changements en optant pour le fournisseur Italien.
Pasta-World	Suite à l'offre du fournisseur Italien de "Pasta-World", qui consiste en l'installation d'une nouvelle chaîne de production pour les pâtes spéciales, une inspection du marché concurrentiel et de consommation est lancée. C'est de là qu'une nouvelle ligne de production dédiée aux "pâtes spéciales" est mise en place.
Elafruits	Suite à sa veille régulière du marché monétaire, Elafruits étant dépendante des fournisseurs étrangers envisage d'augmenter ces importations en matière premières. Cela afin de se préparer à l'avance à une dévaluation du Dinard algérien.

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain.

Au terme de la présente section, nous avons présenté le processus informationnel des entreprises faisant l'objet de notre enquête. Nous avons vu que la majorité des entreprises recherchent et exploitent des informations sur les différents acteurs de l'environnement externe. Néanmoins, s'agit t-elle de la veille stratégique? Comment pourrions-nous classifier les entreprises enquêtées en terme de pratique de la veille?

La section suivante aura pour objet d'affiner encore la recherche dans le sens où l'on vérifiera l'état de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées.

Section 02 : Etat de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées

L'objectif de cette section consiste à étudier l'état de la connaissance de la veille stratégique, les moyens mis-en-place pour enfin tenter de faire une classification des entreprises en fonction de l'état de la pratique de veille.

1. Etat de la connaissance du concept "veille stratégique" au sein des entreprises enquêtées

Nous présentons ici une synthèse des réponses exprimées par les personnes interrogées.

Tableau n° 53: Etat de la connaissance du concept "veille stratégique"

état de la connaissance de la VS	Nb	Fréq
Oui	10	52,6%
Non	9	47,4%
Total	19	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Contrairement au concept de *surveillance* utilisé dans le troisième axe du questionnaire, pour plus de la moitié des personnes interrogées le concept de "veille stratégique" est encore méconnu et étranger. Cela converge vers les résultats de *Chouk-Kamoun. S et al., (1998)* et de *Akrifed. F (2009)*²³⁷, menées respectivement en Tunisie et au Maroc, ainsi ceux de *H. Lahlou (2011)* et *Taguelmint M-Z et Boukrif M (2015)* menée auprès des entreprises de l'industrie laitière de Béjaia.

Les entreprises ayant déclaré connaître le concept de "veille stratégique" sont : "Cevital Agro", "DDA", "Tchin-lait", "SARL Ramdy", "El Vaziw", "la laiterie de la Soummam", "le moulin de la Soummam", "Pasta- World", "SarI Ibrahim et fils" et "UniLait".

2. Les moyens de la veille stratégique

Pour mener à bien l'activité de la veille stratégique, comme nous l'avons déjà souligné dans le cadre théorique, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Ces derniers sont de types organisationnels, humains, techniques et financiers.

2.1.Moyens organisationnels

En ce qui concerne les moyens organisationnels, nous nous sommes interrogés sur la formalisation des activités de veille et sur l'existence d'une structure chargée de celle-ci au sein de l'entreprise.

D'après les statistiques illustrées dans le tableau n°54, sur les 17 entreprises, seule cinq ont déclaré que l'activité de veille et de collecte d'information sur l'environnement externe est formalisée. Il s'agit de "la laiterie de la Soummam", "SarI Ibrahim et fils", "DDA", "Tchin-lait" et "Cevital agro". Parmi les procédures citées par les interrogés, on retrouve : les procédures relatives à la gestion des réclamations clients et celles de notification des fournisseurs.

Par ailleurs, 12 entreprises n'ont pas met en places des procédures écrites. Ce constat est dû, selon les répondants, d'une part, au fait que la collecte d'information à caractère stratégique transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels peu formalisés. Et d'autre part, les entreprises interrogées sont en effet peu outillées pour la prise en charge d'une démarche de veille stratégique plus formalisée.

Nous avons constaté également que la dimension de la culture d'entreprise joue un rôle important dans la formalisation de l'activité de veille. En effet, la plus part des ces entreprises sont caractérisées par l'existence d'une culture conviviale, où on trouve le développement d'un fonctionnement informel.

²³⁷ : Akrifed. F : « **Intelligence compétitive, vers un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI des pays en voie de développement : Le cas du Maroc** », colloque international V.S.S.T, Toulouse 25-29 Octobre 2009.

Tableau n°54 : La formalisation de l'activité de veille

La formalisation	Nb.	Fréq.
Oui	5	29,4%
Non	12	70,6%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Quant à l'existence d'une structure chargée de la surveillance de l'environnement, les résultats obtenus (tableau n°55) montrent que la surveillance de l'environnement de l'entreprise est vue comme quelque chose intimement liée à la direction générale (le dirigeant), puisque la totalité des 17 entreprises déclarent que la direction (le dirigeant) a plus d'habileté à effectuer cette surveillance. En effet, le rapport du décideur au système de veille est particulier. Il semble se situer en amont et en aval du système de veille. En amont, car c'est le décideur qui doit identifier le besoin en information de l'entreprise. En aval, dans la mesure où un système de veille est considéré comme un système d'aide à la décision

42,1% représente la part des entreprises dont le processus de surveillance s'effectue par l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Puis Vient le service commercial et le service comptabilité avec un taux de 26,3%.

Par ailleurs, nous constatons que 15,8% d'entreprises font appel à des cabinets externes, il s'agit :

- De "la laiterie de la Soummam" qui fait appel à des cabinets de consommateurs ;
- "DDA" qui fait appel à des cabinets de consommateur et des cabinets juridiques ;
- "Sarl Ibrahim et Fils", qui a externalisé l'étude du marché ;
- "Tchin-lait" pour les études de marché ;
- "Cevital Agro", qui a fait appel à plusieurs cabinets externes tels que B.M.G.I International en Algérie, Scor international. Cette entreprise a même externalisé des études de benchmarking.

Sur l'ensemble des entreprises seule une entreprise (Cevital agro) dispose d'une cellule de veille attachée au service marketing. D'après la responsable ressources humaines: « *La seule cellule existante au sein de l'entreprise et qui occupe une place dans l'organigramme fonctionnel est concentrée dans le service marketing. Or, les autres départements pratiquent leurs veilles eux-mêmes* ».

Tableau n°55: La fonction responsable de l'activité de veille stratégique

La fonction responsable	Nb.	Fréq.
Toutes les fonctions de l'entreprise	8	47%
Service comptabilité	1	5,9%
Service commerciale	1	5,9%
Direction générale	17	100%
Cellule de veille	1	5,9%
Consultants externes	5	29,4%
Total	17	

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

2.2. Les moyens humains

Relativement aux moyens humains, quatre points seront abordés: L'existence des traqueurs du terrain, les actions de sensibilisation et de motivation ainsi que les actions de formation.

2.2.1. Les traqueurs du terrain

Superviseurs, agents commerciaux ou agents de recouvrements, quel que soit la dénomination opter par l'entreprise. Six entreprises ont affirmé disposer des traqueurs de terrains à temps partiels ou parfois à temps complet. Ces traqueurs se déplacent hors de l'entreprise pour la principale tâche qui est la traque des informations d'origine terrain.

Ainsi, ils sont chargés de la collecte d'information sur la cible client au sein de la "SARL Ramdy" (qui dispose 6 superviseurs), "DDA" (1 superviseur par région), "Almag" (07 superviseurs), et "Cevital agro" (2 à 3 personnes par régions). Dans d'autres entreprises, en plus de la cible client, ces traqueurs collectent des informations sur les concurrents voir même sur le consommateur final à savoir : "La laiterie de la Soummam" (possède 30 superviseurs) ; "Gouraya Golf" (dispose d'un agent de recouvrement et parmi ses tâche la prospection de marchés, et cette entreprise est en cours d'en recruter trois) ; "Tchin-lait" (50 superviseurs) ; "UniLait" (trois directeurs régionaux) ; "Ifri" (dispose de plusieurs superviseurs direct ; en gros, pour les grandes surface et les contrats de Machnasing).

Ces entreprises mettent à la disposition de ces traqueurs tous les moyens jugés nécessaire (véhicules de service, cellulaires, laptop,...etc.) afin de transmettre l'information collectées à temps "t". L'ensemble des traqueurs sont de sexe masculin ; pour ce qui de leurs compétences, nous avons constaté une réticence de la part des répondants à nous communiquer l'information.

2.2.2. La sensibilisation à la veille stratégique

Par ailleurs, les actions de sensibilisation sont illustrées dans le tableau n°56. En effet, 9 entreprises sur 17 (soit un taux de 53%) déclarent sensibiliser le personnel à l'activité de la collecte d'information. Il s'agit de : "Cevital Agro", "SarI Ibrahim et fils", "Gouraya Golf", "DDA", "M.K Volailles", "la laiterie de la Soummam", "Pasta-World", "Almag et Tchin-lait".

Le manque de sensibilisation à l'activité de veille pourrait s'expliquer par le manque de prise de conscience des responsables de l'importance de la pratique de la veille.

Tableau n° 56: Existence de la **Tableau n°57:** Moyens de sensibilisation sensibilisation

La sensibilisation	Nb.	Fréq.	Le moyen	Nb.	Fréq.
Oui	9	53%	Formation	5	55,5%
Non	8	47%	Verbalement	3	33,3%
Total	17	100%	Reconnaissance officielle de la collecte	6	66,6%
			Réunions	3	66,6%
			Total	9	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain.

Quant aux moyens utilisés pour sensibiliser le personnel à l'activité de veille, on retrouve par ordre d'importance décroissant la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de traque (un taux de 66,6%), vient ensuite la formation (pour 55,5%) enfin les réunions et la sensibilisation verbale pour un taux de 33,3%.

2.2.3. Les actions de motivation à la pratique de la veille

La motivation du personnel à la pratique de veille stratégique est un facteur reconnu comme crucial, par les auteurs dans le domaine de la veille stratégique. D'après le tableau n°58, seulement 53% des entreprises ont procédé à la motivation du personnel à la collecte d'information. Il s'agit de : "Cevital Agro", "SarI Ibrahim et fils", "Gouraya Golf", "DDA", "M.K Volailles", "la laiterie de la Soummam", "Pasta-World", "Almag" et "Tchin-lait".

Tableau n° 58: Existence des actions de motivation

La sensibilisation	Nb.	Fréq.
Oui	9	53%
Non	8	47%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Tableau n°59: Moyens de motivation

Le moyen	Nb.	Fréq.
Motivation financière	2	22,2%
Reconnaissance morale	3	33,3%
Reconnaissance officielle de la collecte	6	66,6%
Intégration de l'information dans la prise de décision	1	11,1%
Total	9	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Quant aux moyens utilisés pour motiver le personnel à l'activité de veille, on retrouve par ordre d'importance décroissant la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de traque (66,6%), vient ensuite la reconnaissance morale (pour 33,3%), en troisième position on retrouve la motivation financière (22,2%) enfin l'intégration de l'information dans la prise de décision stratégique pour 11,1% d'entreprise.

Pour ce qui est de la motivation financière, deux entreprises ont déclaré avoir fait recours à ce moyen. Il s'agit de "Cevital Agro" et "M.K Volaille". Pour ce qui est de "Cevital Agro", son directeur des ressources humaines a déclaré que la partie variable du revenu du personnel du service marketing (qui est chargés de la pratique de la veille concurrentielle) est très importante par rapport aux autres, et cela rien que pour les encourager à la pratique de la veille. Quant à M.K Volaille, son responsable qualité, hygiène et HACCP a déclaré que les personnes (clients et personnel) qui rapportent des informations jugées importantes par le dirigeant bénéficie d'une rémunération d'une façon implicite (par exemple en bénéficiant des réductions sur achat).

2.2.4. Les actions de formations en veille stratégique nécessaire

Les auteurs illustres du domaine de la veille stratégique (à l'instar de *Thiéart :1990 ; Tao Q. et Presscott J.E. :2000 ; et H. Lesca : 2003*) reconnaissent l'importance de la formation dans la pratique de la veille stratégique. Le tableau n°60 met en

évidence l'état des actions de formation à la veille stratégique au niveau des entreprises objet de notre enquête.

Tableau n° 60: Les actions de formation en veille stratégique

La formation	Nb.	Fréq.
Nous avons déjà entrepris des actions de formations	5	29,4%
Nous envisagerons d'entreprendre des actions de formation	1	5,9%
Nous n'envisagerons aucune	12	70,6%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Conformément aux statistiques du tableau n°60, douze entreprises (63,2 %) indiquent ne pas envisagé des actions de formations dans le domaine de la veille stratégique. Il s'agit de : "El Vasiw", "La SARL Ramdy", "Molino Grani", "Elafruits", "Almag", "Golden Drink", "Pasta World", "UniLait", "Gouraya Golf", "M.K. Volaille", "COGB Labelle", "Hamoud Boualem Alma". Ce constat est dû, selon les répondants, soit à un désintéressement de la part des entreprises, soit au coût des formations, qui est généralement onéreux.

Par ailleurs, cinq (26,3 %) indiquent avoir déjà entrepris des actions de formation dans le domaine de la veille stratégique. Il s'agit de :

- "DDA" : Il y a lieu de préciser que la formation était dans le cadre de la veille commerciale. Elle portait sur les techniques d'extractions des informations au niveau du consommateur final.
- "Tchin-lait" : La seule personne ayant bénéficié d'une formation portant sur la veille concurrentielle est le responsable marketing. Ce dernier a indiqué avoir diffusé les supports de la formation au sein de sa direction afin d'en faire profiter le maximum de ses collaborateurs.
- "La laiterie de la Soummam" : le répondant a déclaré que son entreprise a déjà entreprit des actions de formation, cependant il était réticent quant à leurs contenus;
- "Ifri" : dans le cas de cette entreprise, la veille stratégique a été abordé comme un axe dans plusieurs formations menées par cette entreprise;
- "Cevital Agro" : Cette entreprise a entreprit plusieurs formations en veille et pour l'année 2016, un plan de formation est établi dans le cadre de "la veille marketing". Il s'agit d'une formation en veille stratégique et concurrentielle, son but consiste à la bonne compréhension de la veille concurrentielle et stratégique, de ses enjeux et de sa place dans la politique de l'entreprise. Elle vise également à acquérir les connaissances des méthodes et des ressources pour pratiquer la veille concurrentielle.

2.3.Moyen financiers

Les résultats obtenus dans le tableau ci-dessous montrent qu'un taux de 68.4% des entreprises (un nombre de 13) consacre du budget pour effectuer de la veille. Cependant, le pourcentage du budget alloué aux activités de veille est ignoré par les responsables interrogés.

Tableau n° 61: Existence d'un budget dédié à l'activité de veille

Existence du budget	Nb.	Fréq.
Oui	13	76,5%
Non	4	23,5%
Total	17	100%

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Ce budget est investi principalement pour s'abonner au journal officiel pour 68,4%, pour financer les études menées auprès des prestataires externes ainsi que pour mener formations en veille pour un taux de 26,3%.

3. Récapitulatif des principaux résultats et essai de classification des entreprises en fonction de type de la veille pratiquée

Le tableau suivant présente un récapitulatif du processus informationnel au sein des entreprises enquêtées ainsi quelques moyens mis-en-place pour pratiquer la veille.

Tableau n° 62: Récapitulatif des principaux résultats

Type	Entreprise	Structure chargée de la gestion de l'information externe	Formalisation De la V.S	Connaissance du concept "VS"	Ciblage	Etendue de la surveillance	Sélection	Stockage	Diffusion	Action
Les offensifs	Cevital Agro	Les différentes directions de l'entreprise et la cellule de veille concurrentielle	Oui	Oui	En fonction des objectifs de la filiale et des objectifs du groupe	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
Veille explicite	Sarl Ibrahim et fils	La direction et les différentes fonctions de l'entreprise	Oui	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	Tchin-lait	La direction et les différentes fonctions de l'entreprise	Oui	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	DDA	La direction et les différentes fonctions de l'entreprise	Oui	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise (l'anticipation des besoins des consommateurs)	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	La laiterie de la Soummam	La direction et les différentes fonctions de l'entreprise	Oui	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise et des objectifs de chaque fonction	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
Veille informelle	Pasta-World	La direction et les différents services de l'entreprise	Non	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	Sarl Ramdy	La direction et les différentes fonctions de l'entreprise	Non	Oui	En fonction des objectifs de l'entreprise (lancement de nouveau projet)	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	El- Vaziw	Le dirigeant	Non	Oui	Non	- Les clients ; - Les fournisseurs ;	Non	Non	Non	Oui

						- L'environnement juridique				
Veille inconsciente	Hamoud Boualem "alma"	Le dirigeant, le service comptabilité et le service commercial	Non	Non	Non	- Les clients ; - Les fournisseurs ; - L'environnement juridique ;	Oui	Oui	Oui	Oui
	MK. Volaille	La direction	Non	Non	Non	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	Unilait	Le groupe, le dirigeant et le service commercial	Non	Oui	En fonction des besoins des clients	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	Elafruits	Le dirigeant et les différents services de l'entreprise	Non	Non	En fonction des besoins des clients	- Fournisseurs - Clients - L'environnement juridique - L'environnement technologique	Oui	Oui	Oui	Oui
	Gouraya Golf	La direction Et les différents services de l'entreprise	Non	Non	En fonction des changements de l'environnement	Veille complète	Oui	Oui	Oui	Oui
	Almag	Le dirigeant et les différents services de l'entreprise	Non	Non	En fonction des besoins des clients	- Les clients ; - Les fournisseurs ; - L'environnement juridique ; - L'environnement technologique.	Oui	Oui	Oui	Oui
	COGB Labelle	Le groupe labelle, le dirigeant.	Non		Non	- Les clients ; - Les fournisseurs ; - L'environnement juridique.	Oui	Oui	Oui	Non
	Molino Grani	La direction	Non		Non	- Les clients ; - Les fournisseurs ; - L'environnement juridique ;	Oui	Oui	Oui	Oui

						- L'environnement technologique					
Les dormeurs	Sarl Nomade	Aucune pratique informationnelle	Non								
	Moulin de la Soummam	Aucune pratique informationnelle	Oui								

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain

Sur la base des résultats qui figurent dans le tableau ci-dessus ainsi que de nos entretiens, il est apparu que les entreprises présentaient des degrés divers en matière de la pratique de la veille. En s'inspirant de la typologie de **Rouach (1996)**, développée dans la partie théorique, ainsi que de celle de **Boutary. M et al (2007)**²³⁸, cinq groupes d'entreprise sont distingués : les offensives, les entreprises qui pratiquent une veille explicite, celles qui pratiquent une veille informelle, d'autres qui font de la veille inconsciente et enfin les dormeurs qui n'ont aucune pratique informationnelle. Il faut toutefois rester prudent quant à ces conclusions, dans la mesure où plusieurs variables ne sont pas intégrées dans cette taxonomie (à l'instar de la fréquence de la surveillance de l'environnement et l'étendu de l'environnement surveillé).

Les cinq groupes d'entreprises distingués sont comme suit:

- ❖ **Les offensives:** Sont caractérisés par une activité de veille fortement structurée dans la mesure où ces entreprises déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. Il représente un taux de 5,3% de l'ensemble, un nombre très restreint d'entreprise. Il s'agit de "Cevital agro".
- ❖ Celles qui ont formalisé l'activité: **la veille explicite**. La veille n'est pas considérée comme une activité à part entière, mais elle est reconnue comme activité à la charge de divers fonctions de l'entreprise. En d'autre terme, chaque service est chargé de pratiquer la veille dans son domaine. Quatre entreprises de l'échantillon sont à ce stade, il s'agit de "Sarl Ibrahim et fils", "la laiterie de la Soummam", "DDA" et "tchin-lait".
- ❖ Celles qui sont conscientes de l'existence de cette activité et la pratiquent de façon non formalisée : **la veille informelle**. 3 entreprises de l'échantillon en sont à ce stade, il s'agit de "El- Vaziw", "Pasta world" et "Sarl Ramdy". Elles ont bien conscience de l'existence de leur activité de veille, même si la formalisation du processus n'est pas claire : « *on pratique la veille mais d'une façon informelle* ».

Pour ce qui est de l'entreprise "El Vaziw", il est à signaler que le processus de veille stratégique est moins complet. En effet, les trois phases de sélection, de stockage et de diffusion d'informations sont absentes. Ce qui s'explique par le fait que la phase de la sélection repose sur les connaissances tacites détenu par le dirigeant de cette entreprise, quant à la capitalisation, elle repose sur sa mémoire située « dans sa tête ». Enfin, par rapport à la phase de diffusion, la veille et la prise de décision sont toutes les deux dépendante du système d'information du dirigeant.

- ❖ Celles qui font de: **la veille inconsciente**. Cette catégorie représente la majorité des entreprises, à savoir, neuf entreprises. Ces entreprises font de la veille sans en avoir pris pleinement conscience; lorsqu'on évoque le sujet de veille, les réponses sont plutôt négatifs. Cela peut s'expliquer par la méconnaissance du concept. Pourtant, on s'aperçoit

²³⁸ : Boutary. M et al : « **L'externalisation des processus de veille : une étape avancée sur le chemin de la mise en place de l'intelligence économique dans les entreprises** », VSST Marakech 21-27 Octobre 2007.

très vite que l'activité est bien présente mais pas toujours nommée en tant que telle : « chercher l'information », « récupérer l'information », ou encore « la prospection du marché ». Dans cette catégorie, on retrouve : "Gouraya-Golf", "COGB labelle", "Almag", "Golden drink", "Elafruits", Unilait, "Molino Grani", "M.K Volaille" et "Hamoud Boualem Alma".

- ❖ **Les dormeurs:** Ce sont des entreprises qui ne font aucune action en matière de collecte d'information. Dans cette catégorie on retrouve : "Moulin de la Soummam" et "la Sarl Nomade".

Au terme de cette section, nous pouvons dire que **la pratique de la veille au sein des entreprises enquêtée, reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations.** Dans la plus part du temps, nous avons constaté la prédominance des outils techniques dits traditionnels pour les différents phases du processus de veille.

La quasi-totalité des entreprises ne sont pas dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. La plupart du temps, ce sont des structures fonctionnelles ou parfois des organes opérationnels qui prennent en charge ce type de travail. Dans certains cas, le système d'information est lié au dirigeant.

Cela situation peut être expliquée par plusieurs facteurs à l'instar de : la méconnaissance de la disciplines et de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise comme valeur ajoutée, les pratiques courantes de veille se présentent sous forme d'insertions dans des réseaux personnels (*O.O. Sawyerr, 1999*) souvent centrés sur la personne du dirigeant, ce qui ne stimule pas les entreprises de se doter d'un système d'information formel capable de lui procurer une capacité pérenne d'anticipation. Egalement, ces entreprises souffrent de l'absence d'une vision à moyen et long terme. Elles ont le regard fixé à court terme et leur horizon d'anticipation ne dépasse pas quelques mois.

Section 03 : Analyse statistique et relation empirique entre le niveau de la pratique de la VSG et ses déterminants

Selon *Aktouf O(1987)*²³⁹ une hypothèse est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement.

En effet, dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé deux types d'hypothèses: une première étant descriptive, et les deux autres sont de natures relationnelles. Ces dernières feront l'objet d'une vérification à travers une analyse statistique afin de parvenir à les confirmer ou à les infirmer.

²³⁹ : Aktouf O (1987), op cit, p 21

Cette section portera sur les 17 entreprises qui font réellement de la veille. Les deux entreprises classifiées comme dormeurs ("Le moulin de la Soummam" et "SARL Nomade") ne sont pas prises en considération.

1. La mesure du niveau de la pratique de la veille stratégique (variables dépendantes)

Cinq items variables sont utilisés pour caractériser le niveau de la pratique de la veille stratégique :

Quatre variables ont été retenues suivant les différentes étapes de la démarche de la veille. La mesure des items s'effectue grâce une échelle de Likert graduée de «Jamais» à «toujours» (1 à 5). Les intitulés des questions sont les suivants :

- Quelle est la fréquence de la collecte des informations ?
- Quelle est la fréquence de la sélection des informations collectées ?
- Quelle est la fréquence du stockage des informations collectées ?
- Quelle est la fréquence de la diffusion des informations ?

Quant à la cinquième variable, elle est liée au degré de structuration de l'activité de veille. La mesure de cette variable s'effectue sur une échelle de Likert graduée de « non-structuré » à fortement structuré (1 à 4) :

- Une veille **non-structurée** est caractérisée par la concentration des activités de la veille sur une personne qui est le dirigeant. Dans cette catégorie on retrouve quatre entreprises: "El Vaziw", "Molino Grani", "COGB labelle" et "MK Volaille".
- Une **Structuration faible** correspond à une gestion d'information non formalisée et non-organisée. Ici les activités de veille sont à la charge du dirigeant et les différents services de l'entreprise (pour ce qui est de la collecte et de la sélection). On retrouve : "Almag", "Elafruits", "Sar1 Ramdy", "Gouraya Golf", "UniLait", "Pasta-World" et "Hamoud Boualem "alma"".
- Une **structuration moyenne** correspond à une gestion d'information formalisée mais non-organisée. On retrouve : "La laiterie de la Soummam", "DDA", "SARL Ibrahim et fils" et "tchin-lait".
- Enfin, une **structuration forte** correspond à une gestion informationnelle plutôt formalisée et organisée (existence d'une structure dédiée), il s'agit de "Cevital agro".

À partir de ces cinq variables, une variable globale de veille stratégique a été construite (VSG). L'examen de la matrice de corrélation (tableau 64) et de l'alpha de Cronbach entre ces cinq variables (0,919, voir annexe n°03) confirme la possibilité de construire une telle variable globale. Cette variable permet de mesurer le niveau de développement de la veille stratégique.

Tableau n°63 : Moyenne et Ecart-Type des variables dépendantes

	Moyenne	Ecart-type
Le degré de structuration	2,000	,8660
La fréquence de la collecte	4,000	1,3693
La fréquence de la sélection	3,588	1,1757
La fréquence du stockage	3,529	1,2805
La fréquence de diffusion	3,941	1,2485

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain.

Tableau n° 64: La matrice des corrélations des variables de la pratique de la veille stratégique globale (VSG)

	La fréquence de la collecte	La fréquence de la sélection	La fréquence du stockage	La fréquence de diffusion	Le degré de structuration
La fréquence de la collecte	1				
La fréquence de la sélection	,854**	1			
La fréquence du stockage	,820**	,860**	1		
La fréquence de diffusion	,731**	,791**	,724**	1	
Le degré de structuration	,527*	,552*	,620**	,462	1

Source : Réalisé à partir de l'enquête du terrain.

2. Les variables indépendantes (explicatives)

La pratique de la veille des entreprises dépend, comme nous l'avons déjà souligné, du contexte interne et externe à l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, ces derniers sont regroupés en deux groupes de variables à savoir : l'environnement, le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise

❖ L'environnement

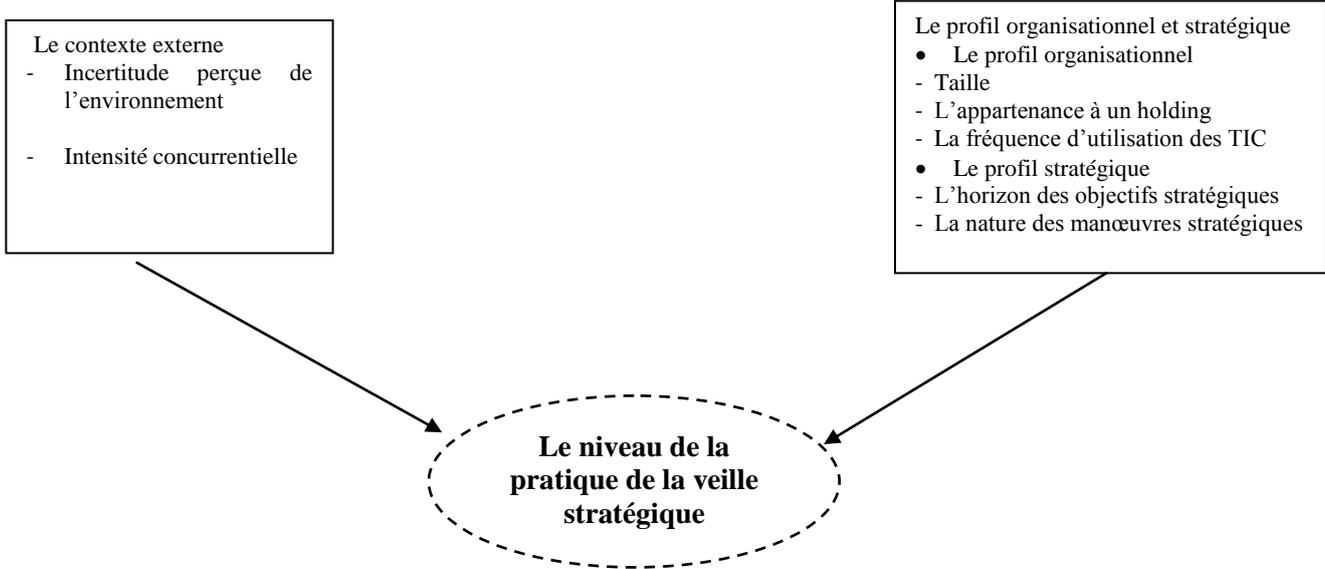
Deux variables ont été mobilisées pour appréhender la perception de l'environnement par la direction de l'entreprise: l'incertitude perçue de l'environnement et l'intensité perçue de la concurrence.

❖ Le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise

Par rapport au profil organisationnel, trois caractéristiques ont été dégagées de la littérature: la taille de l'entreprise, l'appartenance à un holding et le degré d'utilisation des TIC. Quant au profil stratégique cinq variables ont été utilisées: l'horizon des objectifs stratégique, la stratégie générique poursuivie, la stratégie de diversification, l'internationalisation de l'entreprise et enfin, la fusion.

Les différents facteurs qui influencent le niveau de la pratique de la veille stratégique sont représentés d'une façon synthétique dans le schéma suivant.

Figure n°03 : Les facteurs influençant le niveau de la pratique de la veille stratégique



Source : Réalisé par nous même

3. L'analyse statistique des données et discussion

L'analyse statistique des données s'appuie, dans un premier temps, sur le calcul des coefficients de corrélation (R) entre les différentes variables explicatives et la variable veille stratégique globale qui est l'agrégation des cinq variables préalablement présentés.

Le coefficient de corrélation (R) est un indice statistique qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la relation linéaire entre deux variables quantitatives. Ce coefficient varie entre -1 et $+1$; l'intensité de la relation linéaire sera donc d'autant plus forte que la valeur du coefficient est proche de $+1$ ou de -1 , et d'autant plus faible qu'elle est proche de 0 . En d'autre terme :

- Une valeur proche de $+1$ montre une forte liaison entre les deux caractères. La relation linéaire est ici croissante (c'est-à-dire que les variables varient dans le même sens);
- Une valeur proche de -1 montre également une forte liaison mais la relation linéaire entre les deux caractères est décroissante (les variables varient dans le sens contraire);
- Une valeur proche de 0 montre une absence de relation linéaire entre les deux caractères.

Le tableau n°65 synthétise les résultats obtenus pour chaque hypothèse

Tableau n°65: Synthèse des résultats

Hypothèse	Sous hypothèse	R	Validation
Le contexte Externe (H2)	L'incertitude de l'environnement (H2a)	-,232	Non validée
	L'intensité concurrentielle (H2b)	,785**	Validée
Les caractéristiques organisationnelles et stratégiques (H3)	La taille (H3a)	,431	Non Validée
	L'appartenance à un holding (H3b)	,013	Non Validée
	L'intensité d'utilisation des TIC (H3c)	,666**	Validée
	L'horizon des objectifs stratégique (H3d)	,501*	Validée
	La présence à l'international (H3e)	-,360	Non Validée
	Le degré de l'engagement à l'international (H3f)	-,655	Non Validée
	La façon d'obtenir les intrants (H3g)	-,043	Non Validée
	L'expansion horizontale (H3h)	,299	Non Validée
	La stratégie de portefeuille, la diversification (H3i)	,043	Non Validée

Source : Résultats du logiciel SPSS 20

La lecture du tableau n°64 révèle les résultats suivants :

- ❖ Relativement **au contexte externe** (H2), l'incertitude perçue de l'environnement n'est pas un facteur explicatif du niveau de la pratique de la veille (H2a). En effet, il existe une faible liaison négative entre les deux variables, elle est de (-23%). Ce résultat contraste avec les résultats de *Daft et al (1988)* qui ont établi une relation positive entre l'incertitude perçue de l'environnement et la fréquence de la collecte des informations par les responsables concernés. Cela s'explique par le fait que la source d'incertitude vient de l'environnement politique. Mais ce dernier n'est pas balayé aussi fréquemment ce qui est dû au fait de l'impossibilité d'apporter une influence quelconque à ce secteur. Ce résultat converge vers les résultats de l'étude de *Sawyer O.O (1993)* menée au Niger. Quant à l'intensité concurrentielle (H2b), elle apparaît comme un facteur explicatif du niveau de la pratique de la veille. En effet, il existe une forte relation de croissance entre les deux caractères (78,5%). Ce résultat confirme les résultats obtenus par *Bournois et Romani (2000)*.
- ❖ En ce qui concerne, **l'influence des caractéristiques organisationnelles**, la taille (H3a), mesurée par le nombre d'effectif, et l'appartenance à un holding (H3b) n'apparaissent pas comme des facteurs explicatifs du niveau de la pratique de veille. En effet, la corrélation est, respectivement, de 43,1% et 13%. En revanche, le degré d'utilisation des TIC (H3c) influence positivement le niveau de la pratique de la veille (R= 66,6%). Ce résultat converge vers ceux obtenus par *Larivet. S (2004)*.
- ❖ Enfin, par rapport à l'influence du **profil stratégique de l'entreprise**, l'horizon des objectifs stratégique (H3d) influence significativement le niveau de la pratique de la veille. En effet, la corrélation entre les deux variables est de 50,1%. En revanche, contrairement aux résultats obtenus par *Bournois et Romani (2000)* ainsi *Brouard. F et Larivet. F (2007)*, la présence à l'international (H3e), le degré de l'engagement à

l'international (H3f) ainsi que la nature des extrants (H3g) ne sont pas des facteurs explicatifs du niveau de la pratique de la veille. Il existe une corrélation négative entre ces caractères et le niveau de la pratique de la veille, respectivement, de (-36%), (-65,5%) et (-43%). Egalement, l'expansion horizontale (H3h) et la stratégie de diversification (H3i) n'apparaissent pas comme des facteurs explicatifs du niveau de la pratique de la veille avec un taux de corrélation respectif de (29,9%) et (43%). Ce résultat contraste avec ceux de *Brouard et Larivet. S (2007.)*

4. Relation empirique entre le niveau de la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et ses facteurs déterminants

Après avoir présenté les résultats du calcul des coefficients de corrélation, nous procédons en ce qui suit à une démonstration empirique qui a pour objectif d'expliquer la variation du niveau de la pratique de la veille stratégique globale en fonction des trois facteurs déterminants de ladite pratique relevés précédemment (à savoir : l'intensité concurrentielle, degré d'utilisation des TIC et l'horizon des objectifs stratégiques). L'analyse de cette relation s'appuie sur le modèle de la régression linéaire.

Après un bref aperçu sur la régression linéaire, nous allons étudier la qualité et la validité de notre modèle de régression, pour enfin estimer le niveau de pratique de la veille stratégique à partir des variables explicatifs.

4.1. Bref aperçu sur la régression linéaire

La régression linéaire vise à expliquer une variable dépendante par une ou un ensemble de variables indépendantes quantitatives. Lorsque le problème implique une seule variable indépendante, la technique statistique est appelée régression simple. Lorsque le problème implique plusieurs variables indépendantes, il s'agit d'une régression multiple comme dans notre cas.

Soit le modèle de régression multiple suivant :

$$Y_t = B_0 + B_1 X_{1t} + B_2 X_{2t} + B_3 X_{3t} + \dots + B_k X_{kt} + \varepsilon_t.$$

Avec :

Y_t : Variable endogène
 $X_{1t} \dots X_{kt}$: Variables exogènes
 $B_0 \dots B_k$: Paramètres
 ε_t : l'erreur

Les résultats de la régression se lisent grâce aux indices suivants ²⁴⁰:

- R^2 : la corrélation multiple au carré, appelée coefficient de détermination, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes

²⁴⁰ : Carricano M et Poujol F : « analyse de données avec SPSS », Pearson, paris, 2009, pp 136-137.

qui sont dans l'équation. La valeur de ce coefficient varie entre 0 et 1, plus sa valeur est proche de 1 plus le modèle explique le phénomène.

- Le Bêta : ce coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1).
- Le test F : sa valeur indique, si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quel que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- Le test t : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée** à $p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

4.2. Analyse de la qualité et de la viabilité du modèle

L'étude de la qualité de modèle de régression se fait à travers le coefficient de détermination et le test de Fisher. Les résultats obtenus montrent que la valeur de R^2 est de 0,75 ce qui est une très bonne capacité d'explication du modèle. Le test de Fisher, quant à lui, mesuré par le F change est significatif, il est de 13,41. Par conséquent, nous pouvons déduire que les variables explicatives contribuent largement à l'explication de la variable "VSG".

Tableau n°66 : Le coefficient de détermination et le test de Durbin-Watson du modèle

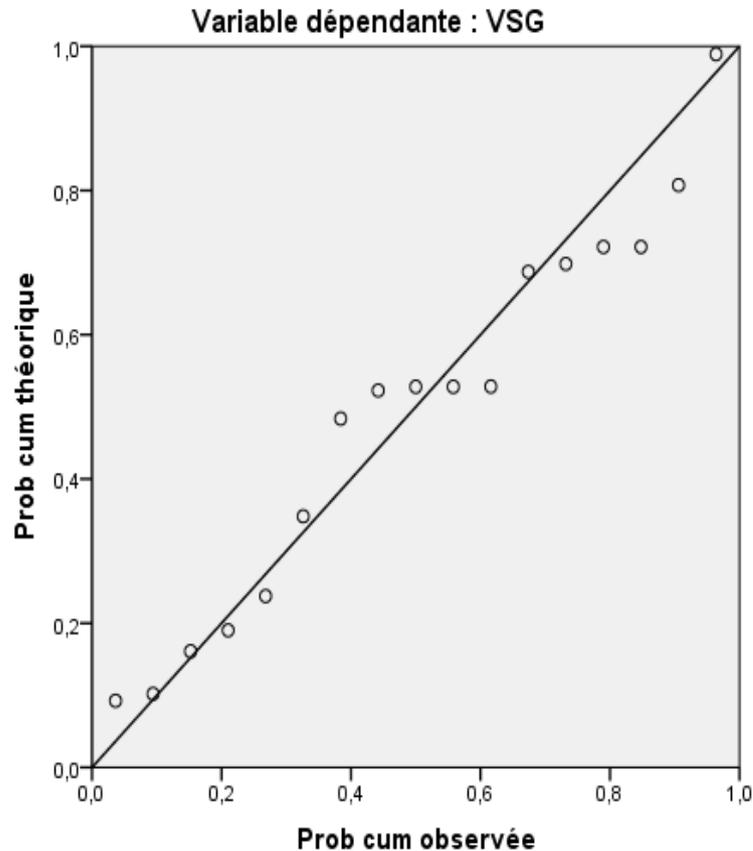
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,869 ^a	,756	,700	2,86438	,756	13,418	3	13	,000	1,631

Source : Résultat du logiciel SPSS 20

Quant à l'analyse de la viabilité du modèle se fait à travers l'examen des résidus essentiellement à travers le test de Durbin-Watson et l'examen des graphiques. Le test Durbin-Watson (tableau n°66) varie entre 0 et 4. Pour que les résidus ne soient pas corrélés, il faut que sa valeur soit proche de 2. Le test indique une valeur de 1,63, ce qui nous permet de dire à priori que les résidus ne sont pas corrélés et que le modèle de régression est validé. Ce résultat est également confirmé par l'examen des graphiques (figure n°04). En effet, un examen attentif des résidus montre que ceux-ci se distribuent normalement et qu'aucun résidu ne présente une valeur statistiquement trop élevée. Cela confirme la normalité de leurs distributions.

Figure n°04 : Diagramme de gaussien P-P de régression de résidu standardisé

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



4.3. Relation empirique entre la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et les facteurs déterminants

Le tableau ci-après met en exergue l'estimation de la pratique de la veille stratégique synthétisée en fonction des facteurs déterminants de ladite pratique.

Tableau n° 67: Relation empirique entre la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et les facteurs déterminants

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	,480	3,201		,150	,883
usage des TIC	2,875	1,550	,435	1,855	,086
intensité de la concurrence	2,802	,688	,613	4,071	,001
Horizon des objectifs stratégiques	-,195	1,464	-,030	-,133	,896

Source : Résultat du logiciel SPSS 20

L'analyse de régression, montre que la variable "horizon des objectifs stratégique " n'est pas explicatif de la pratique de la veille stratégique globale ($t = -0,133$) et par conséquent H4a est rejetée. Ce résultat contraste avec les résultats de *Josée Audet (2001)* et *Julien et al (1995)*. Par ailleurs, les deux variables "le degré d'intensité concurrentielle" et "le degré d'utilisation des TIC" sont significativement liées à la pratique de la veille stratégique globale (avec respectivement t égale à 4,07 et 1,85) par conséquent H2b et H3c sont validées.

Ainsi, notre modèle s'écrit comme suite :

$$\text{VSG} = 2,87\text{UTIC}^* + 2,80\text{IC}$$

Avec : VSG : veille stratégique globale
UTIC: degré d'utilisation des TIC
IC* : intensité concurrentielle

Cette section s'est focalisée sur l'identification des facteurs influençant le niveau de la pratique de la veille au sein des entreprises de l'IAA de Béjaia. Ainsi, nous avons essayé de mettre en évidence l'influence de deux types de facteurs identifiés par la littérature académique sur le niveau de la pratique de la veille stratégique globale. Ces facteurs sont liés à l'environnement externe de l'entreprise (perception de l'incertitude et l'intensité concurrentielle), au profil organisationnel de l'entreprise (Taille, l'appartenance à un holding et le degré d'utilisation des TIC) et stratégique (l'horizon des objectifs stratégiques, la présence et le degré de l'engagement à l'international, la nature des extrants, l'expansion horizontale et la stratégie de portefeuille).

Ainsi, dans un premier, à travers une analyse statistique qui s'appuie sur le calcul de coefficient de corrélation (R), nous avons pu identifier trois variables ayant une influence sur le niveau de la pratique de la veille: l'intensité concurrentielle ; le degré d'utilisation des TIC par l'entreprise, et enfin objectifs stratégique de l'entreprise.

Dans un second temps, nous avons essayé d'approfondir l'analyse statistique par l'étude de la relation empirique entre le niveau de la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et ses facteurs déterminants. Après une analyse de la qualité et de la viabilité du modèle, l'analyse de régression a montré que seul les deux variables "degré d'intensité concurrentielle" et "degré d'utilisation des TIC" sont significativement liées au niveau de la pratique de la veille stratégique globale.

Toutefois, il faut rester prudent quant à ces conclusions par le fait que la mesure de la pratique de la veille porte uniquement sur quatre phases du processus de veille stratégique (collecte, sélection, stockage et diffusion) et n'englobe pas l'étendu de l'environnement surveillé.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, et à partir de notre enquête auprès de quelques entreprises de l'IAA, nous avons pu dégager certains constats quant à la réalité des pratiques de la veille stratégique et leurs déterminants au sein des ces entreprises.

Dans un premier temps, nous avons relevé que **la pratique de la veille au sein des entreprises enquêtée, reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations**. Dans la plus part du temps, nous avons constaté la prédominance des outils techniques dits traditionnels pour les différents phases du processus de veille.

La quasi-totalité des entreprises ne sont pas dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. La plupart du temps, ce sont des structures fonctionnelles ou parfois des organes opérationnels qui prennent en charge ce type de travail. Dans certains cas, le système d'information n'est pas formalisé et est directement lié à la personne du dirigeant.

Dans un second temps, nous nous sommes focalisés à identifier les facteurs influençant la pratique de la veille au sein des entreprises de l'IAA de Béjaia. Ainsi, nous avons essayé de mettre en évidence l'influence de deux types de facteurs identifiés par la littérature académique sur le niveau de la pratique de la veille stratégique globale. Ces facteurs sont liés à l'environnement externe de l'entreprise (perception de l'incertitude et l'intensité concurrentielle), au profil organisationnel de l'entreprise (Taille, l'appartenance à un holding et le degré d'utilisation des TIC) et stratégique (l'horizon des objectifs stratégiques, la présence et le degré de l'engagement à l'international, la nature des extrants, l'expansion horizontale et la stratégie de portefeuille). Suite à une analyse statistique des résultats de la recherche, nous avons pu démontrer que seul les deux variables "degré d'intensité concurrentielle" et "degré d'utilisation des TIC" sont significativement liées au niveau de la pratique de la veille stratégique globale. Toutefois, il faut rester prudent quant à ces conclusions par le fait que la mesure du niveau de la pratique de la veille porte uniquement sur quatre phases du processus de veille stratégique (collecte, sélection, stockage et diffusion) et le niveau de structuration de l'activité de veille.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objet de ce travail de recherche est de mettre en avant les pratiques en matière de veille stratégique dans quelques entreprises de l'IAA les entreprises de Bejaia et de montrer l'ensemble des facteurs qui influencent le niveau de la pratique de la veille stratégique. Pour cela, nous avons entamé notre réflexion en retenant que la veille stratégique est le processus informationnel collectif et continu par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but de la prise de décision stratégique. Cela nous a amené à ne pas circonscrire la recherche aux entreprises disposant d'un dispositif de veille formalisé et organisé.

En guise de conclusion, nous allons revenir de manière synthétique sur les principaux résultats de notre recherche d'une façon à répondre à notre questionnement de départ et de faire évoluer la réflexion quant à la réalité de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Bejaia ainsi que les facteurs déterminants du niveau de la pratique de la veille stratégique.

Les pratiques de la veille stratégique au sein des entreprises de l'IAA de Béjaia

Sur le plan pratique, la présente recherche nous a permis d'avoir une analyse et une connaissance plus ou moins approfondie de la réalité des pratiques de la veille stratégique dans les entreprises de l'IAA de Bejaia et de la relation qu'elles entretiennent avec leur environnement. En effet, à travers l'analyse du processus informationnel des 19 entreprises enquêtées, nous avons pu dégager cinq profils d'entreprise en matière de type de veille pratiqué. Il faut toutefois rester prudent quant à ces conclusions, dans la mesure où plusieurs variables ne sont pas intégrées dans cette taxonomie (à l'instar de la fréquence de la surveillance de l'environnement et l'étendu de l'environnement surveillé)

- ❖ **Les offensives:** Sont caractérisés par une activité de veille fortement structurée dans la mesure où ces entreprises déclarent en effet avoir mis en place une cellule de surveillance systématique. Il représente un taux de 5,3% de l'ensemble, un nombre très restreint d'entreprise. Il s'agit de "Cevital-Agro".
- ❖ Celles qui ont formalisé l'activité: **la veille explicite**. La veille n'est pas considérée comme une activité à part entière, mais elle est reconnue comme activité à la charge de divers fonctions de l'entreprise. En d'autre terme, chaque service est chargé de pratiquer la veille dans son domaine. Quatre entreprises de l'échantillon sont à ce stade, il s'agit de "Sarl Ibrahim et fils", "la laiterie de la Soummam", "DDA" et "tchin-lait".
- ❖ Celles qui sont conscientes de l'existence de cette activité et la pratiquent de façon non formalisée : **la veille informelle**. Elles ont bien conscience de l'existence de leur activité de veille, même si la formalisation du processus n'est pas claire : « *on pratique*

la veille mais d'une façon informelle». On retrouve ici 3 entreprises, il s'agit de "El-Vaziw", "Pasta world" et "Sarl Ramdy".

- ❖ Celles qui font de **la veille inconsciente**. Cette catégorie représente la majorité des entreprises, à savoir, neuf entreprises. Ces entreprises font de la veille sans en avoir pris pleinement conscience; lorsqu'on évoque le sujet de veille, les réponses sont plutôt négatifs. Cela peut s'expliquer par la méconnaissance du concept. Pourtant, on s'aperçoit très vite que l'activité est bien présente mais pas toujours nommée en tant que telle: « *chercher l'information* », « *recupérer l'information* », ou encore « *la prospection du marché* ». Dans cette catégorie, on retrouve : "Gouraya-Golf", "COGB labelle", "Almag", "Golden drink", "Elafruits", "UniLait", "Molino Grani", "M.K Volaille" et "Hamoud Boualem Alma".
- ❖ **Les dormeurs**: Ce sont des entreprises qui ne font aucune action en matière de collecte d'information. Dans cette catégorie on retrouve : "Moulin de la Soummam" et "Sarl Nomade".

Par conséquent, nous pouvons dire que la pratique de la veille au sein des entreprises enquêtée, reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations. Dans la plus part du temps, nous avons constaté la prédominance des outils techniques dits traditionnels pour les différents phases du processus de veille.

La quasi-totalité des entreprises ne sont pas dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. La plupart du temps, ce sont des structures fonctionnelles ou parfois des organes opérationnels qui prennent en charge ce type de travail. Dans certains cas, le système d'information n'est pas formalisé et est directement lié à la personne du dirigeant.

Les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'IAA de Bejaia

Ainsi, nous avons essayé de mettre en évidence l'influence de deux types de facteurs identifiés par la littérature académique sur le niveau de la pratique de la veille stratégique globale des 17 entreprises qui font réellement de la veille (les deux entreprises classifiées comme dormeurs "Le moulin de la Soummam" et "SARL Nomade" ne sont pas prises en considération). Ces facteurs sont liés à l'environnement externe de l'entreprise (perception de l'incertitude et l'intensité concurrentielle), au profil organisationnel de l'entreprise (Taille, l'appartenance à un holding et le degré d'utilisation des TIC) et le profil stratégique (l'horizon des objectifs stratégiques, la présence et le degré de l'engagement à l'international, la nature des extrants, l'expansion horizontale et la stratégie de portefeuille).

Ainsi, dans un premier, à traves une analyse statistique qui s'appuie sur le calcul de coefficient de corrélation (R), nous avons pu identifier trois variables ayant une influence sur

le niveau de la pratique de la veille: l'intensité concurrentielle; le degré d'utilisation des TIC par l'entreprise, et enfin objectifs stratégique de l'entreprise.

Dans un second temps, nous avons essayé d'approfondir l'analyse statistique par l'étude de la relation empirique entre le niveau de la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et ses facteurs déterminants. Après l'analyse de la qualité et de la viabilité du modèle, l'analyse de régression a montré que seul les deux variables "degré d'intensité concurrentielle" et "degré d'utilisation des TIC" sont significativement liées à la pratique de la veille stratégique globale. Ces résultats obtenus, nous amènent à accepter partiellement les trois hypothèses émises.

Toutefois, il faut rester prudent quant à ces conclusions par le fait que la mesure du niveau de la pratique de la veille porte uniquement sur quatre phases du processus de veille stratégique (Collecte, sélection, stockage et diffusion) et n'englobe pas l'étendu de l'environnement surveillé.

Les problèmes de la veille stratégique

Bien que la veille existe dans les entreprises enquêtées, sa pratique reste confrontée à un ensemble d'entraves au niveau interne et externe. Cela l'empêche de s'imposer comme une fonction clé au sein de l'entreprise. Nous pouvons citer ce qui suit :

- ❖ Sous évaluation du patrimoine documentaire interne, généralement encore sous format papier. En effet, la majorité des entreprises ne dispose pas de structures de Gestion électronique documentaire ou d'archivage électronique structuré.
- ❖ L'internet constitue une source d'information inépuisable et un outil au service de la veille stratégique. Malgré l'accès généralisé à internet au sein des entreprises enquêtées, faute de formation technologique adéquate, celui-ci reste sous-utilisé par les entreprises. En effet, la quasi-totalité des entreprises ne tirent pas parti des outils de veille gratuits disponible sur internet à l'instar des alertes et des flux RSS.
- ❖ Le manque de délégation de l'autorité décisionnelle et le manque de la participation des membres de l'entreprise dans la prise de décision au sein de l'organisation, constitue une entrave de taille à la pratique de veille. En effet, cette dernière est par définition un dispositif préparatoire à la prise de décision stratégique et qui engage la participation de tous les membres de l'entreprise.
- ❖ Absence de réel engagement humain et financier à long terme de la part des directions générales.
- ❖ La prédominance d'une culture de rétention de l'information au sein des entreprises enquêtées. Parmi les causes à l'origine de cette situation nous avons, les jeux du pouvoir. En effet, une citation souvent répétées par les interrogés illustre parfaitement ce constat. Selon eux : « *celui qui détient l'information au sein de l'entreprise détient le pouvoir* ».

- ❖ La majorité des entreprises souffrent d'une absence d'une vision à long terme et elles ont tendance à raisonner « à environnement constant ».
- ❖ Manque flagrant d'information sur les entreprises étrangères concurrentes.
- ❖ La domination de l'économie parallèle et la non-organisation du marché pour certains filières rendent l'activité de veille une tâche difficile.
- ❖ Pour certaines filières de l'IAA, le niveau de production ainsi que les prix sont souvent fixés à l'avance par l'Etat. Cette forme d'intervention laisse les entreprises se préoccuper uniquement de la gestion des informations du fonctionnement. Quant aux informations d'anticipation et d'influence, elles sont délaissées.

Quelles recommandations pour une meilleure intégration de l'activité de veille au sein des entreprises enquêtées?

Face aux faiblesses précitées, plusieurs recommandations peuvent être faites pour mieux intégrer l'activité de veille au sein des entreprises enquêtées :

- ❖ Sensibiliser les dirigeants et les cadres des entreprises sur l'importance de l'activité de veille et les initier sur la démarche formalisée d'une telle pratique. En effet, il est important que ces entreprises prennent conscience des apports de l'activité de veille dans leur gestion stratégique.
- ❖ Il est indispensable que la direction générale de l'entreprise ou le dirigeant des PME-PMI s'implique dans toute initiative concernant l'activité veille. Il lui revient en outre de formuler clairement les orientations, de participer à la définition des besoins d'information et du rôle de chacun.
- ❖ L'Etat doit jouer un rôle incitatif puissant dans ce domaine. Par exemple, offrir aux entreprises des incitatifs fiscaux et des subventions pour favoriser la veille ; rendre le support financier du gouvernement aux entreprises conditionnel à leur pratique de veille ; offrir des incitatifs fiscaux ou subventions aux entreprises pour assurer la formation du personnel à l'utilisation des équipements et des sources accessibles sur Internet.
- ❖ Renforcer la formation des compétences en veille stratégique par des formations spécialisées, afin de disséminer le concept et les outils liés.
- ❖ Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur : Il convient dès lors d'engager rapidement un programme national de production de banque de données à contenu stratégique et de mobiliser l'expertise nécessaire à la sélection et au contrôle des masses d'informations internationales mises à la disposition des entreprises.

Quelles limites pour la présente recherche ?

Notre travail de terrain présente certaines limites du plan pratique. Ces limites sont inhérentes à :

- ❖ La petitesse de l'échantillon, la taille de celui-ci est limitée à $N = 19$. Ce qui limite la généralisation des conclusions tirées. Pour mieux analyser le secteur et donner des résultats plus convaincants, il aurait été souhaitable de prendre toute la population. Cependant, plusieurs contraintes, hors de notre portée, nous ont obligés de limiter notre échantillon. En effet, le manque de temps et de moyens ainsi que la réticence des entreprises, ont réduit considérablement la possibilité de prendre un plus grand échantillon.
- ❖ Les difficultés de convaincre les interrogés des entreprises enquêtées et l'accès difficile aux informations relatives aux questions sensibles de notre questionnaire.
- ❖ Le manque de pertinence des éléments de réponses collectés faute du faible niveau et de la méconnaissance de la majorité des interrogés des aspects managériaux. Cet état de fait a largement contribué à limiter le degré d'appréhension des questions posées malgré le fait que nous avons assisté au remplissage des questionnaires.
- ❖ Plusieurs variables ne sont pas intégrées dans la mesure du niveau de la pratique de la veille stratégique à l'instar de la fréquence de la surveillance de l'environnement, la phase du ciblage et l'étendu de l'environnement surveillé.

Quel prolongement pour la présente recherche ?

Aux termes de ce travail nous nous sommes rendus compte de l'étendu et de la complexité du sujet, notre étude nous semble être large, car ces éléments sont vastes et éparpillés, nous suggérons des études plus ciblées qui pourront compléter ce travail à savoir :

- ❖ S'intéresser aux différentes étapes du processus de veille en vue de cerner ses anomalies et d'avoir par la suite la capacité d'aider les entreprises à développer des outils et méthodes de gestion adéquates à leurs contextes.
- ❖ La veille au sein des entreprises enquêtées transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels peu formalisés. Par conséquent, il est intéressant d'examiner l'influence explicative du capital social des dirigeants, qui est par définition comme l'ensemble des actifs relationnels mobilisables par un dirigeant d'entreprise dans le cadre ou en dehors du cadre de ses fonctions professionnelles, sur le développement des pratiques de veille stratégique.
- ❖ Plusieurs entreprises enquêtées ont déclaré externalisé l'activité de veille en faisant appel à des cabinets externes. Ainsi, il est intéressant d'étudier les raisons ainsi que le type de cette externalisation.

*Références
bibliographiques*

Bibliographie

Ouvrages

1. Aktouf (O) : « **Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations** » Ed. Les presses de l'Université du Québec (1987).
2. Bruno. M et Yves-Michel M: « **l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information** » 2^e édition, Organisation, Paris, 2002.
3. Carricano M et Poujol F : « **Analyse de données avec SPSS** », Pearson, paris, 2009.
4. Corine. C : « **veille et intelligence stratégique** », édition ; Lavoisier, Paris 2004.
5. Costa N : « **Veille et Benchmarking** », ELLIPSES, 2008.
6. Deschamps. C et Moinet. N : « **La boîte à outil, de l'intelligence économique** », édition Dunod, Paris, 2011.
7. Djeflat. A: « **La fonction veille technologique et la mise à niveau des entreprises dans un contexte de l'émergence de l'immatériel : quelles perspectives pour l'entreprise Algérienne ?** » Publié dans l'ouvrage Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie » Office des Publications Universitaires – Oran 2009.
8. Le Roy. F : « **stratégie militaire et management stratégique des entreprises** », édition Economica, 1999.
9. Hermel. L: «**Maitriser et pratiquer la veille stratégique** », Paris : édition AFNOR, 2001.
10. Jakobiak F : « **intelligence économique en pratique** », 2^e édition, édition D'organisation, Paris, 2001.
11. Jakobiak. F., « **l'intelligence économique: la comprendre l'implanter l'utiliser** », édition D'organisation, Paris, 2004.
12. Jean-Yves P : « **Le guide du knowledge management : Concepts et pratiques du management de la connaissance** ». Dunod, Paris 2000.
13. Lamiri. A : « **Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises** », office des publications universitaires, (2012).

14. Lesca. H : « **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.
15. Lesca, H., Mancret, G. « **Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative stratégique dans les PME-PMI: retours d'expérience** ». In: Management, systèmes d'information et connaissances tacites ». Ouvrage collectif sous la direction de Nicolas Lesca, Hermès Lavoisier, p 223-252, 2007.
16. Levet J.L., « **les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises** », édition Economica, Paris, 2002.
17. Marcon. C et Moinet. N : «**L'intelligence économique** ». Paris : Dunod, 2006.
18. Marmuse. C : « **politique générale : langage, intelligence, modèles et choix stratégiques** », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996.
19. Nasri. O: « **L'intelligence Economique et la stratégie d'entreprise : état des lieux et pratique en Algérie** », édition presses Académiques Francophones, 2013.
20. Pateyron. E : « **La veille stratégique** »Edition Economica, Paris, 1998.
21. Paul-Marie. E: « **Pour une culture de l'intelligence économique dans les PME** », du Palio, France, 2013.
22. Porter. M. E : « **L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrentes et maintenir son avance** », édition Dunod, Paris, 1999.
23. Thiétart R-A et all : « **Méthode de recherche en management** », 3^e édition, Dunod, Paris, 2007
24. Thiétart. R-A et Xuereb. J. M: «**Stratégie : concepts, méthodes, mise en œuvre** », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2005.
25. Turgeon : « **Pratique du management** », ed McGraw-Hill 1er trimestre 1997.
26. Revelli. C : « **L'IE sur internet, comment développer les activités de veille et d'IE sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents**», édition Dunod, Paris, 2000.
27. Reix. R : « **système d'information et management des organisations** », 3^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2000.

28. Reix, R : « **Systèmes d'information et management des organisations** », 1 ème édition, Vuibert, Paris, 2002

29. Rouach. D : « **La Veille Technologique et l'Intelligence Economique** », Que sais-je?, Presse Universitaire de France, 1996.

Revues

30. Amabile. S : « **De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile** ». Systèmes d'information et management, 4(2), 1999, pp 19-36.

31. Belarbi. Y et Ziour. H : « **Analyse des caractéristiques de l'offre et de la demande de l'information économique dans la wilaya de Tizi-Ouzou (tendances, contraintes et perspectives)** » Cahiers du CREAD n°73, 2005, pp 135-146.

32. Bouchicha N.E et Bouyahiaoui B : « **La veille technologique au sein des entreprises Algériennes : situations et perspectives** », les cahiers du Cread n°98-99/2011-2012, pp : 49-74.

33. Boukella. M et Bouaita. A : « **Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie : entre dynamisme et pesanteurs** », Cahiers du CREAD n°61, 3ème trimestre 2002, pp 5-29.

34. Caron-Fasan. ML & Lesca. H/ « **Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français** ». Système d'Information et Management, Vol. 17, No 2, 2012, pp1-34.

35. Cheriet. F : « **Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts: résultats d'une enquête par entretien auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien** », Cahiers du CREAD n°81-82, 2007, pages 79-97.

36. Cohen. C « **Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation** », Vie & sciences de l'entreprise, N° 174 - 175, 2007, pp 15-50.

37. Djeflat. A : « **La pratique de l'IE en Algérie, réelle volonté de mise en œuvre ou effet de monde?**», revue veille magazine No 35, novembre/décembre 2008, pp 33-35.

38. Djennas. M et Benhabib A : « **Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : Cas des entreprises de service** » Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006, pp 47-56.

39. Gretry. A, Brandt. C et Delcourt. C: « **bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes** » revue française du marketing, N° 241 - 1/5, 2013, pp 73-87.
40. Lesca H: « **Pour un management stratégique de l'information** ». Revue Française de Gestion, n°90, 1992, pp. 54-63.
41. Lesca. H et Raymond. L : « **Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME** » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 6, n° 1, 1992, pp 49-65.
42. Lesca. H: « **Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche** ». In Economies et sociétés, série science de gestion, n°20, vol.5, 1994, pp 31-50.
43. Lesca H., Kjellström U., Olemyr S: « **La veille stratégique dans les entreprises suédoises : Une étude exploratoire** », Série de recherche CERAG, 1995.
44. Lesca. H et Rouibah. K : « **Des outils au service de la veille stratégique** », Systèmes d'Information et Management n°2, vol. 2, 1997, p. 101-133.
45. Lesca H et Schuler M: « **Veille stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations ?** ». In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G., n°2/1998, p 159-177.
46. Lesca H., Chokron M : « **Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise : Retours d'interventions** ». Revue Systèmes d'Information et Management, n°4, vol.7, 2002, pp.65 - 91.
47. Lesca H et al : « **La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales** », Uni-FACEF Pesquisa, Brazil, vol.8, n°2, 2005,
48. Lesca. N et Caron-Fasan. ML: « **La veille vue comme un système Cybernétique** », Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, n° 4, décembre 2005, pp 93-120.
49. Kamoun-Chouk. S « **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Le cas d'une PMI tunisienne** », La Revue des Sciences de Gestion n° 237-238, 2009, pp. 195-205.
50. Khénissi. MG et Gharbi JE : « **La veille stratégique : Bilan de la culture numérique la veille du 2.0** », Les Cahiers du numérique, Vol. 6, 2010, pp. 135-156

51. Rouibah. K et Ould-Ali. S: « **Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise** » RIST VOL. 11 N°02, 2001.
52. Taguelmint M-Z et Boukrif M : « **Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia** »
مجلة اداء المؤسسات الجزائرية – العدد -08-2015 ص 23-11
53. Wesley M-C; Levinthal D-A: «**Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**», Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, Mar.,1990, pp. 128-152.

Colloques, congrès et communications

54. Abakouy. M: « **Degré d'engagement international de la PME et comportement informationnel** », 9ième CIFEPME - Louvain-la-Neuve Belgique, 28-31 Octobre 2008.
55. Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, David Reymond. « **Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie? Quelques pistes de réflexion** ». Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité'e, HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014.
56. Akrifed. F : « **Intelligence compétitive, vers un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI des pays en voie de développement : Le cas du Maroc** », colloque international V.S.S.T, Toulouse 25-29 Octobre 2009.
57. Audet. J : « **La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites** » X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.
58. Boukhari M : «**Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie** », colloque international « la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11èm journée scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai, 2009.
59. Baumard. P : « **Conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques** ». Article présenté au séminaire CFR à l'Ecole Polytechnique, le 13 janvier 1997.
60. Bensedik. A: « **La veille technologique au sein des entreprises Algériennes** » Cinquième colloque VSST, Marrakech, 21-25 Octobre 2007
61. Benslimane. M « **la veille stratégique en entreprise** » Rabat-Maroc, acte des 2^{ème} Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008.

62. Boutary. M et al : « **L'externalisation des processus de veille : une étape avancée sur le chemin de la mise en place de l'intelligence économique dans les entreprises** », VSST Marakech 21-27 Octobre 2007.
63. Brouard. F : « **Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept** » Congrès ASAC-IFSAM MONTREAL Québec canada, 2000.
64. Brouard. F : « **Développement d'un outil diagnostique des pratiques de la veille stratégique des PME** » 7 ème congrès international de francophone en entrepreneuriat et PME Montpellier 27, 28 et 29 octobre 2004.
65. Brouard. F et Larivet S : « **stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique** » 5^e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre 2007.
66. Bylykbashi. S : « **L'intensité concurrentielle: proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure** », XVIIIème Conférence de l'AIM, Nice, 2008.
67. Corine. C: « **surveiller l'environnement: une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats** », XIème Conférence de l'AIMS, du 05 au 07 juin à Paris, 2002.
68. Corine. C: « **La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires** » université de droit, d'économie et des sciences d'Aix –Marseille institut d'administration des entreprises centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion W.P n°598 mars 2000.
69. Guechtouli. M «**Les acteurs: nerfs de guerre d'un système de veille stratégique** », Working Paper, 2014.
70. Gueguen. G « **L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion** » Communication à la VIème conférence internationale de management stratégique AIMS, HEC Montréal, 24-27, juin 1997.
71. Guechtouli M : « **Comment organiser son système de veille?** », Symposium ATELIS, Beaulieu sur Mer, novembre 25-26, 2009.
72. Gueguen. G : « **l'environnement perçu des PME internet** », 5 ème CIFPME, 25, 26,27 octobre 2000 à Lille.
73. Guilain Y: « **Les fondements de la réussite d'un projet de veille stratégique** », colloque international VSTT, Toulouse 25-29 Octobre 2004.

74. Isaac. H : « **L'utilisation de l'Internet pour la veille stratégique: facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises** », 8^{ème} congrès de l'AIM, 2008.
75. Julien P.A., Ramangalahy C., Raymond L., Jacob R : « **La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises** ». Deuxième congrès International Francophone de la PME, Paris, 25-27 Octobre, 1995, pp. 137-155.
76. Kendel. H. «**L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne?** » Journée de sensibilisation des cadres des ministères et des institutions à l'intelligence économique et à la veille stratégique », Alger, 19 Octobre 2009.
77. Karama. D: «**De la veille stratégique à la capacité d'absorption : Essai de conceptualisation** » VSST'04, Toulouse 29-25 Octobre 2004.
78. Larivet. S: « **L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME** » 8^e CIFPME, 25, 26, 27 octobre 2006.
79. Lesca H. Schuler, M.: « **Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?** » Actes de Colloque VSST'95, Toulouse, France, 24-28 octobre, (1995), pp. 45-59.
80. Lesca H : « **Veille stratégique: comment sélectionner les informations pertinentes? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats** », Acte du colloque Vème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille 13-15 mai 1996.
81. Lesca H., Blanco S., & Caron-Fasan M.-L : « **Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: proposition d'un modèle conceptuel et premières validations** », Colloque AIMS, Montréal, Juin, 1997, pp.173-183.
82. Lesca H., Blanco S : « **Théorie et pratique de la veille: quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective** ». Colloque VSST', 19-23 octobre 1998, pp. 58-68.
83. Lesca. H et Castagnos J-C: « **capter les signaux faibles de la veille stratégique: Comment amorcer le processus? Retours d'expérience et recommandations** », Colloque AIMS Montpellier, 2000.
84. Lesca. H « **veille stratégique : passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce** », 2001, Barcelone.

85. Métais E et Roux-Dufort. C : « **vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention** » Actes du 7^{ème} congrès de l'AIMS, 1997.
86. Paturel. R et Richomme-Huet. K : « **Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA** » 5e rencontre Artisanat-Recherche, « **Entreprendre dans l'artisanat : quel(s) défi(s) ?** », Montpellier, 15 juin, 2010.
87. Roussat. C et Fabbe-Costes. N : « **Les pratiques de veille technologique en logistique : le cas des prestataires de services logistiques** » revue logistique et management Vol. 8 – N°2, 2000, pp 29-48.
88. Salvetat. D et Le Roy. F : « **Coopétition et Intelligence Economique : Une étude empirique dans les industries de Haute Technologie en Europe** », XVIème Conférence AIMS, Montréal 6-9 Juin 2007.
89. Slim. A : « **veille stratégique et performance des PME exportatrices tunisiennes** », colloque VSST, Marrakech, Maroc, 21 et 25 octobre 2007.
90. Stiller. H : « **la veille dans les grandes entreprises françaises** » colloque VSST, UPS Toulouse, 25 et 29 octobre 2010.
91. Taguelmint M-Z : « **La veille stratégique, et son rôle dans la conquête des marchés étrangers** », Journée d'étude sur les exportations hors hydrocarbures en Algérie: quelles contraintes et quelles stratégies pour leur développement? Les 24 et 25 juin 2013, à l'université de Bejaia
92. Verna. G : « **La veille technologique : Une ardente nécessité** ». Paris: Laval. <http://http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html> Consulté le 22/03/2015 à 10 :05.

Mémoires de magistère et thèses

93. Arabi. K : « **Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Béjaïa** », 341 F, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Béjaïa, (2008).
94. Brouard. F : « **Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME** », 419 F des sciences de la gestion université du Québec à Trois-Rivières, 2004b.
95. Dhaoui. C : « **Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique** », 588 F, thèse de doctorat en sciences de l'Information et de la communication de l'Université Nancy 2, 2008

96. Fekir. S : «**l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise. Etat de la question et pratique en Algérie**», 176 F, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales : institut national de commerce, Session Juin 2007/2008
97. Kamoun-Chouk. S : «**Veille Anticipative Stratégique: Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes**», 300 F, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED 275, Grenoble 2. juin 2005.
98. Kendel. H : «**Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière « Electricité-Electronique-Electroménager » en Algérie**», 217 F, thèse de doctorat en Science de l'Information et de la Communication : Paul Cézanne (Aix-Marseille III), Mars 2007.
99. Lahlou. H : «**La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**», 139F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2011 ;
100. Lesca. N : «**Construction du sens : le cas de veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**», 490 F, thèse de Doctorat en science de gestion, école doctorale en science de gestion ED 275, 2002.
101. Maziz. S : «**Analyse des pratiques du marketing dans les entreprises de l'industrie du lait et dérivés de la wilaya de Bejaia**», 192F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2014
102. Menif. S: «**Problématique de la recherche d'informations d'origine «terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. (Application aux entreprises tunisiennes)**», 366 F, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble CERAG CNRS UMR 5820 Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 2005.
103. Inès Boulifa. T : «**identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**», 384 F, Thèse de doctorat : science de gestion. université de Tunis institut supérieur de gestion, 2008.
104. Rouibah. K : «**Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines**», 341F, thèse doctorat génie industriel Option Sciences de Gestion, université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998.
105. Janissek-Muniz R: «**veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations: concepts instrument et validation**», 393 F, Thèses de doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED275, septembre 2004.

Rapports et documents statistiques

106. Boudra. A : «**Industrie des boissons et des jus de fruits** », EDPME (2007).
107. Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective : « **manuel de formation en intelligence économique en Algérie** », Alger, 2010.
108. Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques : « **Catalogue des bureaux d'étude et de consulting** », Alger, 2011.
109. Martre. H. « **Intelligence économique et stratégie des entreprises**», Commissariat Général du Plan / République Française (FR), Février 1994.
110. Un Rapport principal : « **étude de la filière boisson** », EURODEVPMME, Ministère de la Pme et de l'artisanat et la commission européenne, Algérie, 2005.
111. Bulletin d'information statistique, direction de la PME et de l'artisanat de la wilaya de Béjaïa, 2014.

Articles publiés dans des journaux

112. Le Midi Libre : « **11 entreprises publiques engagées Intelligence économique** », de 09 - 02 – 2011.

Site internet

1. www.ons.dz
2. <http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Résume-JVT.htm>
3. <http://intelligenceeconomiquealgerie.blogspot.com/2008/04/communiqué-du-conseil-du-gouvernement.html>
4. <http://eger-ie.blogspot.com/2008/01/la-partie-consacre-au-dossier-stratgies.html>.
5. <http://bmgi-international.com>
6. <http://www.isgp.dz/formation2/masters-specialises1/63-intelligence-economique22>
7. <http://www.ensm.dz/?q=node/48>
8. <http://www.veille.ma>
9. <http://eger-ie.blogspot.com/2008/01/la-partie-consacre-au-dossier-stratgies.html>.
10. <http://www.laboratoire-gestion-entreprise.com/index.htm>

Journal officiel

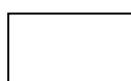
1. JORA n°08/101 du 25/03/2008
2. JORA n°03-03 du 19 juillet 2003
3. JORA n°12-214 du 15 Mai 2012

4. JORA n° 13-378 du 9 novembre 2013

Annexes

Annexe n°01 : Liste des entreprises

N	Entreprise	Statut	Localisation	Réponse
1	SARL eau de la vallée	Privé	Tazmalt	Refus
2	M.K. Volaille	Privé	Tazmalt	Rendu
3	El Vaziw	Privé	Tazmalt	Rendu
4	La limonadier Rif	Privé	Alaghen	Refus
5	Laiterie la vallée	Privé	Tazmalt	Rendu
6	Very Good Drink	Privé	Bouzeroual	Refus
7	Cordial Boisson	Privé	Ighrem	Refus
8	Ovital	Privé	Bouzeroual	Refus
9	Pasta World	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
10	Golden-Drink	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
11	SARL Nomade	Privé	Bouzeroual	Rendu
12	Maxigo	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Refus
13	Danone-Djurdjura	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
14	Soummam	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
15	Elafruits	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
16	Candi Volaille	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Refus
17	Prima viande	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Refus
18	Ramdy	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
19	Molino Grani	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
20	Almag	Privé	ZAC Taharacht Akbou	Rendu
21	Alma	Privé	Hellouane	Rendu
22	SARL Brahim et fils	Privé	Ighzar Amokrane	Rendu
23	Moulin de la Soummam	Publique	La route de la gare Sidi-Aiche	Rendu
24	Cojek	Privé	ZAC El-Ksseur	Refus
25	Unilait	Privé	ZAC El-Ksseur	Rendu
26	Gouraya golf	Privé	Oued Ghir Béjaia	Rendu
27	Tchin-lait	Privé	Bir Slem Béjaia	Rendu
28	Cevital agro	Privé	Bir Slem Béjaia	Rendu
29	COGB Labelle	Privé	Route des ores	Rendu
30	SIMAC	Privé	Iryahane	Refus



Entreprise faisant parti de l'échantillon



Entreprises ayant refusées de répondre au questionnaire



Entreprises ayant répondu au questionnaire mais n'est pas pris en considération

Annexe 02: Questionnaire d'enquête

Axe I: Profil organisationnel et environnement de l'entreprise

1. Nom ou raison sociale de l'entreprise :

2. Localisation :

3. Quel est le secteur juridique de l'entreprise ?

Publique Privée Mixte Investissement étranger

4. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

SNC SPA SARL EURL

5. L'entreprise est :

Autonome Filiale d'un groupe (Algérien) Filiale d'un groupe (Etranger)

6. Année d'entrée en activité:

7. Le chiffre d'affaire de l'entreprise est :

Moins de 20 millions de DA.		De 500 millions à 01 milliard de DA	
De 20 millions à 100 millions de DA		De 01 milliard à 02 milliards de DA.	
De 100 millions à 200 millions de DA		Plus de 02 milliards de DA.	
De 200 millions à 500 Millions de DA.			

8. L'effectif actuel total de l'entreprise est

Micro-entreprise [01 - 09]		Moyenne entreprise [50-250]	
Petite entreprise [10 - 49]		Grande entreprise : plus de 250	

9. La branche d'activité de l'entreprise :

10. Quel est le degré d'utilisation des TIC par votre entreprise?

Très faible Moyenne Forte
 Faible Très forte

11. L'incertitude du secteur de l'environnement est considérée pour vous comme étant :

Très faible Moyenne Forte
 Faible Très forte

12. Globalement, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est :

Très peu concurrentiel Peu concurrentiel Moyennement concurrentiel
 Concurrentiel Très concurrentiel

Axe II : Profil stratégique de l'entreprise

1. À quel horizon de temps travaillez-vous ?

À moins d'1 an Entre un et trois ans À plus de trois ans

- 2.** La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche
- De différenciation De domination par les coûts

- 3.** La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de:
- Se diversifier dans d'autres domaines
 Se spécialiser dans un domaine précis

- 4.** Votre champ d'intervention est-il
- Local (Commune) Régional (Quelques wilayas)
 National International

- Si l'entreprise exporte, quel est le pourcentage du chiffre d'affaire à l'export ?
- De 0 à 20 % De 40% à 60 % De 60% à 80%
 De 20% à 40 % De 80% à 100%

- 5.** La politique stratégique générale de l'entreprise s'inscrit dans une démarche de croissance ?
- Oui Non

- **Si oui**, il s'agit d'une croissance par :
- Les moyens propres à l'entreprise
 Acquisition ou fusion avec d'autres entreprises
 Coopération avec d'autres entreprises

Axe III: Le processus informationnel de l'entreprise

- 1.** Selon vous, l'information externe est :
- Une ressource stratégique pour la compétitivité de l'entreprise
 Elle n'est pas une ressource stratégique, mais elle commence à prendre place au sein de l'entreprise
 Elle est sans importance

Section 01 : Fréquence de surveillance et la collecte de signe d'alerte précoce

- 1.1.** L'entreprise procède t-elle à une recherche et une collecte d'information sur son environnement externe?
- Oui Non

➤ **Si non pourquoi** :

- 1.2.** Comment pourriez-vous qualifier l'activité d'écoute et de surveillance de l'environnement de l'entreprise?
- Continue Périodique Occasionnelle

1.3.L'activité de surveillance de l'environnement se fait pour :

- Agir Pro-agir

1.4.En général les informations recherchées par votre entreprise sur son environnement sont liées au

- Court terme Moyen terme Long terme

Section 02 : Le ciblage

2.1.L'entreprise détermine t-elle ses besoins en information

- Oui Non

Si non, pourquoi (passez directement à la section 03) :

2.2.Comment l'entreprise identifie t-elle ses besoins en information ?

.....

2.3. La détermination des besoins se fait :

- Jamais Quelquefois Souvent
 Rarement Toujours

2.4.L'entreprise actualise t-elle l'identification des ces besoins en informations ?

- Oui Non

Section 03 : La collecte/la traque d'informations

3.1. La recherche et collecte d'information se fait :

- Jamais Quelquefois Souvent
 Rarement Toujours

3.2.Quels sont les domaines surveillés par l'entreprise

- Concurrents Fournisseurs Clients
 L'environnement juridique et réglementaire Technologies

3.3.Pouvez-vous hiérarchiser les domaines surveillées par ordre d'importance de 1 à 5?

- Concurrents Fournisseurs Clients
 L'environnement juridique et réglementaire Technologies

3.4.Si l'entreprise cherche des informations sur ses concurrents, parmi les éléments suivants quels sont ceux sur lesquels votre entreprise s'informe-t-elle ?

- Stratégie de concurrents
 Leurs produits
 Les circuits de distribution
 Le chiffre d'affaire
 Le coût de production
 La politique de prix
 Ses sous-traitants
 Ses clients

- Ses fournisseurs
- Sa gamme de produit
- Ses parts de marché
- Investissements
- Les ressources humaines
- Les actions marketings

3.5. Ya t-il des concurrents qui sont surveillés plus que d'autres ?

- Oui Non

3.6. Par quel moyen collectez-vous les informations sur les concurrents ?

- Réseau personnel informel Bureau d'étude
- Clients Le marché

3.7. Si l'entreprise cherche des informations sur ses clients, parmi les éléments suivants quels sont ceux sur lesquels votre entreprise s'informe-t-elle ?

- Les besoins Les goûts La solvabilité La satisfaction
- Autre, à préciser :

3.8. Parmi ces moyens, lesquels utilisez-vous pour collecter les informations auprès des clients ?

- Questionnaire une interview Sandage
- Panels de consommateurs Autres, précisez :

3.9. Ya t-il des clients qui sont surveillés plus que d'autres ?

- Oui Non

3.10. Si l'entreprise cherche des informations sur ses fournisseurs, parmi les éléments suivants quels sont ceux sur lesquels votre entreprise s'informe-t-elle ?

- Leur santé financière
- Leur capacité à investir
- Leur performance en termes de service et de contrôle de qualité
- Leur position sur le marché des matières premières
- Délais de livraison
- La qualité de leurs produits
- Le prix de vente

3.11. Par quel moyen, collectez-vous les informations sur les fournisseurs?

- Téléphone Internet
- Visite de fournisseurs Autre, à préciser :

3.12. Si l'entreprise cherche des informations sur les technologies, parmi les éléments suivants quels sont ceux sur lesquels votre entreprise s'informe-t-elle ?

- Les produits innovants

- Les brevets et la propriété industrielle
- Les technologies de l'information
- Les nouveaux procédés de fabrication
- Les pièces de rechange
- Les publications scientifiques

3.13. Par quel moyen l'entreprise s'informe t-elle des nouvelles technologies ?

- Prospection des marchés internationaux
- Internet
- Foires spécialisées
- Autre, à préciser : ...

3.14. Comment l'entreprise s'informe t-elle des lois (nouvelles et anciennes) ?

- Journaux officiels (Abonnement)
- Sites internet des administrations publiques
- Des blogs juridiques
- Autre, à préciser :

Q 43: Pour chacun des axes de surveillance (concurrents, clients, fournisseurs, technologie et réglementation), veuillez indiquer ses sources d'information en cochant sur la case qui convient.

La source/l'axe de surveillance	Concurrents	Clients	Fournisseurs	Technologie	Réglementation
La presse					
Les livres					
Les médiats					
Les brevets					
Concurrents					
Fournisseurs					
Clients					
Salon, foires, exposition					
Mémoires d'étudiants					
Contrats de recherche,					
Séminaires, rencontres, Congrès					
Internet					
Sources internes					

Section 04 : La sélection des informations

4.1. Procédez-vous à la sélection des informations?

- Oui
- Non

➤ Si non pourquoi (et passez direction à la section 05):.....

4.2.La sélection se fait:

- Jamais
- Rarement
- Quelquesfois
- Souvent
- Toujours

4.3. Quels sont les moyens utilisés pour la sélection d'informations

- Des opérations manuelles
 De simples logiciels de calcul et de modification de format (Word, Excel, ...)
 Logiciels spécialisés développés

Section 05 : Le stockage des informations

5.1. Procédez-vous au stockage des informations (collectées ou sélectionnées) ?

- Oui Non

➤ Si non pourquoi (et passez directement à la section 06) :

5.2. Le stockage se fait :

- | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jamais | <input type="checkbox"/> Quelquesfois | <input type="checkbox"/> Souvent |
| <input type="checkbox"/> Rarement | | <input type="checkbox"/> Toujours |

5.3. Généralement, quels sont les moyens utilisés pour le stockage d'information ?

- Support papier Des petites bases de données Des grands systèmes de stockage

5.4. Le stockage de l'information est-il :

- Centralisé Décentralisé (en plusieurs lieux)

Section 06 : La diffusion des informations (collectées ou stockées)

6.1. Procédez-vous à la diffusion des informations ?

- Oui Non

➤ Si non, pourquoi (et passez directement à la section 07)?

6.2. La diffusion des informations se fait :

- | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jamais | <input type="checkbox"/> Quelquesfois | <input type="checkbox"/> Souvent |
| <input type="checkbox"/> Rarement | | <input type="checkbox"/> Toujours |

6.3. Généralement, vers qui sont diffusées les informations ?

- Direction générale de l'entreprise (dirigeant)
 Directeur opérationnel
 Tout le personnel de l'entreprise

6.4. Quels sont les moyens les plus utilisés pour diffuser l'information ?

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Face à face | <input type="checkbox"/> Téléphones | <input type="checkbox"/> Réunions |
| <input type="checkbox"/> Formulaire (en papier ou en numérique) | <input type="checkbox"/> Intranet | <input type="checkbox"/> affichage |

Section 07 : L'information pour l'action

7.1. Les informations collectées sont-elles utilisées dans la prise de décision stratégique ?

Oui Non

➤ Si oui, pouvez-vous nous citer un exemple :

.....

➤ Si non, pourquoi ?

.....

2.4. La fréquence d'utilisation des informations dans la prise de décision stratégique est:

Jamais Quelquefois Souvent
 Rarement Toujours

Axe V: Etat de la connaissance de la veille stratégique et les moyens mis en œuvre

Section 01 : Moyens organisationnels

1.1. Connaissez-vous ce qui est la veille stratégique?

Oui Non

1.2. La structure qui s'occupe de la collecte d'information liées à l'environnement externe est :

Fonction diffuse
 Service comptabilité
 Service commerciale
 Direction générale
 Cellule de veille
 Consultants externes

1.3. l'organisation des activités de veille est:

Centralisée Décentralisée Centralisée et décentralisée

1.4. Existe-il des règles et des procédures écrites régissant le fonctionnement de la surveillance de l'environnement ?

Oui Non

➤ Si non, pourquoi ?

➤ Si oui, lesquelles ?

1.5. Existe-t-il un plan d'action qui régit le fonctionnement de la veille stratégique?

Oui Non

Section 02 : Les moyens humains

2.1. Existe-il un responsable de projet de veille ?

Oui Non

2.2. Envisagez-vous ou avez-vous déjà entrepris des actions de formation de votre personnel à la recherche et au traitement d'information ?

- Nous avons déjà entrepris des actions de formation (des exemples)
 Nous envisagerons d'entreprendre des actions de formation
 Nous n'envisageons aucune

2.3. Souhaitez-vous recruter des ressources humaines spécialisées en veille et intelligence économique formées?

- Oui Non

2.4. Souhaitez-vous que le personnel de l'entreprise soit formé à pratiquer la veille stratégique?

- Oui Non

2.5. Les intervenants de la veille sont-ils motivés ?

- Oui Non

➤ Si oui comment :

2.5. Votre entreprise a-t-elle déjà effectué des campagnes et des actions d'information afin de sensibiliser les personnes concernées par la veille ?

- Oui Non

➤ Si non pourquoi :

➤ Si oui, des exemples :

2.6. Quel est le degré d'importance de la pratique de veille par le personnel de l'entreprise?

- Pas importante Moyennement importante Très importante
 Peu importante Cruciale

2.7. Avez-vous entendu parler ou connaissez vous des bureaux spécialisés dans la veille Stratégique en Algérie ?

- Oui Non

➤ Si oui des exemples :

Section 03 : Moyens Financier

3.1. Existe-il un budget dédié à la pratique de la veille?

- Oui Non

➤ Si non, pourquoi ?

➤ Si oui, il s'agit :

- Des abonnements au journal officiel
 Etudes externe
 Études clientèle
 Autre, à préciser :

Annexe 03: Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,920	,919	5

Source : Résultats du logiciel SPSS 20

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association française de normalisation
APAB	Association Algérienne des Producteurs de boissons
B.M.G.I International	Business Management and Global Internet International
BNA	Banque Nationale Algérienne
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CNP	Conseil national des participations de l'Etat
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
DCP	Direction de contrôle et des Prix
DDA	Danone-Djurdjura Algérie
DEE	Division des Etudes Economiques
DGVSEES	Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques
DVSIES	Division de la Veille Stratégique, de l'Intelligence Économique et des Statistiques
ENIE	Entreprise Nationale Des Industries Electroniques
ENIEM	Entreprise Nationale des Industriels de l'Electroménager
ENMTP	Entreprise Nationale de Matériel de Travaux Publics
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
EPE	Entreprise Publique Economique
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IAA	Industrie agro-alimentaire
IC	Intelligence collective
IC*	Intensité Concurrentielle
IE	Intelligence Economique
IEMA	Intelligence Economique et le Knowledge des Connaissances
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
JICST	Japan Information Center of Science and Technology
L.E.SCAning®	Learning Environmental Scanning
LOGE	Laboratoire en Organisation et Gestion des Entreprises
NAA	Nomenclature Algérienne des Activités
NT2S	Network Technology and Security Solutions
ONS	Office National des Statistiques
PDG	President- Directeur général
PGSIE	Post-Graduation Spécialisée en Intelligence Economique
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PVD	Pays en Voie de Développement
QUEST	Quick Environmental Scanning Technique
R	Coefficient de corrélation
R²	Coefficient de détermination
R&D	Recherche et développement
RN	Route Nationale
SARL	Société à Responsabilité limitée

SI	Systeme d'Information
SNC	Société en Nom Collectif
SPA	Société Par Actions
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UFC	Université de la Formation Continue
UTIC	Degré d'Utilisation des Technologie de l'Information et de la Communication
VAS –IC®	Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective
VS	Veille Stratégique
VSG	Veille Stratégique Globale
ZAC	Zone d'Activité
ZI	Zone Industrielle

Liste des tableaux

Tableau n°01: La différence entre le benchmarking et la veille stratégique.....	17
Tableau n°02: Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent.....	20
Tableau n° 03: Axes de surveillance selon les différents types de veille.....	22
Tableau n°04: Modalités de fonctionnement de la veille active et passive d'après Guerny et Delbes (1993).....	23
Tableau n°05: La classification D. Rouach (1996) des types des veilleurs.....	24
Tableau n° 06: Les manifestations de l'utilité de la veille stratégique.....	27
Tableau n°07: Les différents types d'information gérés par l'entreprise.....	29
Tableau n°08: Information de fonctionnement vs information d'anticipation.....	32
Tableau n°9: Comparaison entre source documentaire et terrain d'après Gilad et Gilad (1988).....	33
Tableau n°10 : Recherche d'informations orientée et tout azimut.....	40
Tableau n°11 : Organisation de la traque.....	42
Tableau n°12: Avantages et inconvénients d'un système de veille stratégique formel/informel.....	49
Tableau n°13: Les deux configurations organisationnelles d'une unité de veille, Gilad et Gilad (1986).....	50
Tableau n°14 : Définitions du concept de perception de l'incertitude de l'environnement...	58
Tableau n° 15 : Présentation des entreprises enquêtées.....	91
Tableau n° 16: L'incertitude perçue de l'environnement de l'entreprise.....	94
Tableau n° 17: L'intensité concurrentielle.....	94
Tableau n° 18: Classification des entreprises selon la taille.....	95
Tableau n° 19: Classification des entreprises selon leur degré d'autonomie.....	96
Tableau n°20: Répartition des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC.....	96
Tableau 21: classification des entreprises selon l'horizon des objectifs stratégique.....	97
Tableau n° 22: Le champ d'intervention de l'entreprise.....	97
Tableau n° 23: Le degré d'engagement à l'extérieur.....	97
Tableau n°24 : Le type de stratégie de croissance poursuivie.....	98
Tableau n° 25: La stratégie générique poursuivie.....	98
Tableau n° 26: Stratégie de diversification.....	98
Tableau n°27: Existence d'une écoute de l'environnement externe.....	101
Tableau n° 28: La fréquence de la collecte d'information.....	102
Tableau n°29: La collecte des informations à caractère anticipatif.....	102
Tableau n°30: Existence du ciblage.....	103
Tableau n°31: Les critères d'identification des besoins.....	103
Tableau n° 32: L'étendue de la surveillance de l'environnement.....	104
Tableau n°33: La collecte d'information sur l'environnement juridique.....	105
Tableau n° 34: Les informations recherchées sur les clients.....	105
Tableau n°35: Les moyens de la collecte d'information clients.....	105
Tableau n°36: Informations sur les fournisseurs.....	106
Tableau n°37: Les moyens de la collecte d'information sur les fournisseurs.....	106

Tableau n°38: Les informations recherchées sur l'environnement techniques et technologique.....	106
Tableau n° 39: Les moyens de la collecte.....	106
Tableau n° 40: Les axes de surveillances des concurrents.....	107
Tableau n° 41: Les moyens de la collecte.....	107
Tableau n°42: Informations privilégiées par les entreprises.....	109
Tableau n° 43: Les sources d'information.....	110
Tableau n° 44: Existence de la sélection.....	111
Tableau n° 45: Les moyens de la sélection.....	111
Tableau n° 46: Existence de stockage.....	111
Tableau n° 47: Les moyens de stockage.....	111
Tableau n° 48: Existence de la diffusion.....	112
Tableau n° 49: Les moyens de la diffusion.....	112
Tableau n°50: Les destinataires de l'information.....	112
Tableau n° 51: L'information pour l'action.....	113
Tableau n° 52: Exemple d'utilisation de l'information externe dans la prise de décision stratégique.....	114
Tableau n° 53: Etat de la connaissance du concept "veille stratégique".....	115
Tableau n°54 : La formalisation de l'activité de veille.....	117
Tableau n°55: La fonction responsable de l'activité de veille stratégique.....	117
Tableau n° 56: Existence de la sensibilisation.....	118
Tableau n°57: Moyens de sensibilisation.....	118
Tableau n° 58: Existence des actions de motivation.....	119
Tableau n°59: Moyens de motivation.....	119
Tableau n°60: Les actions de formation en veille stratégique.....	119
Tableau n° 61: Existence d'un budget dédié à l'activité de veille.....	121
Tableau n° 62: Récapitulatif des principaux résultats.....	122
Tableau n°63 : Moyenne et Ecart-Type des variables dépendantes.....	128
Tableau n° 64: La matrice des corrélations des variables de la pratique de la veille stratégique globale (VSG).....	128
Tableau n°65: Synthèse des résultats.....	130
Tableau n°66 : Le coefficient de détermination et le test de Durbin-Watson du modèle....	132
Tableau n° 67: Relation empirique entre la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et les facteurs déterminants.....	133

Liste des figures

Figure n°01 : La veille au sein des sciences de gestion : Quel positionnement théorique ?.....	7
Figure n°02: Les « media richness » selon Daft et Lengel (1984).....	46
Figure n°03 : Les facteurs influençant le niveau de la pratique de la veille stratégique	129
Figure n°04: Diagramme de gaussien P-P de régression de résidu standardisé.....	133

Table de matières

Dédicace.....	I
Remerciement	II
Sommaire	III
Introduction générale	01

CHAPITRE I : LA VEILLE STRATEGIQUE: FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Introduction	8
Section 01 : Origine et définition de la veille stratégique	9
1. Surveiller l'environnement, une nécessité absolue pour les entreprises	9
1.1.S'informer : Une pratique et un besoin ancien.....	9
1.1.1. Un besoins fondamental de l'être humain.....	9
1.1.2. S'informer pour gagner la guerre.....	9
1.1.3. S'informer pour assurer le developpment économique.....	10
1.2.L'entreprise en interaction avec l'environnement	10
1.3.L'innovation : nouvelle loi de compétitivité.....	11
1.4.L'exemple de la réussite du Japon.....	12
2. Veille stratégique : Approche sémantique	12
1.1. Historique du concept de la veille.....	12
1.2. Justification du choix de l'expression "veille stratégique".....	13
1.3. La veille stratégique : Définitions.....	14
3. Clarification du concept de veille stratégique	15
3.1.La veille stratégique et l'intelligence économique (IE)	15
3.2.La veille stratégique et l'espionnage	16
3.3.La veille stratégique et le benchmarking.....	16
3.4.La veille stratégique et la planification.....	17
3.5.La veille stratégique et la prévision.....	17
Section 02 : La veille stratégique : Composantes, modes et fonctions	18
1. Les composantes de la veille stratégique	18
1.1. La veille technologique	18
1.2. La veille concurrentielle.....	19
1.3. La veille commerciale	21
1.4. La veille juridique, législative et réglementaire.....	21
2. Les différentes approches de la veille stratégique	23
2.1. Veille active-veille passive.....	23
2.2. Veille irrégulière- veille périodique-veille continue.....	24
3. Pourquoi faire de la veille stratégique ?	25
3.1. Soutenir la planification.....	25
3.2. Soutenir la réactivité	25
3.3. Soutenir l'innovation	25

3.4. Résoudre et soutenir la décision	26
3.5. Explorer et soutenir l'anticipation	26
Section 03 : L'information matière première de la veille stratégique	28
1. Définition et typologie d'information gérée par l'entreprise	28
1.1. Définition	28
1.2. Typologies d'information gérée par l'entreprise	28
2. Avec quel type d'information faire de la veille stratégique ?	30
2.1. Signale faible (Weak Signal) d'Ansoff: Le concept est-il toujours valable ?.....	30
2.2. Les caractéristiques des signes d'alertes précoces	31
3. Les sources pour l'acquisition d'informations anticipatives.....	33
4. Internet: Une nouvelle source d'information pour la veille stratégique.....	35
Conclusion	36

CHAPITRE II : PRATIQUES ET FACTEURS DETERMINANTS DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Introduction.....	37
Section 01: Comment faire de la veille stratégique ?.....	38
2. Les caractéristiques du processus de veille stratégique.....	38
2.1. Un processus transversal.....	38
2.2. Un processus volontariste.....	38
2.3. Un processus continu.....	39
2.3. Un processus participatif.....	39
2.4. Un processus itératif.....	39
3. Les phases de la veille stratégique : L.E.SCAanning® comme modèle de référence...39	39
3.1. Définir le ciblage et l'envergure de la veille stratégique.....	39
3.1.1. Types d'information à collecter.....	41
3.1.2. Cibler les acteurs à surveiller en priorité : la méthode cible.....	41
3.2. La traque.....	41
3.2.1. Identification des traqueurs.....	42
3.2.2. Le traqueur sait-il quoi faire des signaux faibles?.....	43
3.2.3. La motivation du traqueur à capter les signaux faible.....	43
3.2.4. Les conditions d'une bonne traque d'information.....	43
3.3. La sélection.....	43
3.4. La remontée des informations.....	44
3.5. Le stockage des informations.....	44
3.6. La diffusion des informations.....	44
3.6.1. Le destinataire et l'étendue de la diffusion.....	45
3.6.2. Le moment de la diffusion.....	45

3.6.3. Les freins à la circulation des informations : Comment les éviter ?.....	46
3.7.L'action.....	47
3.8.L'évaluation.....	47
4. Le paradoxe de la veille stratégique : Quelles sont les principales causes ?.....	47
Section 02 : Les moyens de la veille stratégique.....	48
5. Les moyens organisationnels.....	48
1.1. La formalisation de la veille stratégique.....	48
1.2. L'organisation de la veille.....	49
1.3.Le rattachement hiérarchique.....	49
1.4.L'âge de la fonction de la veille stratégique.....	51
1.5.L'organisation en réseau.....	51
2. Les moyens humains.....	51
2.1.Le soutien et l'implication de la direction générale.....	51
2.2.L'importance et l'utilité perçue de la surveillance.....	52
2.3. Les compétences des intervenants dans le processus de la veille stratégique.....	52
2.3.1. Le décideur.....	52
2.3.2. Les compétences des traqueurs.....	53
2.3.3.L'existence et le profil caractériel d'un responsable de veille stratégique	53
2.4.Les actions de sensibilisation.....	53
2.5.Les actions de formation.....	54
2.6.La motivation des intervenants dans le processus de veille stratégique.....	54
2.7.La culture de l'entreprise.....	55
3. Les outils techniques.....	55
3.1.Les outils de recherche et de collecte d'information.....	55
3.2.Les outils de traitement et d'analyse.....	56
3.3.Les outils de stockage.....	56
3.4.Les outils de diffusion.....	56
4. Les moyens financiers.....	56
Section 03 : Les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique.....	57
1. Le contexte externe de l'entreprise.....	57
1.1.La perception de l'incertitude de l'environnement : un concept qui explique le besoin d'écoute anticipative de l'environnement.....	57
1.2.L'intensité concurrentielle.....	60
2. Le contexte interne de l'entreprise.....	61
2.1.La veille stratégique est-elle l'apanage de la grande entreprise ?.....	61
2.2.Le facteur technologique.....	62
2.3.La stratégie de l'entreprise.....	63
3. Vision et nature des manœuvres stratégiques.....	64
3.1.La vision stratégique.....	64
3.2.La nature des manœuvres stratégique de l'entreprise et veille stratégique.....	64
3.1.1. Le lieu de réalisation de la manœuvre.....	65

3.1.2. La façon d'obtenir les extraits.....	63
3.1.3. La nature des extraits.....	66
Conclusion	68

CHAPITRE III : ETAT DES LIEUX DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ALGERIE ET METHODOLOGIE D'ENQUETE

Introduction	69
Section 01: Veille stratégique et intelligence économique en Algérie	69
1. Le rôle et les actions des pouvoirs publics dans le développement de la veille stratégique	69
1.1.La sensibilisation aux pratiques informationnelles.....	70
1.2.L'intégration de la V.S et d'I.E dans les stratégies de développement.....	71
1.3.Création de la direction générale de l'intelligence économique des études et prospectives.....	73
1.3.1. Les missions de la DGIEEP.....	73
1.3.2. Les divisions de la DGIEEP	73
1.3.3. Bilan des actions menées par la DGIEEP.....	74
1.4. La signature des accords de partenariat pour aider les entreprises à se doter de cellules de veille et d'intelligence économique.....	75
2. Les consultants	76
2.1. Business Management and Global Internet International.....	76
2.2. Le groupe Hasnaoui.....	76
3. Le rôle du milieu académique dans le développement de la veille stratégique	76
4. La veille stratégique dans les entreprises algérienne	78
4.1. L'entreprise algérienne face au défi de comprendre son environnement.....	78
4.2. Etat des lieux synoptique de la veille stratégique dans les entreprises Algériennes.....	78
4.2.1. Le ciblage.....	79
4.2.2. La collète d'information.....	79
4.2.3. La diffusion des informations.....	80
4.2.4. Les outils de collecte, de traitement, de stockage et de la diffusion... ..	81
4.2.5. Organisation de l'activité de veille stratégique.....	81
4.3.Les obstacles de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes.....	81
5. Veille stratégique en Algérie : Quelles perspectives ?	82
5.5. Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur.....	82
5.6. Inciter les entreprises à mettre en place des cellules de veille.....	82
5.7. Mobiliser le monde de la formation et de l'éducation.....	83
5.8. Mettre à la disposition de nos entreprises les informations produites par les organismes nationaux.....	83

Section 02 : Méthodologie de l'enquête du terrain et présentation de l'échantillon	83
1. Un bref aperçu sur l'industrie agro-alimentaire en Algérie	83
1.1.La nature technique de l'industrie agro-alimentaire.....	84
1.2.Les caractéristiques de l'industrie agro-alimentaire en Algérie.....	84
1.2.1. Un secteur privé dominant.....	84
1.2.2. L'ouverture aux firmes multinationales.....	84
1.2.3. Une concurrence déloyale et un marché informel important.....	84
1.2.4. L'environnement réglementaire de l'IAA en Algérie.....	85
1.2.5. Un système d'information insuffisant.....	86
2. Méthodologique de l'enquête de terrain et présentation de l'échantillon	86
2.1.La démarche méthodologique.....	86
2.1.5. Objectif de la recherche.....	86
2.1.6. Enquête par questionnaire.....	87
2.1.7. La collecte des données.....	87
2.1.8. L'analyse des données.....	88
2.2. Les caractéristiques du terrain d'étude.....	89
2.2.1. Le choix du secteur : l'agro-alimentaire.....	89
2.2.2. Le choix de la région : Béjaia.....	89
2.3. Les caractéristiques de l'échantillon.....	90
2.3.1. Les critères du choix de notre échantillon.....	90
2.3.2. Récapitulatif des entreprises enquêtées.....	90
 Section 03:Contexte externe, profil organisationnel et stratégique des entreprises enquêtées	93
1. Le contexte externe des entreprises enquêtées	93
2.1. L'incertitude perçue de l'environnement.....	94
2.2. L'intensité concurrentielle.....	94
2. Les caractéristiques organisationnelles des entreprises enquêtées	95
2.1.Classification des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.....	95
2.2.Classification des entreprises enquêtées en fonction de leur autonomie.....	95
2.3. Classification des entreprises enquêtées selon la fréquence d'utilisation des TIC.....	96
3. Le profil stratégique des entreprises enquêtées	97
3.1. Classification des entreprises enquêtées selon l'horizon des objectifs stratégiques.....	97
3.2. Classification des entreprises enquêtées selon l'orientation stratégique de l'entreprise.....	97
3.2.1. Classification des entreprises enquêtées selon le lieu de réalisation de la manœuvre.....	97
3.2.2. Classification des entreprises enquêtées en fonction de la façon d'obtenir les extrants.....	98

3.2.3. Classification des entreprises enquêtées en fonction de la nature des extrants.....	98
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

Conclusion.....	99
------------------------	-----------

CHAPITRE IV: ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Introduction.....	100
--------------------------	------------

Section 01: Le processus informationnel au sein des entreprises enquêtées et moyen techniques mises en place.....	101
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

1. Existence et fréquence de la surveillance de l'environnement.....	101
1.1.Existence d'une écoute de l'environnement externe.....	101
1.2. Fréquence de la surveillance de l'environnement.....	102
2. Etat de la collecte des informations à caractère anticipatif.....	102
3. Existence et critères de l'identification des besoins en information.....	103
4. L'étendue est l'orientation de la collecte d'information sur l'environnement.....	104
5. La hiérarchisation des domaines de surveillance.....	108
6. Les sources d'information.....	109
7. La sélection des informations.....	111
8. La capitalisation.....	111
9. Moyens et étendue de la diffusion des informations.....	112
10. La décision.....	113

Section 02 : Etat de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées.....	115
------------------------------------------------------------------------------------------	------------

1. Etat de la connaissance du concept "veille stratégique" au sein des entreprises... 	116
2. Les moyens de la veille stratégique.....	116
1.1.Moyens organisationnels.....	116
1.2.Les moyens humains.....	116
1.2.1. Les traqueurs du terrain.....	118
1.2.2. La sensibilisation à la veille stratégique.....	119
1.2.3. Les actions de motivation à la pratique de la veille.....	119
1.2.4. Les actions de formations en veille stratégique nécessaire.....	121
1.3. Moyen financiers.....	121
3. Récapitulatif des principaux résultats et essai de classification des entreprises en fonction de veille pratiquée.....	122

Section 03 : Analyse statistiques et relation empirique entre le niveau de la pratique de la VSG et ses déterminants	126
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

1. La mesure du niveau de la pratique de la veille stratégique (variables dépendantes).....	127
2. Les variables indépendantes (explicatives).....	128

3. L'analyse statistique des données et discussion	129
4. Relation empirique entre le niveau pratique de la veille stratégique globale (VSG) et ses facteurs déterminants	131
4.1. Bref aperçu sur la régression linéaire.....	131
4.2. Analyse de la qualité et de la viabilité du modèle.....	132
4.3. Relation empirique entre le niveau de la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et les facteurs déterminants.....	133
Conclusion	135
Conclusion générale	136
Références bibliographiques.....	142
Annexe.....	153
Liste des abréviations.....	163
Liste des tableaux.....	165
Liste des figures.....	167
Table des matières.....	168

Résumé :

L'objectif de notre recherche suit une double perspective: d'une part, nous analysons les pratiques en matière de veille stratégique dans quelques entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Bejaia, d'une façon à décortiquer leur démarche informationnelle. Et d'autre part, nous identifions les déterminants de ces pratiques dans les entreprises objet de notre enquête.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche. Il s'agit d'une étude documentaire pour mettre en évidence le cadre conceptuel de notre problématique et une étude de terrain ayant concerné dix neuf entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la wilaya de Béjaia.

Notre investigation nous a permis de conclure que la pratique de veille est présente, mais elle reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations. En outre, sur un total de onze variables testées, l'étude a révélé que deux facteurs (l'intensité concurrentielle et le degré d'utilisation des TIC) ont une influence positive sur le niveau de pratique de la veille stratégique au sein des entreprises enquêtées.

Mots clés : Veille stratégique, surveillance de l'environnement, les déterminants de la pratique de la veille, industrie agro-alimentaire.

ملخص

هدف بحثنا يتبع منظورا مزدوجا: أولا، تحليل اليقظة الاستراتيجية في بعض مؤسسات صناعة المواد الغذائية في ولاية بجاية، بطريقة تسمح تفسير نهجها الإعلامي. و ثانيا، التعرف على محددات هذه الممارسات في هذه الشركات.

للقيام بهذا البحث على أحسن وجه، اخترنا جمع عدة تقنيات البحث. فقمنا بتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسليط الضوء على إشكالتنا و قمنا أيضا بدراسة ميدانية على تسع عشرة مؤسسة في قطاع صناعة المواد الغذائية.

تحقيقنا أدى إلى استنتاج أن اليقظة الاستراتيجية موجودة، و لكن لا تزال في حالة جنينية و غالبا ما تقتصر على جمع سلبي للمعلومات أو تكون نتيجة رد فعل و بالإضافة إلى ذلك، على مجموعة إحدى عشر متغير اختبارناهم، و جددت الدراسة أن عاملين (شدة المنافسة و مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) لهما تأثير إيجابي على مستوى تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات التي شملها البحث.

كلمات البحث: اليقظة الاستراتيجية، و الرصد البيئي، و محددات اليقظة الاستراتيجية، و قطاع صناعة المواد الغذائية.

Abstract :

The objective of our research follows a double perspective: first, we analyze the practice of in competitive intelligence a few companies in the food industry in the wilaya of Bejaia, a way to dissect their informational approach; And secondly, we identify the determinants of these practices in the subject of our investigation companies.

To carry out our work, we opted for the combination of a number of techniques search. This is a documentary study to highlight the conceptual framework of our problem and a field study concerned with nineteen companies in the food industry in the wilaya of Bejaia

Our investigation led us to conclude that before the practice is present, but is still in an embryonic state, crude and often reduced to a passive or reactive gathering information. In addition, a total of eleven variables tested, the study found that two factors (competitive intensity and extent of use of ICTs) have a positive influence on the practical level competitive intelligence» in enterprises surveyed.

Keywords: Competitive intelligence, environmental scanning, the determinants of the practice of the competitive intelligence, food industry.