

Université Mohammed Boudiaf –M’sila-

RADP; M’Sila University FSECG,

Department of Management Science

Colloque international

**La transformation numérique des entreprises & les modèles prédictifs sur
Big Data**

12-13 Novembre 2017

Nom et prénom	REDJDAL Rosa
Université	Abderrahmane Mira de Bejaia
Grade	Magister
Adresse e-mail	rosaredjdal@hotmail.fr
N° de téléphone	07 96 47 37 15

Titre de la communication :

La veille stratégique : Quelle réalité pour les entreprises algériennes ?

La veille stratégique : Quelle réalité pour les entreprises algériennes ?

Business intelligence: What is the reality for Algerian companies?

REDJDAL Rosa

**Faculté des sciences économiques, de gestion et
Commerciales**

Université A. MIRA de Bejaia

E-mail : rosaredjdal@hotmail.fr

Résumé :

Cette étude a pour ambition d'appréhender la réalité des pratiques de la veille stratégique au niveau des entreprises algériennes, en particulier celles de l'industrie agro-alimentaire (IAA).

Un questionnaire administré en face à face destiné à un ensemble de 19 entreprises œuvrant presque dans toutes les branches du secteur agroalimentaire. L'analyse des données de l'enquête menée au sein de ces dernières, nous révèle des vérités importantes sur :

- L'état de la pratique de la veille qui reste dans un état embryonnaire, rudimentaire et souvent réduit à une collecte passive ou réactive d'informations;
- La prédominance des outils techniques dits traditionnels pour les différentes phases du processus de veille ;
- Enfin, la quasi-totalité des entreprises ne sont pas dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information.

Mots Clefs : Veille stratégique, surveillance, industrie agro-alimentaire.

Abstract

The aim of this study is to understand the reality of the practices of business intelligence at the level of Algerian companies, in particular those of the food industry (FI).

A face-to-face survey for a group of 19 companies working in almost all branches of the agribusiness. The analysis of the data from the survey carried out within them reveals important truths about:

- The state of the practice of the business intelligence that remains in an embryonic, rudimentary state and often reduced to a passive or reactive collection of information;
- The predominance of the so-called traditional technical tools for the various phases of the monitoring process;
- Finally, almost all companies do not have a specialized structure for collecting and processing information.

Key words: business intelligence, surveillance, food industry.

Introduction :

Désormais, l'entreprise ne peut plus se contenter de prévoir et de planifier à long terme, mais elle doit impérativement se mettre à l'écoute anticipative de son environnement. Pour organiser cette relation d'interface avec l'environnement dans lequel elle opère, un système de surveillance, de veille stratégique ou d'intelligence solide et efficace s'impose (Brouard F, 2004). 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).

En tant que discipline, la veille 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 économiques, la Géographie (Baumard, 1991, Bournois & Romani).

En tant qu'activité, la veille n'est pas une pratique nouvelle. 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). 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) (S. Amabile, 1999). En effet, dans les pays développés, pendant les quatre dernières décennies le nombre des entreprises qui ont mis en place une activité de veille a suivi une courbe exponentielle (C. Cohen, 2004).

Dans les pays en voie de développement, dont l'Algérie, les études menées dans ce domaine 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) qui permettent une connaissance précoce des éventuelles décisions politiques pouvant modifier les règles du jeu (D. Elenkov, 1997).

Les entreprises algériennes, avec la libéralisation de l'économie algérienne et l'ouverture sur l'extérieur, sont exposées à une concurrence ardue. Désormais, pour assurer leurs survies elles doivent anticiper les changements de leur environnement afin de saisir les opportunités, et d'atténuer les menaces, en mettant en place une pratique de veille stratégique.

A cet effet, nous nous interrogeons dans cette étude sur la réalité des pratiques de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie agro-alimentaire de Béjaïa.

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 ? La pratique de la veille dans ces entreprises est-elle formalisée et structurée ? Telles sont les questions fondamentales auxquelles nous trouverons des réponses dans l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des entreprises enquêtées.

1. Revue de la littérature

2.1. La veille stratégique : Approche sémantique

Tous les auteurs s'accordent sur la difficulté de 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 (*Brouard. F, 2000*). 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, 2004)* a pu comptabiliser au moins 25 expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et tout autant dans les articles francophones. *Brouard. F (2004)*, quant à lui, 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)*, qui a identifié trois grandes phases: La phase d'émergence, la phase de maturation et enfin la phase de consolidation.

Dans la présente recherche nous désignons l'activité de surveillance de l'environnement par le terme veille stratégique. Cette dernière 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*). 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.

Pour ne pas faire d'inventaire sur l'ensemble des définitions existantes, nous avons choisi de revenir sur la définition proposée par *H. Lesca (1997)*, selon laquelle : la veille stratégique est 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* ».

La veille stratégique est un terme générique qui englobe l'ensemble des veilles particulières. Plusieurs auteurs se servent du modèle de Porter (1982) sur l'analyse de la concurrence pour distinguer les différentes facettes de veille. Il s'agit de la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille juridique et normative.

1.2. Comment faire de la veille stratégique ?

Le processus de veille peut être défini comme un enchaînement organisé de phases à travers lesquelles les informations sont transformées en connaissances de façon à favoriser la prise de décision stratégique. En s'appuyant sur le modèle L.E.S.Canning développé par H.

Lesca et son équipe, le processus de veille est caractérisé par les phases suivantes (H. Lesca, 2003) :

Le ciblage : Est l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement de l'entreprise qui sera mise sous surveillance anticipative.

La traque: Consiste à aller au devant des informations et organiser leur procuration et leur remontée.

La sélection: C'est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles, que les seules informations de veille stratégique.

La remontée : Est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker.

La mémorisation: Matérialise la mise en commun des informations.

La création collective de sens : Consiste à traiter et à interpréter d'une façon inductive les informations de veille anticipative de façon à mettre en lumière des champs d'actions possibles pour l'entreprise.

La diffusion : Consiste à faire parvenir les informations collectées aux utilisateurs potentiels.

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.

L'animation : Le dispositif de veille ne fonctionnera pas de lui-même. Il doit être animé par une ou plusieurs personnes.

2. Méthodologie de la recherche et présentation des entreprises enquêtées

2.1. Méthodologie de la recherche

L'instrument utilisé dans la collecte d'information auprès des entreprises enquêtées est le questionnaire administré en face à face. Ce dernier est devisé en trois parties. Une première partie regroupe les questions relatives à l'identification de l'entreprise ; la deuxième partie permet de mettre en exergue la politique informationnelle de l'entreprise. Enfin, la dernière partie permet d'explorer les différents moyens mobilisés par les entreprises enquêtées afin d'assurer l'écoute de leur environnement. La particularité de notre questionnaire réside dans la non-utilisation du terme « veille stratégique », substitué par « surveillance », trop ambigu et méconnu pour nous permettre d'obtenir des résultats fiables (F. Brouard et S. Larivet, 2007).

2.2. Présentation des entreprises enquêtées

Nous nous sommes intéressés à l'IAA car c'est un secteur important pour l'économie algérienne, il s'agit de la deuxième industrie du pays après celle de l'énergie. Quant au choix de la wilaya de Béjaïa tient au fait qu'elle constitue l'une des wilayas où l'agroalimentaire occupe une place prépondérante.

L'échantillon de départ était constitué de 30 entreprises appartenant à l'IAA. Cependant, sur les 30 entreprises sollicitées, 11 entreprises n'ont pas répondu au questionnaire. Le nombre de réponse et de questionnaires exploitables est de 19. Les caractéristiques de ces dernières (secteur juridique, l'effectif salarial et la nature de l'activité) sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n°01 : Présentation des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Secteur juridique	Effectif	Nature de l'activité
M.K Volaille	Privé	De 10 à 49	élevage, abattage et commercialisation du volaille
El Vaziw	Privé	De 10 à 49	Laiterie et fromagerie
SARL Nomade	Privé	De 10 à 49	Boissons non-alcoolisées (l'eau de source)
Golden Drink	Privé	De 50 à 250	Boissons non alcoolisées
Almag	Privé	De 50 à 250	Fabrication de Margarine et dérivée
Molino Grani	Privé	De 50 à 250	Minoterie et semoulerie
Pasta-world	Privé	De 50 à 250	Pâte et couscous (couscous; pâtes courtes; pâtes langues et spéciales)
SARL Ramdy	Privé	Plus de 250	Produits laitiers et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais)
La laiterie de la Soummam	Privé	Plus de 250	ait et dérivés (Yaourt et desserts lactés frais, Fromage frais, et autres spécialités laitières)
Elafruits	Privé	De 50 à 250	Transformation des fruits
Danone-Djurdjura Algérie (DDA)	Investissement Etranger	Plus de 250	Yaourt et desserts lactés frais, et autres spécialités laitières
Hamoud Boualem: Alma	Privé	De 50 à 250	L'eau de source
SARL Ibrahim et fils « Ifri »	Privé	Plus de 250	eaux minérales et boissons diverses
Les moulins de la Soummam	Public	De 50 à 250	Transformation du blé et commercialisation des produits finis
Unilait	Privé	De 50 à 250	Boissons non alcoolisées
Gouraya Golf	Privé	De 10 à 49	Conserverie du thon
Tchin-lait	Privé	Plus de 250	Production de lait UHT et produits dérivés
COGB labelle	Mixte	Plus de 250	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales
Cevital Agro	Privé	Plus de 250	Huiles végétales ; Margarinerie et graisses végétales ; Sucres et boisson-non alcoolisée

Source : L'enquête de terrain.

À la lumière des données représentées dans le tableau n°1, nous pouvons dégager les caractéristiques des entreprises constituant notre échantillon. Ce dernier est caractérisé par la prédominance des entreprises privées, ce qui reflète parfaitement la réalité de l'IAA en Algérie. Les entreprises ciblées par notre enquête œuvrent presque dans toutes les branches du secteur agroalimentaire (corps gras, boissons, transformation laitière, semoulerie, minoterie, etc).

3. Les résultats de la recherche

Les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés à travers l'enquête lancée auprès de 19 entreprises (notamment grâce aux questionnaires administrés en face à face) peuvent être synthétisés ainsi :

3.1. La politique informationnelle dans les entreprises enquêtées

3.1.1. Existence d'une écoute de l'environnement

Contrairement à la théorie, qui postule que toute entreprise connaît son environnement, 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.

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 ».

Ainsi, nous pouvons considérer que ces deux entreprises 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 » développés par 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.

3.1.2. Etat de la collecte des informations à caractère anticipatif

Les inputs du processus de veille stratégique anticipative sont des informations de type « signal faible ». D'après les statistiques obtenues, un taux de 70,6% est à la recherche des informations dont les faits sont à survenir dans le court terme. Les informations liées aux faits à survenir dans le moyen et le long terme sont recherchées par un taux respectif de 5,9% et 23,5%. Par ailleurs, plusieurs interrogés ont déclaré être toujours à l'écoute des "rumeurs". Seule le responsable interrogé à " Cevital agro " qui a utilisé le terme "informations anticipatives".

3.1.3. Existence et critères de l'identification des besoins en information

Le ciblage est une étape fondamentale dans le processus de veille stratégique. D'après les statistiques, plus de deux tiers des entreprises enquêtées, au nombre de 12, identifient leur besoin en information.

Nous avons jugé nécessaire d'approfondir certains détails concernant l'identification des besoins. Ainsi, lors de nos entretiens par questionnaire, nous avons interrogé les interviewés sur les critères du ciblage. Ces derniers sont regroupés en trois critères, 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 H. 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 ("DDA", "Unilait", "Almag", "Golden Drink" et "Gouraya Golf") 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 (*M. Godet, 2004*) 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.

3.1.4. L'étendue et l'orientation de la collecte d'information sur l'environnement

Globalement, l'environnement le plus surveillé par l'ensemble des dix-sept (17) entreprises est l'environnement réglementaire et des clients, 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%.

L'ensemble des entreprises (17), 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 possèdent 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.

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 lancer de nouveaux produits ou pour améliorer les produits déjà existants. 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 (utilisés par l'ensemble des entreprises) ; questionnaires (31,2%) ; les sondages et les panels de consommateur avec un taux de 35,3% et enfin les bureaux d'étude (11,8%).

Par rapport au volet fournisseur, sur les 17 entreprises seul 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 domaines 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".

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 (A. 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 (avec un taux respectif de 33,3% et 26,7%).

Les publications scientifique sont suivies par 26,7 % des personnes interrogés (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 (*Megherbi K et al, 2005*)

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.

Les résultats de notre enquête montrent que dans la cible " concurrents ", la gamme de produits et la politique de prix sont les axes 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 à la 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.

3.1.5. Les sources d'informations

Les entreprises enquêtées ont recours aux sources d'informations les plus traditionnelles. Quant à l'acquisition des brevets et de contrats de recherche sont totalement absent. 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%.

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 fiables. 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.

3.1.6. La sélection des informations

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).

3.1.7. La capitalisation des informations

Excepté, la laiterie "El Vaziw", toutes les entreprises indiquent avoir eu recours au stockage des informations collectées. Les moyens les plus utilisés sont le support papier en première position (93,7%), les petites bases de données prennent la deuxième place avec (81,2%), enfin les grands systèmes de stockage avec un taux de 31,2%.

3.1.8. La diffusion des informations

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 en question.

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%.

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 pour l'ensemble des entreprises. Et à un degré moins les cadres de l'entreprise (43,7%). 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 bien évidemment du degré de sensibilité de l'information à diffuser.

3.2. Les moyens de la veille stratégique

Pour mener à bien l'activité de la veille stratégique, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Ces derniers sont de types organisationnels, humains, techniques et financiers.

3.2.1. 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", "Sarl Ibrahim et fils", "DDA", "Tchin-lait" et "Cevital agro".

Par ailleurs, 12 entreprises n'ont pas mis 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 plupart des ces entreprises sont caractérisées par l'existence d'une culture conviviale (Thévenet. M. 1986), où on trouve le développement d'un fonctionnement informel.

Quant à l'existence d'une structure chargée de la surveillance de l'environnement, les résultats obtenus 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. 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.

Sur l'ensemble des entreprises seule une entreprise (Cevital agro) dispose d'une cellule de veille concurrentielle attachée au service marketing.

3.2.2. 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.

▪ Les traqueurs de terrain

Superviseurs, agents commerciaux ou agents de recouvrements, quel que soit la dénomination opter par l'entreprise. Neufs entreprises ont affirmé disposer des traqueurs de terrains. Ces derniers se déplacent hors de l'entreprise pour la principale tâche qui est la traque des informations d'origine terrain (la cible concurrent, client, consommateur final). Il s'agit de "SARL Ramdy" (qui dispose 6 superviseurs), "DDA" (1 superviseur par région), "Almag" (07 superviseurs), et "Cevital agro" (2 à 3 personnes par régions), "La laiterie de la Soummam" (possède 30 superviseurs) ; "Gouraya Golf" (dispose d'un agent de recouvrement et parmi ses tâches 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 et en gros).

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 réel "t = 0". 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.

▪ Les actions de sensibilisation, de motivation et de formation à la veille stratégique

Un taux de 53% déclare sensibiliser le personnel à l'activité de la collecte d'information. Quant aux moyens mobilisés, on retrouve par ordre d'importance décroissant la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de la traque (un taux de 66,6%), la formation (pour 55,5%) enfin les réunions et la sensibilisation verbale pour un taux de 33,3%.

Un taux de 53% des entreprises ont procédé à la motivation du personnel à la collecte d'information. Les moyens utilisés sont par ordre d'importance décroissant, la reconnaissance officielle et gratifiante de la mission de traque (66,6%), la reconnaissance morale (pour

33,3%), 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 eu recours à ce moyen. Il s'agit de "Cevital Agro" et "M.K Volaille". Pour ce qui de "Cevital Agro", le responsable interrogé 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, le responsable interrogé a déclaré que les personnes (clients et personnel) qui rapportent des informations jugées importantes par le dirigeant bénéficient d'une rémunération d'une façon implicite (par exemple en bénéficiant des réductions sur achat).

▪ **Les actions de formation**

Conformément aux statistiques un taux de 26,3 % indique 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 entrepris 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 entrepris plusieurs formations relatives à cette thématique. Un plan de formation est également établi dans le cadre de "la veille marketing" pour l'année encours. 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.

3.2.3. Moyen financiers

Les résultats obtenus montrent qu'un taux de 68,4% des entreprises (un nombre de 13) consacre un budget pour pratiquer la surveillance de l'environnement. Ce budget est investi principalement pour s'abonner au journal officiel (68,4%), pour financer les études menées auprès des cabinets externes et les formations menées dans le cadre de la veille (26,3%).

Conclusion

Sur la base des résultats développés ainsi que de nos entretiens par questionnaire, 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)*, 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 détenue 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 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".

Notes et références bibliographiques

1. 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).
2. Bensedik, A: « La veille technologique au sein des entreprises Algériennes » Cinquième colloque VSST, Marrakech, 21-25 Octobre 2007, godet 2004
3. 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.
4. 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.
5. Brouard, F : « Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept » Congrès ASAC-IFSAM MONTREAL Québec canada, 2000.
6. 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, 2004
7. Brouard, F et Larivet S : « stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique » 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre 2007.
8. 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.
9. Corine, C : « veille et intelligence stratégique », édition ; Lavoisier, Paris 2004.
10. Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective : « manuel de formation en intelligence économique en Algérie », Alger, 2010.
11. 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.
12. 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.
13. Godet M., « Manuel de prospective stratégique », Tome1, Une indisciplinette intellectuelle, Tome 2, L'art et la méthode, 2^{ème} Éditions Dunod, 2004.
14. Hermel, L: «Maitriser et pratiquer la veille stratégique », Paris : édition AFNOR, 2001.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. Lesca, H « Veille stratégique. La méthode L.E.SCANning ». Editions EMS, 2003.

19. 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.
20. Marmuse. C : « politique générale : langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996.
21. Martinet B. Ribault J. M. : « La veille technologique, concurrentielle et Commerciale ». Les Editions d'organisation (1989).
22. Martinet. B et Marti Y-M : « l'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information » 2^e édition, Organisation, Paris, 2002.
23. Megherbi K et al : « les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des pme de la région de Béjaia », estime, septembre 2005.
24. Nasri. O: « L'intelligence Economique et la stratégie d'entreprise : état des lieux et pratique en Algérie », édition presses Académiques Francophones, 2013
25. Pateyron. E : « La veille stratégique »Edition Economica, Paris, 1998.
26. 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.
27. REDJDAL Rosa : « étude des pratiques de la veille stratégique : cas de quelques entreprises dans la wilaya de Béjaia », 186 F, mémoire de magister en science de gestion : Bejaia : 2017
28. Rouach. D : « La Veille Technologique et l'Intelligence Economique », Que sais-je?, Presse Universitaire de France, 1996.
29. 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.
30. Thiétart R-A et all : « Méthode de recherche en management », 3^e édition, Dunod, Paris, 2007
31. Thévenet, M. « Audit de la culture d'entreprise ». Les Editions d'organisation, 1986.