

LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : CHOIX STRATEGIQUE OU NECESSITE DE GESTION ?

KHELIFI Amal¹
CHELABI Mustapha²
BOUROUBI Mustapha³

RESUME

Organiser la surveillance de l'environnement, n'est pas encore une activité complètement admise par la majorité des décideurs, au niveau de l'entreprise algérienne.

Cet article se veut une contribution à la clarification de la relation entre l'entreprise et son environnement par l'étude du rôle de ce dernier dans la performance des organisations, rôle, mis en exergue par les théories de l'organisation et le management depuis l'école de la contingence. Après avoir tenté une définition et identifié ses composantes, il en ressort que dans sa dynamique, l'environnement est de plus en plus complexe, instable et incertain. La réaction de l'organisation à cette dynamique est déclinée en 5 phases, pour aboutir à la nécessité pour toute entreprise non seulement de réagir en organisant la surveillance de son environnement pour s'y adapter, mais aussi "pro agir" par des actions d'influence sur ses tendances. Ces phases sont : l'adaptation, la nécessité de surveillance, l'organisation de la surveillance, la veille stratégique, l'intelligence économique.

Mots clés : Environnement de l'entreprise - Surveillance de l'environnement – Veille stratégique – Intelligence économique

¹ Maitre de conférences A à FSESG d'Alger 3

² Maitre de conférences A à FSESG d'Alger 3

³ Maitre de conférences B à FSESG d'Alger 3

INTRODUCTION

Il fut un temps où pour des raisons pédagogiques dans les cours d'économie on commençait par présenter le fonctionnement d'une économie fermée pour passer ensuite à l'économie ouverte. Maintenant on ne l'imagine même pas, même pour des raisons pédagogiques, car tout simplement une économie fermée n'existe pas et ne peut pas exister, tout comme l'entreprise "boite noire" qui n'avait de relations avec l'extérieur que des "inputs" et des "outputs" considérés comme des données stables.

L'entreprise d'aujourd'hui est nécessairement ouverte sur son environnement et évolue dans une économie obligatoirement ouverte sur le marché mondiale. De ce fait on dira que l'entreprise se trouve confronté à un environnement national et international auquel elle doit faire face en s'y adaptant et en l'anticipant. Il devient par conséquent déterminant pour sa performance. Quelles sont alors les bases théoriques qui définissent les relations entre l'entreprise et son environnement ? Pourquoi faut-il le surveiller ? Comment évolue-t-il et quelles sont ses composantes ? Ce sont les quelques questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponses dans cet article. L'objectif est de montrer l'impact grandissant d'un environnement aussi bien incertain qu'instable sur le comportement de l'entreprise : son organisation structurelle, sa stratégie et de là, sa compétitivité et sa performance.

1. LA RUPTURE SYSTEMIQUE ET LES THEORIES DE LA CONTINGENCE

L'évolution des théories de l'organisation a connue une véritable rupture avec la théorie des systèmes. Justement avec des organisations beaucoup plus complexes et un environnement de plus en plus incertain et perturbé, l'approche analytique utilisée jusque là par l'école classiques (Taylor, Fayol, Weber)¹ et l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Lewin, Herzberg)² montrait ses insuffisances dans l'analyse des organisations au profit d'une approche plus globale développée par l'école des systèmes³. Désormais

¹ Principaux auteurs de l'école classique.

² Et de l'école des relations humaines.

³ Courant de pensée méthodologique porté entre autres par L. V.

Bertalanffy, J.L. Le Moigne, J Mélése,

l'entreprise ne se limite plus à cet ensemble de facteurs de production (terre, capital et travail) qu'il faut combiner pour obtenir un produit fini, c'est un système composée de sous systèmes et évoluant dans un système plus grand avec lequel il est en interaction permanente et qu'on appelle :

l'environnement de l'entreprise.

Ainsi contrairement aux théories classiques et à l'école des relations humaines, les théories de la contingence furent les premières à montrer l'incidence de variables liées à l'environnement sur le comportement des organisations, particulièrement sur leurs structures organisationnelles. Les premiers travaux qui démontrent cette incidence sont ceux d'Emery et Trist¹, qui montrent le rôle de la technologie comme composante essentielle de l'environnement dans la détermination des structures organisationnels.

Ce rôle est également mis en évidence de façon empirique, par Woodward². Elle explique qu'une entreprise qui produit en petites séries ne nécessite pas la même structure organisationnelle selon qu'elle produise à l'unité ou par petites séries, en grandes séries ou en production continue. Elle définit ces trois productions comme des types de technologies de production. D'après ses conclusions, le type de production influence le nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de formalisation des procédures. Sur la base de ses observations elle recommande une hiérarchie moins développée pour les productions unitaires ou en petites séries; car il y a une collaboration étroite entre le personnel réparti en petits groupes d'ouvriers spécialisés et leurs supérieurs, les procédures de contrôle sont moins formelles que dans le cas des productions en grande série et de ce fait une plus grande initiative est laissée aux ouvriers. Elle insiste également sur l'importance relative des différentes fonctions de l'entreprise en relation avec le type de technologie. Ainsi, c'est la fonction de production qui prime pour la grande série, le marketing pour les productions de type continu et le développement pour les productions unitaires ou la petite série.

¹ Emery et Trist 1950, étudié par Scheid,(J.C), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris 2005, P 202.

² Woodward 1965, étudié par Rouleau (L.), *théories des organisations*, les Presses de l'université du Québec / Canada, 2007, P46.

L'apport de Burns et Stalker¹, deux autres auteurs de la contingence, porte sur le lien entre le type de structure et la nature de l'environnement. Ils distinguent cinq types d'environnements, du plus stable au plus incertain, et expliquent cette instabilité par les changements de la technologie comme principale déterminant des évolutions du marché de l'entreprise. L'observation des comportements des entreprises les a conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés ; d'une part, le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes se rapprochant beaucoup du système bureaucratique wébérien et d'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement plus instable et incertain, qui nécessite une adaptation constante et une organisation beaucoup moins formelle dans la répartition des tâches, dans les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.

Et enfin pour cette école, Lawrence et Lorsch ont complété de façon très significative les travaux précédents quant au rôle de l'évolution et des changements de l'environnement dans la performance de l'entreprise. Ils rejoignent l'idée qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes (la différenciation), et introduisent la notion d'intégration qu'ils définissent comme «la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement ». ² Ils confirment ainsi l'existence de la pluralité de l'environnement. Si l'entreprise est un sous-système du système environnement, ce dernier est composé de sous-systèmes dont les degrés d'instabilité et d'incertitude peuvent être différents. L'entreprise est à son tour composée de sous systèmes ou départements dont chacun doit faire face à la composante de l'environnement qui lui correspond et s'organiser en conséquence. Par exemple, la structure marketing sera organisée selon le niveau d'incertitude de l'environnement "marché" de l'entreprise. Sur la base d'une étude sur trois groupes d'entreprises appartenant à trois secteurs différents : chimie, emballage et alimentaire, qui présentent des différences sensibles en termes de stabilité et de prédictibilité de l'environnement, ils recommandent par exemple une organisation décentralisée au niveau

¹ Burns et Stalker 1963, étudié par Morgan(G)., *Image de l'organisation*, édition, les presses de l'université Laval / Canada, 1999. P 42.

² Lawrence,(P.R). et Lorsch ,(J.W)., *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*, Editions d'Organisation, Paris, 1973, P 29.

marketing et une organisation centralisée au niveau production. Dans leur étude ils constatent que chaque entreprise est divisée en trois sous-systèmes : marketing, production, administration et recherche, ils ont analysé les différences d'organisation de chaque sous-système. Ainsi, à sous-environnement semblable, on ne doit pas voir apparaître de différence d'organisation entre les sous-systèmes correspondants de l'entreprise et inversement, mais montrent en même temps que dans la même entreprise chaque sous systèmes doit avoir une forme d'organisation différente, conforme aux exigences de l'environnement qui lui correspond. L'étude a montré que c'était les entreprises les plus performantes dans lesquelles, à une plus grande stabilité correspondait : une organisation plus formelle, une plus grande orientation sur le court terme, des tâches très spécifiées, et inversement.

Par ailleurs, ils ont également mis en évidence que les entreprises les plus performantes étaient celles qui avaient instauré des mécanismes de coordination entre sous-systèmes, permettant ainsi une plus grande intégration.

Les théories contingentes ont apporté un éclairage nouveau aux théories de l'organisation en démontrant pour la première fois les incidences de l'environnement sur la performance de l'entreprise.

1. ROLE ET IMPACTS DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE.

Dans toute la littérature sur le management de l'entreprise, la prise en compte de l'environnement est devenue incontournable. Cependant il n'a été que rarement défini dans l'absolu, mais toujours par rapports à ses changements et perturbations, ses composantes et la nécessité de sa surveillance. Depuis les années 1980, en particulier avec *M. Porter*. Il est souvent assimilé à la concurrence qui n'en est qu'une composante, déterminante certes, mais les autres composantes ne sont pas moins importantes.

Définition de l'environnement.

Pour Aguilar¹, l'environnement est «un complexe dont les composantes

¹Aguilar, 1967, cité par Bouquet,(V)., *Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : Principe – Outil – Application*, thèse

ne peuvent pas être considérées indépendamment l'une de l'autre, que cet environnement évolue de façon multidimensionnelle (plusieurs composantes sont en mouvement ensemble et au même moment) » Cet auteur, assimile l'environnement, sans le préciser, à un système dynamique dont les composantes sont en étroites relations, changent en même temps, et provoquent ainsi ses perturbations et ses changements.

De son côté, Bloch définit l'environnement de l'entreprise par rapport à ses éléments constitutifs et en distingue deux catégories : l'environnement immédiat et le macro-environnement. Ainsi l'environnement «est composé d'agents multiples dont les comportements apparaissent comme autant de facteurs d'évolution et de modification du champ d'action extérieur de l'entreprise »¹.

A. **L'environnement immédiat** est constitué par les agents avec lesquels l'entreprise est en contact pour ses activités habituelles : fournisseurs, clients, concurrents, associations professionnelles...,

B. **Le macro-environnement** composé essentiellement par la puissance publique : administration, collectivités régionales et locales et les leaders d'opinions : grands patrons et personnes physiques ou morales pouvant influencer directement ou indirectement (lobbying) les processus d'élaboration des législations et des normes.

Selon Lesca «l'environnement serait l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution ».²

De l'examen de ces définitions il en ressort que, l'environnement est un système dynamique, dont l'évolution est le résultat du changement de ses composantes, et le champ d'action de l'entreprise avec laquelle il est en interactions permanentes.

Sur cette base et aussi, au vu de l'impact déterminant qu'a

d'état en sciences de l'information et de la communication, C.R.R.M. faculté des sciences / université Aix Marseille III, Marseille, 1996, P 43.

¹ Bloch,(A), *L'Intelligence économique*, Economica, Paris, 1996, P 35.

² Lesca,(H), *Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise*, Éditions Aster, Lyon, 1994, P15.

l'environnement sur l'entreprise, la définition suivante, est proposée :

"L'environnement est le système qui constitue l'espace économique, technologique, social, politique, législatif, et culturel dans lequel l'entreprise évolue. Cette dernière en est un sous système directement affectée par ses changements et peut à son tour l'influencer".

Après la mise en évidence du rôle de l'environnement dans le comportement des organisations et notamment son impact sur le choix de la structure organisationnelle par les auteurs de la théorie de la contingence, c'est *Ansoff* qui a montré la nécessité de le surveiller et par la suite *Porter* qui a insisté sur la formalisation de cette surveillance. En effet avec son instabilité et ses perturbations l'environnement représente pour l'entreprise des menaces auxquelles elle doit parer mais peut aussi offrir des opportunités qu'elle doit saisir. Il dégage des signaux annonciateurs de la tendance de son évolution qui peut être perçue si ces signaux sont détectés suffisamment à l'avance.

2. LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT CHEZ ANSOFF

Déjà depuis les années 70, en étudiant les limites de la planification stratégique, *Ansoff* a insisté sur la prise en compte des perturbations de l'environnement dans l'élaboration de la stratégie. Ainsi la tendance de l'évolution de l'environnement n'est pas linéaire et ne peut plus être dégagee par simple extrapolation du passé.

L'état d'instabilité permanente se traduit par des menaces auxquelles il faut faire face mais aussi par des opportunités qu'il faut saisir, sinon elles peuvent aussi constituer un danger du moment qu'elles seraient certainement exploitées par la concurrence.

Cependant, *Ansoff* a montré que si les données disponibles sur le passé et le présent ne peuvent permettre qu'une extrapolation linéaire de la tendance de l'environnement, ce dernier dégage des signaux faibles au début et difficilement perceptibles annonciateur de la tendance de ses changements. La recherche de ces signaux passe par la surveillance permanente de l'environnement dans le but de détecter suffisamment à l'avance les menaces et les opportunités qui se dégagent.

Le signal est faible à ses débuts et devient de plus en plus fort avec le

temps, lorsque la menace ou l'opportunité se précise de plus en plus. De ce fait l'entreprise passe de l'état d'ignorance totale de son environnement à un état de connaissance totale.

Il préconise une réponse pour l'élaboration de la stratégie en 7 étapes en fonctions du niveau de la connaissance acquise, à l'inverse de la planification stratégique qui ne dépend que des données établies et certaines c'est-à-dire des signaux forts. L'évolution de l'état de la connaissance en fonction de l'information sur l'environnement, est présentée dans le tableau suivant :

A l'état 7 la connaissance est totale, ce n'est qu'à ce moment que la planification stratégique dispose de toutes les informations pour l'élaboration du plan, il serait trop tard si la tendance n'est pas linéaire ce qui est presque toujours le cas.

A l'état 1 l'ignorance est totale, on sait seulement qu'au regard des turbulences de l'environnement l'entreprise aura à faire face à des menaces et à saisir des opportunités. Le tableau montre que le niveau de la connaissance augmente avec le temps, il est donc nécessaire de mettre en place tout un dispositif de surveillance pour saisir au plus tôt le signal quand il est faible afin de disposer d'un maximum de temps pour la réaction. Ainsi *Ansoff* énonce, que la performance de l'entreprise s'améliore lorsque sa stratégie externe et ses capacités internes s'adaptent aux turbulences de son environnement.

Evolution de la connaissance dans les changements de l'environnement

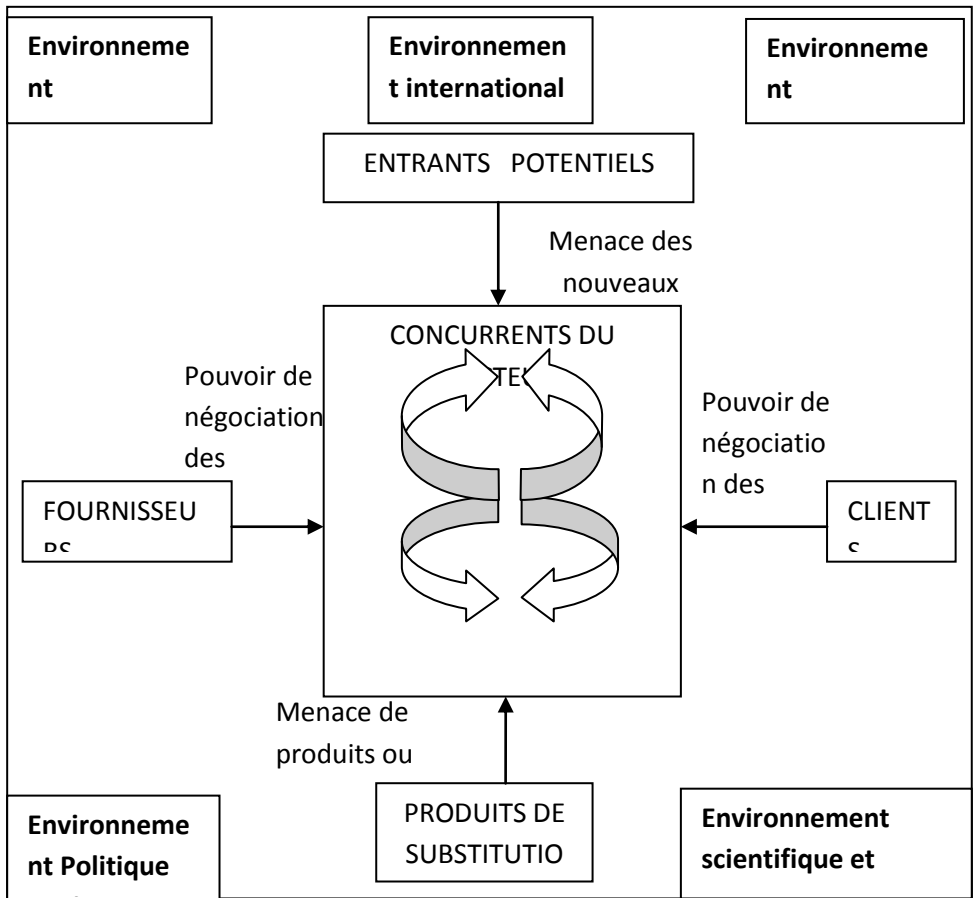
Etat de la connaissance Contenu l'information	(1) Sentiment des turbulences	(2) Source des turbulences	(3) Impact identifié	(4) Réponse déterminée	(5) Résultat estimé	(6) Premier impact	(7) Impact Total
Conviction que les discontinuités sont imminentes	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
La technologie, la source des perturbations du marché ou le changement sociopolitique sont identifiés.	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Les caractéristiques, la nature, la gravité et la durée de l'impact peuvent être estimées	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Réponse identifiée : temps, action, programmes, budgets peuvent être identifiés	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Les résultats de la réponse sont calculables et sujet à l'incertitude	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Le premier impact du changement est ressenti à travers des résultats d'exploitation	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
L'impact total du changement est ressenti	NON	NON	NON	NON	NON	NON	OUI

Source : Ansoff, op.cit, P49

3. L'APPORT DE PORTER.

L'identification et les définitions de la concurrence et des composantes de l'environnement permettent à l'entreprise de se situer par rapport à chaque composante pour une meilleure perception des ses changements et ses turbulences afin d'en apprécier les menaces et les opportunités. C'est dans une optique d'analyse de la dynamique concurrentielle de l'entreprise, en vue d'une plus grande compétitivité, que *Porter* a dégagé les forces qui commandent la concurrence dans un secteur d'une part, et les sous-ensembles qui composent l'environnement d'autre part : Ceci est illustré par la figure suivante :

Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.



Source : adapté de Porter, Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982

D'après *Porter*, pour une industrie donnée, la compétitivité de la firme est directement liée à son degré de maîtrise des forces concurrentielles de son environnement. Chaque force possède des pouvoirs non négligeables qu'il est nécessaire de comprendre et d'analyser afin de les maîtriser. Ce sont ¹:

A. Les concurrents du secteur : Il s'agit des concurrents directs, c'est à dire les firmes qui fabriquent les mêmes produits ou des produits similaires et qui visent les mêmes marchés ou segments de marché. Leurs pouvoirs sont déterminés, entre autres, par le taux de croissance de l'activité en question et le nombre d'entreprises présentes sur le marché ;

B. Les entrants potentiels : C'est les entreprises susceptibles de pénétrer le marché du secteur et pouvant éventuellement devenir à terme des concurrents directs. Généralement, lorsque le secteur est en pleine croissance ou que l'innovation dans les produits et les procédés se développent rapidement, des firmes nouvelles en profitent pour entrer dans ce secteur ;

C. Les produits de substitution : Ils représentent les biens et services qui, de part leur qualité et leur "polyvalence", peuvent se substituer à ceux produit par l'entreprise du secteur. Ils peuvent présenter un risque de perte de part de marché, si le rapport qualité / prix est amélioré ou s'ils proviennent d'un secteur où les profits sont plus élevés. En général, les produits de substitution proviennent des industries où l'innovation technologique se développe rapidement ;

D. Les fournisseurs : Ils interviennent en tant que force concurrentielle, par leur pouvoir de négociation sur les prix de vente des approvisionnements et peuvent avoir ainsi, une influence sur les coûts ;

E. Les clients : Ils représentent le marché de l'entreprise et sont souvent à la base des efforts de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité, grâce à leur pouvoir de négociation sur les prix de vente en faisant jouer la concurrence.

4. LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT.

Selon *porter* l'environnement de l'entreprise est subdivisé en sous-ensembles qui sont autant de domaines à surveiller. Il s'agit, bien évidemment, des forces concurrentielles qui constituent l'environnement économique, mais aussi de l'environnement scientifique et technique, de l'environnement politique et légal, de l'environnement socioculturel et enfin de l'environnement international.

¹ Adapté de Porter(M)., *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

A. L'environnement économique est composé de la concurrence directe (même produit), actuelle : "concurrents du secteur" ou future : "entrants potentiels", et indirecte à travers les produits de substitutions ainsi que des partenaires de l'entreprise : fournisseurs et sous traitants, et les clients : consommateurs de produits et moteurs du marché ;

B. L'environnement scientifique et technique comprend les centres, les laboratoires et les entreprises productrices d'innovations technologiques ;

C. L'environnement politique et légal constitue les contraintes incontournables pour l'entreprise : normes, règlements, lois... ;

D. L'environnement socioculturel représente l'ensemble des mœurs, habitudes sociales et particularités culturelles de la région où est implantée l'entreprise, et où se trouve son marché ;

E. L'environnement international intéresse l'entreprise pour ses importations et exportations surtout si elle est présente sur le marché international.

Dans cet ensemble "environnement", la concurrence apparaît comme un élément fondamental (Figure précédente), ce qui donne une dimension particulière à l'environnement économique, dont elle est une composante et aussi à l'environnement scientifique et technique, car les développements et innovations technologiques ne constituent une menace que si elles sont exploitées en premier par la concurrence et sont une opportunité lorsque c'est l'entreprise qui innove.

Ce sont donc ces deux environnements (économiques et, scientifique et technique) qui nécessitent une surveillance particulière d'autant plus que c'est là où l'information est la plus difficile à acquérir, pas évidente, souvent pas publiée et nécessitant d'importants traitements. Concernant les autres environnements, les informations les concernant sont généralement disponibles. Cependant ces informations ne sont pertinentes et même critiques (donc intéresse l'entreprise au plus haut point), que lorsqu'elles concernent l'environnement dans sa dynamique, c'est à dire son évolution marquée par des changements et des perturbations continus.

5. L'IMPACT DE L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT.

L'environnement de l'entreprise évolue en fonction de l'évolution de ses composantes dont le moteur est l'environnement scientifique et technique, du fait du développement ou de l'explosion technologique entraînant dans son sillage l'évolution des autres composantes et particulièrement l'environnement économique.

Il ne faut pas oublier qu'il n'y a innovation que lorsque le développement technologique se traduit par des performances économiques et un succès commercial. « C'est bien parce que la technologie est devenue un facteur de changement social de plus en plus fort que l'industrie a dû, quelquefois difficilement, prendre en compte cette nouvelle donnée au plus haut niveau de l'entreprise »¹

La technologie ne se limite pas à l'achat et l'exploitation d'équipement et d'outils de production même sophistiqués mais exige aussi l'acquisition de toute la connaissance et le savoir-faire nécessaires à sa maîtrise, son maintien et son amélioration par l'innovation. Par conséquent, le développement technologique impose la mise en place surtout de capacités d'innovation en plus des capacités d'investissement et de production. C'est justement l'innovation qui constitue, de nos jours, le plus important facteur d'un développement technologique accéléré. De ce fait l'environnement actuel évolue à grande vitesse. Toute la société se trouve ainsi en perpétuels changements marqués souvent par des ruptures radicales.

Aujourd'hui, avec la disparition des économies dirigées et le passage à l'économie de marché, l'explosion des technologies de l'information et de la communication ont entraîné l'éclatement des frontières et la mondialisation. Cette compétition est assimilée à une véritable guerre économique où le champ de bataille est le marché mondial et les antagonistes sont les entreprises concurrentes.

Dans chaque secteur, ce n'est pas le développement technologique qui est un problème en soi, au contraire tout progrès est un bienfait pour l'humanité, mais paradoxalement c'est la course à la technologie et son utilisation qui rend la compétition de plus en plus féroce où toute entreprise qui n'est pas dans la course risque de disparaître.

On peut donc traduire l'évolution de la société par le passage d'une guerre à une autre ; à la guerre "chaude" pour les conquêtes de territoires, puis la guerre "froide" pour la dissuasion et la "conquête" de zones d'influence, a succédé la guerre économique ou la compétition pour la conquête des marchés.

Au plan économique, nous pouvons dire que l'évolution de la société est marquée par le passage de l'économie agricole, puis industrielle à une

¹ Guerny et Delbes, 1993. P17.

économie de l'information.

Si la surveillance de l'ennemi par ce qu'on appelle des actions de reconnaissance du terrain est une opération tactique obligatoire en période de guerre chaude et encore plus importante durant la guerre froide par des actions de renseignement, elle s'avère primordiale dans la guerre économique où bien sûr l'entreprise doit surveiller son environnement.

Dans la compétition, la bataille économique est aujourd'hui informationnelle. Le monde est en train de quitter «l'époque post industrielle de la seconde guerre..., système où le taylorisme et la rentabilité directe des emplois restent les maîtres mots..., pour passer à un autre. On entendra ainsi parler de société de l'information, de partage du travail, de délocalisation des emplois etc... »¹. C'est le passage de l'ère industrielle à l'ère de l'information. L'évolution de certaines caractéristiques et domaines de l'ère industrielle vers l'ère de l'information. L'entreprise se trouve désormais dans un environnement dominé par l'information, ses interactions avec cet environnement sont des flux d'information.

Nouvelle pensée économique.

	<i>Epoque industrielle</i>	<i>Epoque de l'information</i>
<i>Technologie</i>	Technologies mécaniques production de masse pollutions induites	Technologie mécatroniques production à la carte recyclage production de savoir
<i>Institutions</i>	Propriété comme fondement (privée, publique) forte influence des états	Appropriation par les acteurs
<i>Mode de production</i>	Part segmentation du marché consommateur – producteur employé – employeur économie – investissement propriétaire du sol – locataire concentration des lieux	plus globale et intégrée mixte Coproducteur management personnel habitant – citoyen éclatement
<i>Economie</i>	Capitalisme bien-être – économie planification étatique	partage de l'information auto – management développement - soutenable

Source : Dou, op.cit, P 8.

¹ Dou,(H)., *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, Paris, 1995 P 6.

Opposition entre les référentiels actuels et l'évolution prévisible à court terme.

<i>Ere industrielle</i>	<u>Ere de l'information</u>
Hiérarchique	en réseau
Bureaucratique	tourné vers le marché
Autocratique	Démocratique
établie (dogme)	Evolutive
Figée	mobile et flexible
orientée vers le produit	orientée service
Concentrée	spatialement répartie

Source : Dou, op.cit, P 7.

On remarque à travers ces tableaux, les tendances lourdes qui se dégagent dans l'évolution de l'environnement, dominées par l'organisation en réseau, de plus en plus de démocratie dans la décision, les changements permanents nécessitant plus de mobilité et de flexibilité et la domination des services. D'autre part, on assiste à une évolution dans la notion de propriété dominée par la production du savoir dans un mode plus global et intégré basé sur le partage de l'information.

CONCLUSION

L'entreprise est désormais ouverte sur son environnement et en constitue un sous système. Les relations développées dans ce sens ont connu 3 phases dans lesquelles, l'entreprise dans son comportement doit réagir aux changements et perturbations de son environnement.

La 1^{ère} phase définie par les théories de la contingence où l'entreprise doit adapter son organisation structurelle en fonction du niveau d'incertitude de son environnement.

La 2^{ème} phase est celle de la nécessité de la surveillance de l'environnement pour détecter les signaux faibles afin de parer aux menaces et saisir les opportunités, montré par *Ansoff*.

Dans la 3^{ème} phase apparaît avec *Porter* la nécessité de la formalisation par une organisation appropriée de cette surveillance. Il identifie et analyse les composantes de l'environnement qu'il ne faut pas seulement surveiller mais aussi aller chercher auprès d'elles le signal faible

annonciateur de changement. Nous sommes bien dans des opérations organisées de recherche et de collecte d'informations sur l'environnement.

Aujourd'hui nous pouvons dire que nous sommes dans une 4^{ème} phase dans le développement des relations de l'entreprise avec son environnement. Les actions dans ce sens ne se limitent pas à la recherche et la collecte d'informations mais aussi leur exploitation, traitement, analyse et diffusion dans le but d'alimenter les processus de décisions et d'innovation de l'entreprise. C'est un véritable processus de gestion de l'information, résultats des actions de surveillance de l'environnement, dont la formalisation et l'organisation se font dans le cadre des activités de **veille stratégique** nouveau concept de plus en plus étudié en théorie, jusqu'à devenir une nouvelle discipline, un nouveau métier en pratique et qui s'impose comme fonction d'entreprise à part entière. Une situation qui est d'autant renforcé par le rôle de l'information et le développement extraordinaire des technologies y afférentes (les TIC).

En effet la mise en œuvre d'un système de veille stratégique permet à l'entreprise d'acquérir et de maîtriser toute l'information sur l'environnement, utile et nécessaire particulièrement à sa stratégie.

Mis en œuvre, le système de veille stratégique s'avère être un véritable processus de production d'information, d'où la nécessité de protéger cette information d'une part et d'étendre son utilisation pour des actions sur l'environnement d'autre part. Ce sont principalement des actions d'influence et de lobbying. Les activités de veille stratégique, de sécurité économique par la protection de l'information et d'influence définissent le concept **d'intelligence économique**.

Avec l'intelligence économique nous pouvons affirmer que l'entreprise, dans ses relations avec son environnement, rentre dans une 5^{ème} phase où désormais elle doit surveiller son environnement, réagir aux menaces et opportunités détectées en s'y adaptant mais aussi "pro agir" par des actions d'influence sur ses tendances.

Quant à l'entreprise algérienne, si la mondialisation lui impose de tenir compte de son environnement, organiser formellement sa surveillance par une activité d'intelligence économique ne constitue pas encore une priorité.

Prendre conscience de la nécessité de mise en œuvre d'un système d'intelligence économique et de son développement constitue le véritable

défi qui se pose aujourd'hui aux décideurs algériens tant au niveau des entreprises que des pouvoirs publics.

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff,(H. I), *Stratégic management*, Macmillan press LTD, London, 1979.

Bertalanfy, (L. V). *La théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.

Bloch,(A), *L'Intelligence économique*, Economica, Paris, 1996.

Bouquet,(V)., *Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : Principe – Outil – Application*, thèse d'état en sciences de l'information et de la communication, C.R.R.M. faculté des sciences / université Aix Marseille III, Marseille, **1996**.

D'Aveni,(R)., *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, **1995**.

Dou,(H), *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, Paris, **1995**.

Guerny,(J. D). et Delbes,(R), *Gestion concurrentielle : pratique de la veille*, Éditions Delmas, Paris, **1993**.

Lawrence ,(P.R.) et Lorsch ,(J.W), *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*, Editions d'Organisation, Paris, **1973**.

Le Moigne,(J.L), *La théorie du système général*, Presse Universitaire de France, Paris, **1994**.

Lesca,(H)., *Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise*, Éditions Aster, Lyon, **1994**.

Lesca,(H)., *Veille stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Édition Association des professionnels de l'information et de la documentation, Paris, **1997**.

Mélèse,(J)., *Approche systémique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris **1990**.

Morgan (G.), *Image de l'organisation*, Les presses de l'université Laval / Canada, **1999**.

Porter(M)., *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris **1982**.

Porter (M.), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance – Inter-éditions*, Paris, 1986.

Rouleau (L)., *théories des organisations*, Les Presses de l'université du Québec /Canada, **2007**.

Scheid,(J.C), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris **2005**.