

***Diagnostic de la pratique de la veille stratégique au sein  
d'une entreprise Algérienne : Cas de l'entreprise SOPT  
Constantine***

***Diagnostic of the practice of competitive intelligence within an  
Algerian company SOPT Constantine***

**Ghomrani Narimene<sup>1\*</sup>, Bouroubi Mustapha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctorante affiliée au laboratoire d'artisanat, Université d'Alger 3,  
(Algérie), [ghomrani.narimene@univ-alger3.dz](mailto:ghomrani.narimene@univ-alger3.dz)

<sup>2</sup> Maitre de conférences, Université d'Alger 3, (Algérie),  
[mustapha.bouroubi@gmail.com](mailto:mustapha.bouroubi@gmail.com)

*Date de réception: 27/03/ 2022 Date d'acceptation: 14/05/2022 date de publication:30/06/2022*

**Résumé:**

Le présent article s'intéresse au comportement informationnel des entreprises algérienne; au processus de veille stratégique allant de la recherche d'information jusqu'à son interprétation afin d'avoir une vision globale de son environnement. L'objectif de cette recherche est de sensibiliser les dirigeants d'entreprises aux pratiques de la veille stratégique et les aider en matière d'implantation, pour se faire une illustration d'étude de cas a été développée au sein de l'entreprise SOPT. Les résultats de notre recherche sont tirés d'une étude qualitative auprès des principaux dirigeants de l'entreprise SOPT

**Mots clés:** veille stratégique ; formalisation ; processus de veille ; organisation ; environnement.

**Jel Classification Codes:** M31, M15.

**Abstract:**

This article is interested in the informational behavior of Algerian companies and more precisely in the process of competitive intelligence going from information research to its interpretation in order to have a global vision of its environment The objective of this research is to make business leaders aware of business intelligence practices and to help them with implementation for managers. To get an illustration of a case study was developed within a company

**Keywords:** competitive intelligence; formalization; process of competitive intelligence; organization; environment.

**Jel Classification Codes:**M31, M15.

---

\*Corresponding author: Ghomrani Narimene

## **1. Introduction:**

Dans un contexte international, l'environnement est complexe, instable et imprévisible grâce l'apparition de la mondialisation et l'évolution exponentielle des nouvelles technologies de l'information et de la communication, tout cela a rendu la concurrence rude et le client de plus en plus exigeant.

Face à ce contexte d'instabilité, les entreprises sont appelée à connaître les mouvements de son environnement et se mettre à son écoute par la mise en place d'un système de surveillance performant qui détecte l'information pertinente au bon moment afin de prendre les bonnes décisions.

Dans ce cadre, toutes entreprises ont besoins d'un système d'information qui permet de repérer les changements dès leurs premiers signes faibles qui proviennent de l'environnement afin de détecter le plus tôt possible les menaces et les opportunités et d'anticiper les changements futurs, un tel système s'appelle la veille stratégique.

En effet plusieurs auteurs soulignent les difficultés liées à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique (Boulifa, 2007/2008).

La plus part des managers d'entreprises sur terrain ne possèdent pas une idée exacte sur l'activité de veille stratégique et sa mise en place en entreprise. Ils se trouvent face à certains nombre de questionnement concernant le mode d'organisation des activités de veilles, les outils nécessaires, mais aussi les acteurs concerné par cette activité.

Ce constat nous amène à répondre à la question suivante : peut-on aider les managers d'entreprise a mieux comprendre cette pratique et la manière de sa mise en place en entreprise ?

Notre axe de recherche du départ consiste à analyser l'organisation du processus de la veille stratégique et l'intégration de ce système de veille dans le système d'information de l'entreprise

Notre étude vise à faire un diagnostic général de l'activité de veille afin de comprendre l'aspect structurelle et organisationnelle du système de veille stratégique dans un premiers temps, ensuite on va évaluer son processus pour proposer des solutions actionnable pour réorganiser cette activité et la rendre plus formelle.

Notre contribution sera articulée autour de 2 axes :

Le premier axe une revue de littérature sur nos variables clé de recherche. Le deuxième axe représente un fondement théorique qui va nous permettre de former un modèle conceptuel.

## **2. Cadre théorique :**

### **2.1 La veille stratégique, ses composantes et ses types :**

L'information pertinente est considérée comme un facteur clés de succès de toute entreprise, elle contribue à la création de la valeur si elle est détenue au bon moment par la bonne personne, et traiter de la bonne manière. En effet il est nécessaire d'utiliser ses informations pour renforcer l'innovation de l'entreprise mais aussi faire face aux changements et à des situations inhabituelles. La veille stratégique est une discipline récente, d'origine militaire comme le disais Napoléon : "se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable. Elle est très souvent confondue à la notion d'intelligence économique".

Apparu dans les années 60 depuis les travaux (Aguilar, 1967), beaucoup d'auteurs se sont intéressé par ce concept en participant à son développement et en associant plusieurs appellations au concept : compétitive intelligence, business intelligence, enviromental scanning, strategic scanning process.

La veille technologique été parmi les premières appellations de la veille stratégique, elle désignait le processus d'acquisition, de

traitement et de diffusion d'information qui concerne toute les composantes de l'environnement de l'entreprise, cela est dû à l'évolution exponentiel de l'environnement technologique et technique, et son importance vitale pour toute entreprise, cependant beaucoup de réflexion ont montré plus tard que cette veille ne peut pas être seulement technologique, elle touche tous les secteurs de l'environnement d'où la nécessité d'une appellation plus appropriée celle de la veille stratégique.

L'évolution du concept est passé d'un processus de collecte d'information concernant la concurrence a une surveillance plus élargit touchant tous les acteurs de son environnement suivi d'une analyse des informations collectées, jusqu'à l'intégration des résultats dans la prise de décision stratégique. Il existe plusieurs définitions du concept de veille stratégique, selon (Jacobiac, 2006): "la veille stratégique est l'observation et l'analyse suivies de diffusion bien ciblé des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique".

Pour (LESCA, 1994) : "la veille stratégique est le processus par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif d'ouvrir les fenêtres d'opportunité et de réduire son incertitude".

La définition de la veille anticipative stratégique proposée par (Lesca, 1994) : " la veille stratégique est le processus collectif, continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptible de produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général". A partir de ses définitions conclure quelque caractéristique qui concerne le processus de veille stratégique :

- **Processus collectif** : toute les phases de ce processus nécessite la contribution d'un ensemble de compétence, l'ensemble de

c'est personnes représentent selon Lesca : le périmètre de la veille stratégique anticipative.

- **Processus proactif** : il s'agit d'une surveillance continue de son environnement, cet acte volontariste permet d'aller en avant et de détecter les informations anticipatives et d'anticiper les évènements en avance pour pouvoir agir.
- **Veille stratégique** : dans la veille stratégique le terme fait référence à l'information fournie par ce processus de caractère stratégique qui véhicule une valeur ajoutée.
- **Information anticipative** : cette caractéristique fait référence à la nature de l'information recherchée à travers ce processus, elles sont de nature signaux faibles, permettent de détecter les changements futurs de l'environnement.
- **Une pratique volontariste** : c'est une activité qui n'est pas imposée par la loi le cas des autres activités de l'entreprise, elle découle de la volonté des dirigeants de suivre les changements de l'environnement.

on peut dire que la veille stratégique est un processus informationnel qui permet de se mettre à l'écoute de l'environnement pour détecter les menaces et les opportunités potentielles qui se manifestent par les signaux pertinents, et dont la finalité est de faciliter la prise de décision stratégique, mais aussi d'alimenter le processus d'innovation.

Selon Lesca le mode de fonctionnement du processus de veille stratégique se fait selon deux modes différents :

- Le mode commande : La recherche de l'information est déclenchée par une commande de la part d'un responsable qui exprime un besoin informationnelle défini. Dans ce cas la recherche d'information est très précise ce qui permet de dire que c'est une veille active.
- Le mode alerte : la recherche d'information se fais d'une manière continue de la part des traqueurs, c'est derniers une

fois trouvé une information utile, il alerte leurs supérieurs, dans ce mode le besoins en information n'est pas exprimé, ce qui permet d'être à l'écoute de son environnement sans avoir un besoin fixe.

## **2.2 La formalisation du système de veille :**

L'entreprise se trouve submerger d'information venant de différentes sources, d'où la nécessité d'avoir des capacités cognitives humaines et matériels afin de collecter, traiter et analyser cette quantité importante d'information, si les managers souhaitent une information crédible et pertinente, l'écoute de l'environnement ne peut pas être l'affaire de l'entreprise entière et non pas uniquement d'une partie de ses membres (LESCA, 1994).

En effet dans les années 1970 Le processus de veille commence à être formalisé avec l'apparition de cellule de veille et des veilleurs, cela a permis une prise de conscience de l'aspect collectif de la veille. (Guechtouli, 2014)

Un processus de veille formalisé : signifie que le processus est structuré, le besoin en information est préalablement est préalablement définis et les personnes concernées par ce processus sont désignées.

Processus de veille informelle : le processus de veille n'est pas structuré, chaque employé organisera ses activités de veille selon ses compétences, ce processus s'intéresse par les informations informelle.

Il parait impossible de faire un choix entre les deux systèmes précédents, en effet il existe des activités qui nécessitent une pratique de veille informelle, exemple les employés de l'entreprise qui font pas partie de la cellule de veille pratiquent de la veille informel pour le besoins de leurs tâches quotidiennes. Dans ce cadre ou l'entreprise opte pour un processus de veille formel la pratique de la veille non formelle est intégrée indirectement en dehors de ce qui est planifié.

Selon l'approche de (Gilad B, 1986) les entreprises n'ont pas tous besoin d'un système de veille formalisé, cette formalisation dépendra des préférences et du mode de fonctionnement de chaque entreprise. Enfin on peut conclure que le degré de formalisation dépend du besoin de chaque entreprise, il permet d'identifier le pourcentage du formelle et de l'informelle.

### **2.3 L'organisation d'un dispositif de la veille stratégique :**

Une fois la formalisation de la veille est défini il reste a identifié la structure de l'organisation, pour (Jacobiac, 2006) la pratique de la veille stratégique est assurée par trois groupe d'acteurs qui sont organiser en réseau comme suit :

- **Le réseau des observateurs ;**
- **Le réseau des experts et spécialistes ;**
- **Le réseau des décideurs.**

Les interactions à l'intérieur de chaque réseau et entres les trois réseaux assurent le bon fonctionnement de la veille stratégique, de ce fait la veille stratégique ne peut pas être l'affaire d'une seule personne.

### **3. Analyse de la pratique de la veille stratégique :**

#### **3.1. Présentation de l'entreprise SOPT environnement :**

Notre étude consiste à étudier la pratique de la veille stratégique au niveau de l'entreprise SOPT environnement (société polyvalente des travaux de l'environnement) est une société par action (spa) implantée à Constantine, une filiale du groupe DIVINDUS, elle se compose d'une société mère qui pilote 7 unités.

La stratégie de développement de l'entreprise s'inscrit dans une perspective d'intégration en amont et en aval de certaines activités en rapport avec ses métiers dans un cadre de développement direct.

Parmi les activités principales de la société :

- Ramassage et traitement des déchets (Constantine, Ouargla, Laghouat) ;
- Réalisation et entretien des réseaux de l'éclairage public des grandes villes (Constantine 7) ;
- Réalisation de différents réseaux pour la vidéo surveillance des villes (déjà réalisé sur Constantine, Annaba, Ghardaïa) ;
- Transport d'énergie moyenne et basse tension.

### **3.2. Analyse de la pratique de la veille stratégique au sein de la société SOPT :**

L'organisation des activités de veille au sein de la société SOPT sont répartie en plusieurs services, commerciale, juridique et informatique.

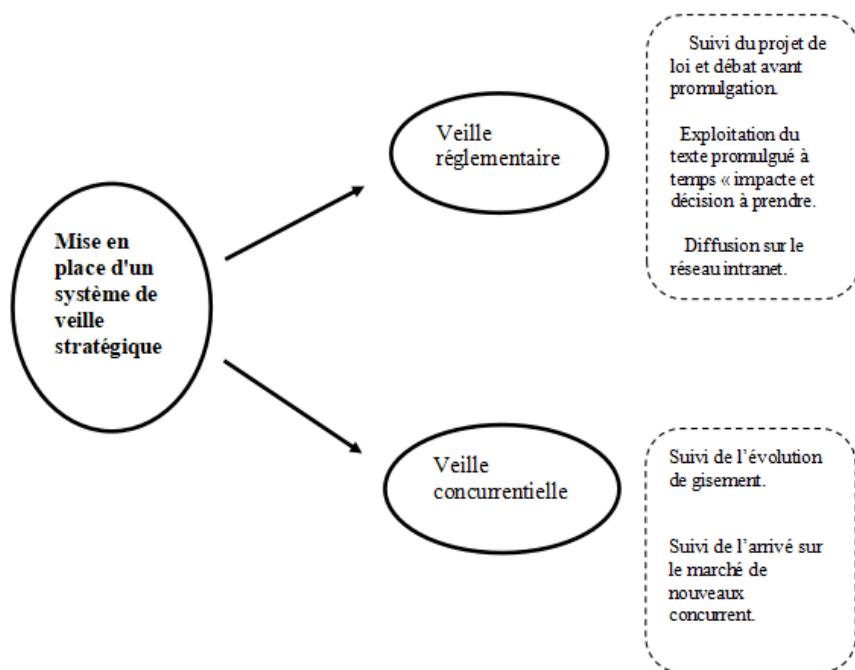
L'entreprise ne possède pas une cellule de veille centrale, elle pratique des taches de veille de façon régulière et formelle mais a temps partiels au niveau de ses services vu qu'ils possèdent d'autres responsabilités.

Les interactions entre les acteurs de veille de chaque service sont irrégulières, informelles et sont difficile a identifié. La veille réglementaire et concurrentielle sont pratiquée de manière régulière et formelle, les besoins en information sont préalablement définis par le management.

Une cellule de veille centrale est en cours de création, elle sera intégrée à la cellule informatique et système d'information.



**Figure N° 1. Organisation des taches de veille au sein de l'entreprise**



Source : par nos soins.

### 3.3. Méthodologie de recherche :

#### 3.3.1 La collecte de donnée :

Notre recherche s'inscrit dans la volonté de comprendre une nouvelle pratique de collecte d'échange de de diffusion d'information au sein de la filiale (SOPT). Il s'agit de diagnostiquer un contexte hétérogène, multidimensionnelle du management de l'information, d'où la nécessité d'adopter une méthodologie de nature qualitative qui permet d'étudier le phénomène en profondeur.

Concernant la collecte de donnée, nous avons conduit des entretiens semi directif avec le PDG et les principaux dirigeants de l'entreprise, plus un questionnaire pour avoir des réponses précises qui

permettront de faire les liens entre les différents variables, les questions abordées concernent le profils de l'entreprise, sa stratégie, ses taches principales, l'environnement de l'entreprise, l'information, le système d'information, et la pratique de la veille d'une manière générale. Notre objectif était de comprendre le fonctionnement du processus de veille et les acteurs concernés par ce processus. Cette méthode de collecte et traitement d'information est une méthode qualitative.

### **3.3.2Analyse des données :**

L'analyse qualitative est une technique qui permet de condensé d'une façon formelle le contenu d'un corpus d'analyse, elle permet de réduire les informations collectées afin de les catégoriser. Les informations collectées sont sous forme verbatim qui représente les données brutes de notre enquête.

### **3.4. Codification thématique des données :**

Durant notre traitement de données recueillies nous avons effectué une codification en 3 étapes :

- La première étape (codage initial) : consiste à analyser le propos développer a l'intérieur du corpus et essayer de regrouper et attribuant un code aux expressions qui possèdent la même signification.
- La seconde étape (Le regroupement) : elle s'agit de réduite les codes développer dans la phase initial en les regroupant sous un deuxième code.
- La troisième étape est le résultat de la codification des données elle associe un thème au regroupement de la deuxième étape, elle représente (la codification thématique).

Le tableau si dessus représente un extrait de la codification thématique de notre étude de cas, on a pu prendre les thèmes essentiels retirés des interviews et les regrouper comme suit :

**Table N°1. Codification thématique.**

Thèmes	Regroupement	Code	Expressions associés
<b>Environnement de l'entreprise</b>	<b>Risques lié à l'environnement</b>	Risque clients	Le comportement des clients change souvent
		Risque fournisseurs	Les fournisseurs possèdent un faible pouvoir de négociation
		Risque lié à la concurrence	L'apparition d'un nouveau produit, prévoir les investissements pour devancer la concurrence.
		Risque d'ordre réglementaire	Suive des lois qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise.
<b>Information</b>	<b>Importance de la source d'information</b>	L'accessibilité de la source d'information	L'entreprise est abonnée sur des plateformes payantes qui permettent l'accès à des informations sur les concurrents directs.
		La fiabilité de la source d'information	Les informations collectées au niveau du service commercial et juridique sont des informations exactes et répondent aux besoins de l'entreprise.
<b>Veille stratégique</b>	<b>Mode de veille</b>	sources personnelles internes	les clients, les concurrents et partenaires de l'entreprise sont surveillé régulièrement par l'entreprise.
		Sources personnelles externes	les membres du conseil d'administration constituent l'une des sources primordiales qui alimente le processus de veille
		Sources impersonnelles	l'entreprise possède une base de données interne

		internes	ou les veilleurs stock et partage les informations utiles avec le conseil d'administration
		Sources impersonnelles externes	l'entreprise utilise peu les sources d'informations externes issues des média, journaux et conférence...
	<b>Organisation de la veille</b>	Intensité ou fréquence de la veille	La fréquence de la veille dépend du secteur de l'environnement, l'entreprise doit toujours être en veille pour qu'elle ne néglige aucune information.
		Intégration de la veille	l'intégration d'information issue du processus de veille dans les décisions stratégiques dépendra de son importance et sa fiabilité
		Le nombre d'heures consacrées à la veille	Les employés du service commercial et juridique possèdent un volume horaire qui doit être consacré aux activités de veille dans une journée de travail.

**Source :** par nos soins.

A la lecture de ce tableau, le thème principal de notre étude : la veille stratégique, elle regroupe deux sous thèmes qui sont le mode de veille et l'organisation de la veille. Ce sont des dimensions qui ont reçu un large soutien au niveau de la littérature pour mesurer le comportement de la veille stratégique au niveau de l'entreprise.

Le mode de veille représente la nature de la source d'information, il existe plusieurs modes de collecte d'information pour se renseigner sur l'environnement.

En se basant sur la classification de (CHOO, 1993) qui regroupe les sources comme suit: Les sources impersonnelles internes et externes et aussi les sources personnelles internes et externes. Les sources personnelles résultent du contact humain direct ou indirect et les sources impersonnelles se sont les sources écrites.

Tandis que l'organisation de la veille se réfère à la fréquence de la veille (nombre d'heures consacrés à la veille) et l'intégration de la veille.

Le deuxième thème c'est l'information elle constitue l'objet principale d'étude de la veille stratégique, elle est mesurer a travers deux sous thèmes qui sont :

- L'accessibilité d'une source d'informations représente la facilité d'obtenir une information de la source, elle est mesurée par rapport au temps et dépenses nécessaires pour la localisation de la source.
- La qualité d'une source d'information : représente le degré de précision, d'exactitude et de clarté qui caractérise l'information, elle mesure son utilité et sa pertinence.

Le troisième thème l'environnement défini par Duncan (1972) comme « Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision »

Le facteur environnement constitue un facteur susceptible d'influencer l'activité et stratégie d'entreprise. Cependant l'incertitude de l'environnement est perçu comme un concept primordial pour définir la nature de la relation entre l'organisation et son environnement.

### 3.5 Analyse des occurrences :

Cette méthode permet d'identifier les catégories de thèmes et des sous thèmes les plus fréquents durant les cinq cas d'Interview mais aussi de calculer la fréquence de ces catégories de thèmes.

Le tableau ci-dessus constitue une synthèse de l'étude qualitative.

- **La fréquence absolue** : représente le nombre de fois ou une catégorie de thème a été évoqué par l'interviewé.
- **La fréquence relative** : Nombre de fois où la catégorie x est évoquée par l'ensemble des interviewés/ Nombre total d'évocations produites par l'ensemble des interviewés.
- **Le poids** : nombre d'Interview ou la catégorie de thème a été évoqué /le nombre total des interviews ou des répondants.

**Table N°2. Titre les occurrences absolues.**

Catégories de thèmes	Absolues (sous thème)	Nombre de répondants	Absolue thèmes	Fréquences cumulées		
				Relatives (sous thèmes)	Relative thème	Poids
Risque client	2	2	26	2.27	29.5	2/5=40
risque fournisseurs	2	1		2.27		1/5=20
Risque lié à la concurrence	12	5		13.6		5/5= 100
Risque d'ordre réglementaire	10	5		11.36		5/5=100
L'accessibilité de la source d'information	8	3	13	9.09	14.77	3/5=60
Fiabilité de la source d'information	5	2		5.68		2/5=40
sources personnelles internes	14	4	27	15.9	30.67	4/5=80
Sources personnelles	5	4		5.68		4/5=80

externes						
Sources impersonnelles internes	8	3		9.09	3/5=60	
Sources impersonnelles externes	0	0		0	0/5=0	
Fréquence de la veille	4	3	22	4.54	24.99	3/5=60
Nombre d'heures consacré à la veille	10	4		11.36		4/5=80
Intégration de la veille	8	4		9.09		4/5=80

**Source** : élaborer par nos soins.

Ce tableau constitue une synthèse de l'analyse qualitative, il permet d'identifier les catégories de thèmes et les sous thèmes les plus fréquents dans les interviews.

En se référant au postulat de (Bardin, 2013, p. 149) selon lequel l'importance d'une unité croit avec sa fréquence d'apparition, cela signifie que plus la fréquence d'un thème est élevée plus il est important pour le répondant.

L'analyse du codage nous a permis de déduire les thèmes les plus cités par les interviewés ce sont : les risques lié à l'environnement qui sont cité par **100** des répondants, en deuxième position se sont les sous thèmes lié au mode de veille et organisation de la veille avec un pourcentage de **80**.

On remarque que les catégories des sous thème les plus fréquents sont :

- **les risques liés à la concurrence** : cette sous catégories du thème environnement est évoqué par la plus par des répondants avec un poids de **5/5**, une fréquence absolue de **12** et une fréquence relative **13,6** par rapport à l'ensemble des sous thèmes.

- **les risques réglementaires** : le sous thème est évoqué **10** fois par les interviewés, avec un poids de **5/5** et une fréquence relative de **11,36**.
- **les sources personnelles internes et externes** : ces deux sous thèmes qui font partie du mode de veille ont été évoqués par **80** des répondants.
- **le nombre d'heures consacrés à la veille** : ce sous thème est évoqué par **80** des répondants avec une fréquence absolue **10** de et une fréquence absolue de **11,36**.

#### **4. Synthèse des résultats :**

L'entreprise ne dispose pas d'un certain nombre de conditions nécessaires au bon fonctionnement d'un dispositif de veille :

- D'une part l'entreprise ne dispose pas de cellule de veille mais des actions de veille commerciales et de veille juridique font partie des tâches quotidiennes réalisées dans de différents services de l'entreprise.
- L'entreprise opère dans un environnement menaçant pour la majorité de ses secteurs d'activité et moyennement menaçant pour ce qui concerne l'activité de gestion de déchets vu l'existence d'une seule concurrent directe.
- Certaines pratiques d'écoute anticipative de l'environnement (non formalisée) ne sont pas pratiquées d'une manière méthodique, structurée et continue.
- Les informations collectées ne sont pas interpréter par un groupe d'expert ou d'analystes qui assure la création de sens. Elle aura du mal à intégrer ses out put dans le processus de prise de décision.
- Manque d'implication, de communication et de coordination entre les intervenants ce qui constitue un handicap en matière de circulation de l'information.



- Les cadres dirigeants de l'entreprise sont conscients de l'importance de la pratique de la veille au niveau de l'entreprise, contrairement au reste des employés.
- Il existe un budget alloué à la mise en place de logiciels et d'outils informatique nécessaire pour faciliter la pratique de la veille selon le besoin ;
- Un intranet vient de se créer pour faciliter le stockage et le partage d'information ainsi que document interne nécessaire pour le fonctionnement de l'activité de l'entreprise ;
- Des ERP en cours de création dans le but d'avoir une base de données globale qui permet d'avoir une vision globale et une interconnexion entre les différents unités cela permettra aussi une bonne gestion des flux d'information à travers les tableaux de bord nécessaire à la prise de décision stratégique;
- L'entreprise utilise des outils et des logiciels de veille sur internet ;
- Cette entreprise veille car elle est pratiquer exclusivement dans quelques service de l'entreprise.
- Dans le cadre de cette étude on remarque un manque de prise de conscience des facteurs interne tel que la motivation de la ressource humaine participante aux activités de veille.
- À travers un diagnostic de son système d'information l'entreprise ne dispose pas d'un système de veille formelle, mais elle pratique de veille d'une manière non organisé. elle aura du mal à pérennisé sont processus.

## **5. Conclusion :**

On peut conclure que la veille stratégique est un processus complexe et difficile à gérer, il fait intervenir des acteurs différents par leurs activités, objectifs et compétences.

En effet il n'existe pas des règles d'organisation universelle des activités de veille, chaque entreprise selon son secteur d'activité, son environnement, sa taille et son mode de management...

La veille stratégique est une pratique collectif qui nécessitent la participation des intervenant a tous les niveaux. Un tel projet nécessite la désignation d'un animateur qui sera chargé de l'organisation et de la centralisation des informations de l'activité de veille...

Les résultats obtenues de la recherche nous ont permis de d'identifier les facteurs critique nécessaires à la mise en place d'un processus de veille stratégique que nous avons définis comme suit :

- Facteurs liés aux ressources humaines : compétences, formation, motivation...
- Facteurs matériels et immatériels : outils de communication, de stockage et de diffusion d'informations, base de données interne...
- Facteurs organisationnelles : centralisation, formalisation, organisation du processus...

L'analyse du contenu des entretiens que nous avons menés avec les principaux dirigeants de l'entreprise nous a permis de formuler les recommandations suivantes aux chefs de projets sur certains facteurs qui les aide à conduire leurs projets avec succès:

- L'approche de veille stratégique est considérée comme primitive d'où la nécessité de la développer compte tenu des objectifs future de l'entreprise : la démarche, la méthodologie et les outils de collecte, d'analyse et de diffusion d'information.
- Designer un chef de projet qui assure l'animation et la motivation des parties intervenante du processus de veille.
- Le processus de la veille stratégique est qualifié d'informelle, il y aurait lieu de formaliser son organisation du processus de veille.
- Former et motiver les intervenants du processus de veille stratégique.
- L'entreprise doit proposer des supports qui facilitent l'échange entre les membres du dispositif de veille.

- Formaliser et organiser le processus de la veille stratégique.
- La fréquence de la veille est continue par rapport à la veille juridique et commercial par contre elle est peu fréquente par rapport aux autres types de veille.
- Les dirigeants de l'entreprise sont conscients de l'importance de la pratique de la veille stratégique, les informations issues de la pratique de la veille stratégique sont moyennement intégrées dans les décisions stratégiques de l'entreprise.
- La fréquence moyenne de la rencontre du dirigeant avec les membres de ses réseaux d'information se fait une à deux fois par mois, l'entreprise doit augmenter son taux d'intensité de veille en augmentant le taux d'utilisations d'information issue de chaque secteur d'environnement.
- elle doit augmenter son équipe d'écoute d'environnement, augmenté le temps consacré à l'activité de veille stratégique, augmenter la fréquence de contact des dirigeants avec son réseau de veille.
- L'implication, la sensibilisation et la formation des acteurs de veille sont des conditions nécessaires, ils doivent être considéré comme des acteurs et non pas des exécutants qui participe à la réussite ou bien l'échec du projet de veille.

Enfin Les résultats de notre recherche exploratoire et les recommandations formulées son propre a notre contexte de recherche et ne peuvent pas être généralisé ce qui est le cas de la majorité des recherches qualitatives en science sociales.

## **6. Liste Bibliographique :**

*Aguilar. (1967). Scanning the business environment. New York: Macmillan.*

*Bardin, L. (2013). L'analyse du contenu. Paris: presses universitaire de france.*

*Boulifa, I. (2007/2008). université de tunis institut superieur de gestion, these pour lobtention du doctorat; Identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place dun dispositif de veille stratégique.*

*CHOO, C. W. (1993). Environmental scanning: Acquisition and use of information by chief executive officers In the canadian telecommunications industry. Toronto, Faculty of Library and information science university .*

*Gilad B, T. (1986). Business intelligence: the quiet revolution. IT, Sloan Man-agement Review, 53/61.*

*Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : entre uneorganisation formelle et informelle. IPAG Business School.*

*Jacobiac. (2006). L"intelligence économique / la comprendre, l"implanter, l"utiliser . PARIS : Éditions d"organisation.*

*Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche. Economies et Sociétés, Séries sciences de gestion.*