

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master en management de l'e-gouvernement.

**Proposition d'amélioration du dispositif de veille
stratégique au sein de la SAA**

Élaboré par :

Bouزيدani Mohamed Imad Eddine

Encadré par :

Pr. Amokrane Mustapha

Année 2019/2020

Résumé

Les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés et l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile. Seules les entreprises qui pourront mettre en place un dispositif de veille stratégique seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

Dans ce mémoire, nous nous fixons comme objectif d'effectuer une étude de mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans le secteur des assurances, nous avons adopté pour une approche inductive, pour mesurer les variables considérées dans notre cadre conceptuel. Les résultats obtenus nous ont permis de conclure que l'implantation d'un système de veille stratégique au sein de la SAA apportera une valeur ajoutée en permettant particulièrement d'améliorer la démarche de prise de décision au sein de cet établissement.

Mots-clés : veille stratégique - prise de décision - environnement de l'entreprise

Abstract

Companies particularly function in an instable environment. The globalization of trades, markets and the technological innovation are risk multiplication factors that put the company in a very hard position, and only companies that have the capability of putting together a strategic watch system will be able to anticipate the changes in environment factor's attitude, forecasting development trends, spotting the technological innovation and taking the right decisions.

In this brief, our aim is to realize a study on the implementation of a strategic watch system in insurances sector. We've embraced a suitable inductive approach to measure the estimated variables in our conceptual framework and the obtained results made clear that a good implementation of a strategic watch system within the SAA company will be an added value in improving the decision-making process.

Keywords: strategic watch - decision making - company environment

ملخص

تنشط المؤسسات في محيط غير مستقر. حيث تعد عولمة التجارة، الأسواق و الابتكار التكنولوجي من العوامل التي تضاعف الأخطار و تضع المؤسسات في موضع صعب، وحدها المؤسسات القادرة على وضع آلية يقضة استراتيجية هي القادرة على توقع التغيرات في المحيط الخاص بها ، التنبؤ باتجاهات التطور، إكتشاف و فهم الابتكار التكنولوجي و أخذ أفضل القرارات. هدفنا الأساسي من هذه المذكرة هو تحقيق دراسة عن امكانية ادخال آلية المراقبة الاستراتيجية في قطاع التأمينات، و منه فقد تبيننا منهجية ملائمة لقياس كل المتغيرات المأخوذة بعين الاعتبار في اطارنا المفاهيمي و النتائج المتوصل إليها توضح أن زرع آلية مراقبة استراتيجية فعالة داخل مؤسسة SAA سيكون عبارة عن قيمة مضافة في تحسين جودة عملية إتخاذ القرار داخل هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: اليقضة الاستراتيجية - عملية إتخاذ القرار - محيط المؤسسة

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté, la patience et la force pour accomplir ce travail.

J'adresse énormément de reconnaissance à mon encadreur : Pr. AMOUKRANE MUSTAPHA pour ses précieux conseils et orientations tout au long de ces sept mois. Sa rigueur, Ses ouvertures, compétences et patience m'ont été d'une précieuse aide dans l'accomplissement de mon travail. Je remercie également les professeurs et enseignants d'avoir accepté d'agir comme membre de jury pour l'évaluation de ce mémoire.

Un grand merci à ma tutrice Mme. BALA FATIHA, pour sa contribution et son apport à cette recherche, ainsi que toutes les personnes qui travaillent à la société algérienne des assurances qui m'ont aidé à réaliser mon étude.

A mes parents, aucun hommage ni remerciements ne pourraient être à la hauteur de tout le soutien que vous m'avez témoigné et toutes les valeurs que vous m'avez inculquées, vous êtes l'essence même de ma motivation et de ma détermination.

Je remercie ma sœur ainsi que mon frère que la vie m'a offert BOUKHALFA MOHAMED ANIS pour son suivie et soutiens tout au long de cette recherche.

Je remercie mes amis, AMINE, LOTFI, CHANEZ ET LYDIA qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration de ce travail.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	4
1 : Contexte de la recherche.	5
2 : Pertinence de l'étude.....	6
2.1- Pertinence théorique de l'étude	6
2.2- Pertinence managériale de l'étude.....	6
3 : Question de recherche.	6
4 : Contexte organisationnel.....	7
4.1 Présentation de l'entreprise.	8
4.1.1- Présentation de SAA.....	8
4.1.2- Historique de Société Nationale d'Assurance : SAA	8
4.1.3- Valeurs et objectifs de l'entreprise	9
4.1.4- L'organigramme de l'entreprise.	10
4.1.5- Présentations du département d'accueil.....	10
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE	
LITERATURE	12
1 : Définitions sur les principes de bases de la veille stratégique.	13
1.1- Définitions de l'informations.....	13
1.1.1- Les Types d'informations... ..	14
1.2- Définitions de la stratégie... ..	17

1.3-	Définitions de la veille stratégique.....	18
2 :	Généralité sur la veille stratégique.....	19
2.1-	Historique de la veille stratégique.....	19
2.2-	La différence entre l'espionnage et la veille stratégique.....	21
2.3-	Stratégie d'entreprise et veille stratégique.....	22
3 :	Les éléments de la veille stratégiques.....	24
3.1-	Les outils de la veille.....	24
3.2-	Les étapes de la veille stratégique.....	25
3.3-	Le Processus de la veille stratégique.....	26
3.4-	Les différents types de veille.....	28
a.	Veille technologique.....	30
b.	Veille concurrentielle.....	32
c.	Veille commerciale.....	35
d.	Veille environnementale.....	35
	CHAPITRE III: CADRE METHODOLOGIQUE.....	38
1 :	Positionnement épistémologique.....	39
2 :	Méthode de recherche.....	40
3 :	Population et échantillonnage.....	41
4 :	Les outils de collecte de données.....	42
4.1-	La recherche documentaire.....	43
4.2-	L'observation.....	43
4.3-	L'entretien.....	44
4.4-	Le guide d'entretien.....	44
5 :	L'analyse de données.....	45
	CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION.....	48

1 : Etat de l'existant.....	49
2 : Discussion des résultats	50
2.1- la veille stratégique.....	50
2.2- Le processus de veilles stratégique	51
2.2.1- Axes de surveillance et typologie d'information	51
2.2.2- La collecte et source d'information.....	51
2.2.3- Le flux d'information.....	52
2.2.4- Le traitement de l'information... ..	53
2.2.5- Synthèse et communications de l'information	54
3 : Proposition de formulaire	55
3.1- Présentation du site intranet	55
3.2- Présentation du formulaire	57
3.2.1- Présentation générale	57
3.2.2- Les rubriques du formulaire	59
3.3- L'apport du formulaire sur le processus de la veille stratégique .	63
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXE -A- ORGANIGRAME DE LA SAA	76
ANNEXE -B- NORME AFNOR XP X 50-053	79
ANNEXE -C- PROCESSUS DE VEILLE STRATEGIQUE.....	82
ANNEXE -D- GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIF	85

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Explication
SAA	Société Algérienne d'Assurance
EPE	Entreprise Publique Economique
ERP	Enterprise Resource Planning
FSI	Fonds Spécial d'Indemnisation
FGA	Fond de Garantie Automobile
AFNOR	L'Association Française de Normalisation
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professional
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
LCAG	Learned E.P. Christensen C.R. Andrews K.R. et Guth W.D
HTML	HyperText Markup Language
XML	Extensible Markup Language
PDF	Portable Document Format
TXT	Texte
PDG	Président-Directeur Général.
CDI	Centre de Documentation et d'Information
DSI	Direction des Systèmes d'Information
PHP	Hypertext Preprocessor
SQL	Sigle de Structured Query Language
EPEE	Ecoute Prospective de l'Environnement Economique

LISTE DES FIGURES

N°	TITRE	PAGE
01	Organigramme de la direction Marketing	11
02	Le modèle hiérarchique de BALMISSE	14
03	Le modèle LCAG	23
04	Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	24
05	Cycle de la veille stratégique	28
06	Les quatre grands types de veille	29
07	Processus de veille environnementale	37
08	Étapes de l'analyse des données qualitatives	46
09	Organigramme de la division marketing après intégration de la sous-direction veille stratégique	49
10	Interface du site intranet de la SAA	56
11	Le formulaire	58
12	Interface du site intranet de la SAA après intégration du formulaire	59
13	Champ Nom et prénom	60
14	Champ établissement	60
15	Champ post occupé	61
16	Champ de l'information	61
17	Champ source de l'information	61
18	Champ typologie de l'information	62
19	Bouton de l'information urgente	62

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE	PAGE
01	Typologie des sources d'information	15
02	Principales phases de l'évolution de la veille stratégique	20
03	Les caractéristiques des interviewés	42
04	Thématique abordé dans le guide d'entretien	45
05	Traitement des données qualitatives	46

INTRODUCTION

Les entreprises algériennes sont confrontées à des conditions économiques difficiles. La mondialisation économique pousse les entreprises (notamment celles des pays développées) à adopter des stratégies concurrentielles agressives visant à obtenir des parts de marché de plus en plus importantes, au détriment des entreprises nationales (publiques et privées) met ces dernières en danger. La mondialisation de l'économie et du commerce international a eu aussi, et d'une manière particulière, un impact contraignant sur les entreprises publiques algériennes, dans la mesure où ces dernières se retrouvent confrontées à de nouveaux défis économiques mondiaux. La culture de ces entreprises, héritée du secteur public, ne leur facilite nullement leur intégration et constitue un véritable handicap économique.

L'émergence des technologies de l'information et de la communication, notamment internet, met ces dernières en face d'un volume important d'informations et leur impose le fait d'avoir un bon système d'informations à même de leur permettre de bien sélectionner l'information pertinente à prendre en considération dans leur matrice de prise de décision. La disponibilité de l'information rend le consommateur bien informé et plus exigeant et impose par conséquent à l'entreprise d'être plus efficace en matière de communication.

Toutes ces conditions expliquent la rapidité de mutation et la complexité de l'environnement de l'entreprise, d'une part et l'instabilité et le changement permanent de cet environnement, d'autre part. Ces conditions rendent l'entreprise confrontée à la complexité croissante des données (concurrence intense, nouvelles technologies, évolution des tendances de consommation...).

Dans ces circonstances et afin de préserver sa compétitivité, l'entreprise se doit de comprendre son environnement et connaître ses principales composantes et orientations futures, cela est à même de lui permettre d'influencer et de distinguer ses effets négatifs.

L'étude de l'environnement, de ses mutations et répercussions sur l'entreprise, est un élément clé pour comprendre comment l'entreprise exerce ses activités et interagit avec son environnement afin d'identifier les menaces et d'essayer de les éviter et identifier les opportunités pour mieux les exploiter.

L'entreprise a donc besoin d'informations sur les composantes de son environnement (compétitivité, technologie, entreprise...). Afin de rendre ses décisions pertinentes, l'information est une ressource stratégique aussi importante que les ressources matérielles et humaines de l'entreprise.

La recherche, la collecte, l'analyse et la diffusion de ces informations, pour les utiliser en temps opportun, nécessite l'utilisation d'un système de veille qui permet l'observation de l'environnement afin d'avoir les informations les plus pertinentes possibles pour la prise de décisions. Cela relève de la veille stratégique qui est utilisée pour aider les entreprises à confronter la complication de leur environnement.

Pour sa part, la Société Nationale d'Assurance SAA opère dans un environnement complexe caractérisé par l'instabilité et le changement permanent. Afin de suivre son environnement, la SAA se doit de recourir à l'utilisation d'un outil technique susceptible de lui permettre de prévoir avec plus de précision les événements possibles, en utilisant la veille stratégique.

Ledit établissement se doit donc de surveiller son environnement pour pouvoir y faire face et s'y adapter de façon permanente. Pour y parvenir, elle doit être mise en alerte et installer et développer un système de veille stratégique, afin d'assurer sa survie en élevant de plus en plus sa compétitivité sur le marché.

CHAPITRE I :
PROBLEMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous présentons le contexte de notre recherche et les raisons qui nous ont motivés à choisir ce thème ainsi que les questions de recherches et les hypothèses formulées. Nous présenterons également le terrain d'étude, lieu de notre stage pratique.

1 : Contexte de la recherche

Les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable. « La mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile. (Hamitou. Y, Azari. N & Mouaci. S, 2010)

L'économie algérienne a connu, ses dernières années, une ouverture inédite (économie de marché oblige), ce qui a fait que le consommateur algérien est devenu plus exigeant car il dispose d'un grand choix, et la lutte pour la conquête de parts de marché devient ardue pour toutes les entreprises.

Parmi les véritables défis de l'entreprise, celui d'avoir un bon système d'informations qui puisse donner les informations nécessaires à la prise de décisions, aussi bien aux acteurs internes de l'entreprise qu'aux acteurs externes qui peuvent être des collaborateurs de cette dernière ou encore des clients « Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision ». (Rouach. D, 2010)

Corollaire de la surabondance d'informations et de l'extension du terrain d'action de l'entreprise, l'enjeu aujourd'hui va bien plus loin qu'une recherche d'informations ponctuelles qui répondrait à un problème momentané. « Elle consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours possible sur son environnement. »¹

Seules les entreprises qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.²

¹ -<https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/>, consulté le 12/05/2020 à 01:00.

² <https://www.entreprendre.fr/contrôle-de-gestion/>, consulté le 12/05/2020 à 01 :00.

Bien souvent, on constate une regrettable confusion entre ces termes et la notion d'espionnage industriel. L'activité de veille est pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des entreprises modernes. Cette veille s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays. « Certains comme le Japon ou les Etats-Unis investissent, depuis de nombreuses années, déboursent des sommes considérables dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information stratégique. »³

Dans cette optique, notre étude aura pour objectif de déterminer l'apport que peut avoir la veille stratégique sur la performance de l'entreprise. Pour réaliser cette étude, nous avons opté pour l'établissement d'assurance algérien SAA « Société Algérienne d'Assurance ». SAA est un établissement d'assurance qui diffère techniquement d'une entreprise traditionnelle.

2 : Pertinence de l'étude

Ce thème de recherche nous paraît important que ce soit au plan théorique que managériale.

2.1- Pertinence théorique de l'étude

Théoriquement parlant, il existe de nombreux concepts et études qui ont traité cette thématique, sur lesquelles nous nous sommes basés pour connaître (l'importance que peut avoir la veille stratégique sur la prise de décision au niveau de la SAA).

2.2- Pertinence managériale de l'étude

D'un point de vue managérial, notre recherche a pour but d'offrir des résultats qui aideront les responsables de la direction marketing et animation réseaux en matière de prise de décisions. Aussi, nous ambitionnons d'apporter notre modeste contribution à la recherche académique dans ce domaine, par l'étude du cas de la SAA.

3 : Question de recherche

Le but et l'intérêt de cette recherche est de proposer un dispositif de veille stratégique et connaître l'importance que peut avoir ce dernier sur la prise de décision au sein de la SAA.

³ -<https://detective-nice.com/enquete/veille-strategique/> consulté le 12/05/2020 à 02 :00.

Pour aborder notre étude, nous avons formulé la question centrale de notre recherche comme suit :

Quel est l'apport de l'application d'un système de veille stratégique pour la SAA ?

De cette problématique générale découlent les questions suivantes auxquelles nous tenterons de répondre :

- En quoi la veille stratégique influence-t-elle la prise de décision managériale ?
- Quelles sont les composantes d'un système de veille stratégique efficace à mettre en place au sein de la SAA?
- Quelles sont les spécificités de ce système par rapport au système standard de veille stratégique ?

4 : Contexte organisationnel

L'assurance est un secteur très vaste, parce qu'il regroupe non seulement de nombreux acteurs (les trois principaux types d'organismes d'assurance étant les sociétés d'assurance, les mutuelles et les institutions de prévoyances), mais aussi de nombreux types de produits et de prestations.

Les contrats d'assurance, visant à couvrir les dommages aux biens et/ou les dommages aux personnes, offrent en fait des prestations contractuelles en guise de couverture contre des risques bien identifiés dans le contrat d'assurance. Selon le type de dommage que l'assurance garantira, l'assuré sera couvert contre l'un ou l'autre genre de dommages.

Depuis l'année 2004, le chiffre d'affaires des assurances continu à enregistrer des croissances, souvent, à deux chiffres et ce, malgré les perturbations provoquées par la filialisation intervenue en 2011, année durant laquelle, les sociétés d'assurance étaient dans l'obligation de séparer l'activité « Assurance de personnes » de celle des « Assurances de dommages » (Boukrani-youcefi. A, 2014, p 302-316)

4.1- Présentation de l'entreprise

4.1.1- Présentation de SAA

Entreprise Publique Economique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, la Société Nationale d'Assurance SAA, est la première société d'assurance et de réassurance en Algérie.

Ce sont plus de 4140 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA. Le savoir-faire, la responsabilité, le leadership et le respect des engagements sont incarnées chaque jour par des actions managériales et par un réseau bien établi, le plus dense du pays avec plus de 520 points de vente, répartis à travers tout le territoire national. (Rapport interne de l'entreprise ⁴

4.1.2- Historique de Société Nationale d'Assurance (SAA):

1963 : création de la SAA une compagnie à capitaux mixtes Algéro-égyptiens ; la société voit le jour en tant que compagnie d'assurance généraliste sous l'appellation SAA.

En décembre 1963, le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre, sous l'enseigne SAA Assurance.

1966 : institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par Ordonnance N°66.127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N° 66.129.

1976 : SAA se spécialise dans la branche des risques simples. Développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé.

1989 : dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance et devient une EPE au capital de 80 000 000 DA.

1990 : SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes.

⁴ <https://la.saa.dz/fr/about> Consulter le 29/04/2020 à 18:00

1995 : ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers. Réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance), mise en place d'outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances.

1997 : refonte de l'organisation du réseau. Une organisation tournée vers la performance. Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

2003 : nouveau découpage régional. Introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA.

2004 : réorganisation structurelle. Création de division par segment de marché afin de booster la productivité. Fin du mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI (Fonds Spécial d'Indemnisation) et création du Fond de Garantie automobile.

2010 : séparation des assurances de personnes de celle relative aux assurances de dommages.

2011 : le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards DA.

2015 : lancement du programme de Relooking du Réseau. SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

2016 : changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.

2017 : SAA fait passer son Capital social à 30 Milliards de DA, soit 275 Millions de Dollars. SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché.

2018 : signature de la convention cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault. Signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile).

Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile.

Relookage de 68 agences et aménagement de 17 agences.

4.1.3- Valeurs et objectifs de l'entreprise

Les valeurs qui sont celles de la SAA trouvent leurs racines dans les fondements de la société Algérienne forgée à travers son histoire millénaire. Ainsi, le respect de la parole donnée et des

engagements pris à l'égard des clients et partenaires, constitue le moteur de toute action ou décisions quotidiennes de la société à travers ses collaborateurs. La confiance mutuelle constitue la base de toutes ses relations avec l'ensemble de ses partenaires.

De même que la simplicité et la sincérité de son langage, les valeurs ci-dessous se traduisent au quotidien dans ses relations avec ses assurés :

SAVOIR-FAIRE : capitalisé tout au long de l'existence de l'entreprise, il constitue la richesse que partagent tous les collaborateurs de cette dernière.

RESPONSABILITE : qui constitue le maître-mot de sa stratégie managériale. Elle permet à la société de faire face aux risques avec clairvoyance.

LEADERSHIP : elle permet à la société d'être leader au quotidien au sens entier du mot.

RESPECT DES ENGAGEMENTS : dans la mesure où la société se trouve pleinement conscient de ses responsabilités et de son rôle économique et social.

4.1.4- L'organigramme de l'entreprise

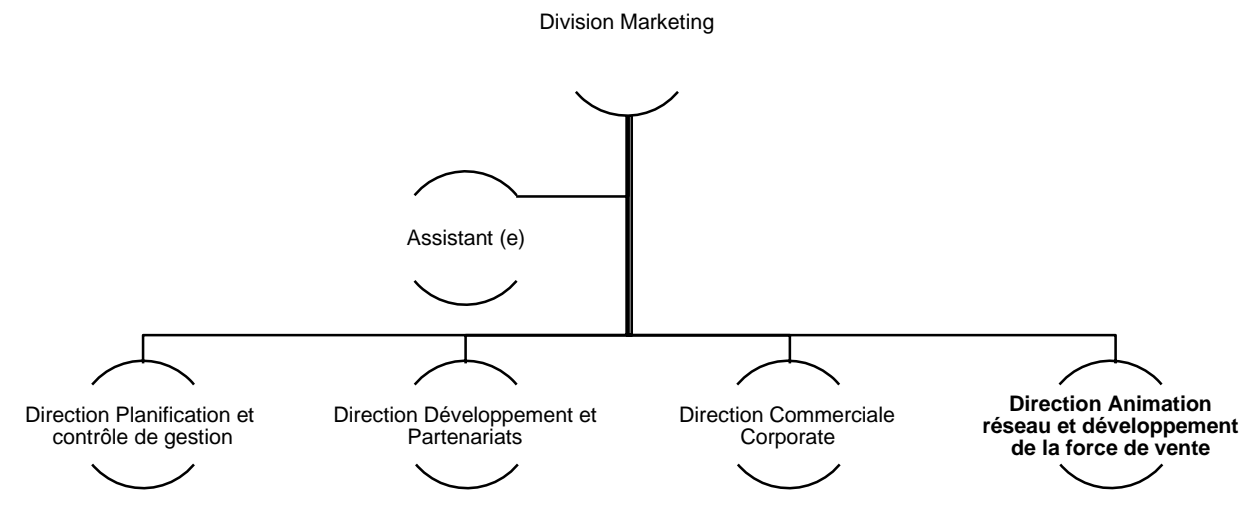
Voir annexe - A – L'organigramme de la SAA

4.1.5- Présentation du département d'accueil

Les opérations liés a la communication marketing sont réaliser par la division marketing qui est l'une des division les plus importantes au sein de la SAA

L'organigramme de la direction Marketing

Figure N 01 : Organigramme de la direction Marketing



Source : document interne de l'entreprise

La figure ci-dessus représente l'organigramme de la division marketing
Les missions de division marketing

Cette division a pour mission de :

- La Division Marketing est un acteur principal d'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise, sa conduite et sa mise en œuvre au sein du réseau de distribution ;
- Contribuer à la conception de la stratégie commerciale comme partie intégrante de la stratégie globale de l'Entreprise et promouvoir les techniques commerciales en relation avec l'évolution des structures du marché et des besoins des clients ;
- Suivre l'évolution des résultats et veiller à la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise notamment la diversification du portefeuille d'affaires ;
- Veiller à la promotion de l'image de marque de l'entreprise et de sa notoriété et agir constamment en vue de l'entretenir ;
- Concevoir et lancer de nouveaux produits en adéquation avec les attentes du marché;
- Coordonner entre les différentes structures dans l'objectif de mettre en œuvre le plan de développement.

**CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL
ET REVUE DE LITERATURE**

L'objet de ce chapitre est de présenter le cadrage conceptuel de la veille stratégique. Pour ce faire, nous l'avons structuré en trois sections. Dans un premier temps, nous avons donné les définitions afférentes aux principes de base de la veille stratégique. Ensuite, nous avons mis l'accent sur les généralités sur la veille stratégique. Enfin, nous abordé les éléments de la veille stratégique.

1 : Définitions des principes de bases de la veille stratégique

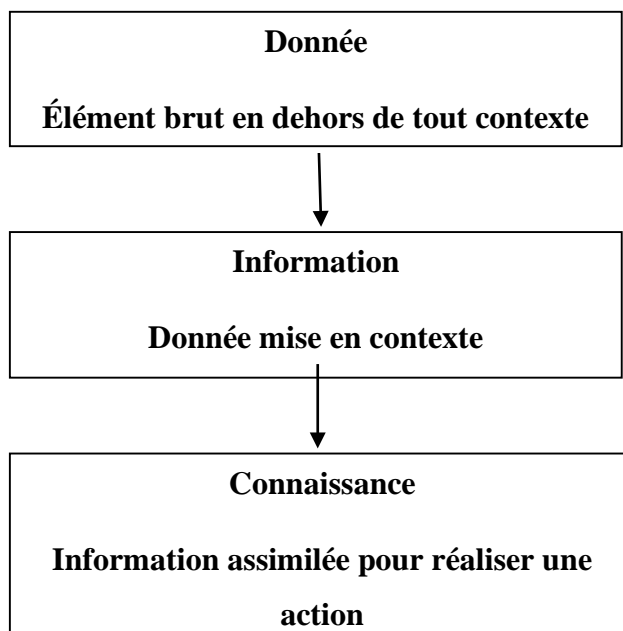
1.1- Définitions de l'information

Le concept de l'information n'est pas le même, d'une discipline à une autre et selon la perspective dans laquelle on se trouve, on accordera des propriétés différentes à l'information. Sur le plan étymologique, selon le dictionnaire Le Robert (1995, P.605) le terme information provient du latin informare qui signifie « donner une forme, une structure, transmettre des connaissances, des renseignements ». Le dictionnaire le petit Larousse (1995, P.505) présente l'information comme : « un renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelque chose, ou une nouvelle communiquée par une agence de presse, un journal, une radio, une télévision ». Selon P. ROMAGNI & V. WILD (1998) l'information est considérée comme « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque ».

Une information est un ensemble de données. Ces données interprétées de façon à faire ressortir un fait. L'information a plus de valeur que les données mais, en même temps, une information qui n'a pas été interprétée puis intégrée ne peut suffire à orienter une décision pour passer à l'action. (Gérard Tchouassi, 2017)

Le modèle hiérarchique de BALMISSE (2007) permet de mieux comprendre la relation entre la donnée, l'information et la connaissance (Figure N°02) :

Figure N 02 : Le modèle hiérarchique de BALMISSE



Source : BALMISSE, (Gilles) : la recherche d'information en entreprise, Édition la voisier, paris, 2007, p.68.

1.1.1- Les types d'informations

a- Information blanche, grise ou noire

L'Association Française de Normalisation AFNOR propose trois types d'informations :

- « L'information blanche » à laquelle l'accès est très facile. Elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données, sur Internet...etc.
- « L'information grise » qui se rapproche davantage du renseignement. Elle se présente de façon plus élaborée et pour la découvrir, il faut savoir la chercher. Elle est considérée comme licitement accessible mais certaines difficultés peuvent surgir lorsqu'il faudrait connaître son existence.

· « L'information noire » qui est protégée par des contrats ou des textes juridiques. Elle est à diffusion restreinte. Son utilisation n'est possible que pour quelques personnes autorisées pour y accéder. Des poursuites judiciaires peuvent être actionnées contre celui qui est tenté de la recueillir.

Tableau N 01 : Typologie des sources d'information

INFORMATION	BLANCHE	GRISE	NOIR
Accès	Public	Restreint	Strictelement limité
Disponibilité	80%	15%	5%
Classification	Non protégée	Diffusion restreinte	Confidentiel – secret
Acquisition	Légale, sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini.	Illégale. Acquisition relevant de l'espionnage
Sources	Ouvertes	Autorisées – Fermées	Clandestines

Source : Norbert LEBRUMENT (2012) adaptée de bulinge (2002)

Selon LARBI.A (2006) quelle que soit la typologie de l'information, elle doit être associée aux caractéristiques de sa collecte.

b- Information ouverte ou fermé

Information ouverte : l'accès à cette information est facile. Elle peut être publique ou semi-publique souvent disponible gratuitement ou à faible coût. Comme les statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude.

Information fermée : l'accès à cette information est coûteux (études multi-clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants), ou difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

i. Information brute ou élaborée

Information brute : c'est le résultat de la première opération de collecte. C'est celle qui n'a subi aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements.

Information élaborée : c'est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

ii. Information formelle ou informelle

L'information formelle est également connue sous le nom d'information officielle.

L'information formelle doit suivre une chaîne de commandement. Elle doit être écrite.

Mais aussi conçue par une organisation, donc elle est beaucoup plus fiable que l'information informelle car la preuve documentaire est toujours disponible.

L'information informelle est également connue sous le nom de l'information de bouche à l'oreille.

L'information informelle peut se déplacer librement dans n'importe quelle direction et elle se transmet souvent par voie orale.

Contrairement à l'information formelle, l'information informelle n'est pas conçue par une organisation mais par une conversation humaine donc les pièces justificatives ne sont pas disponibles, donc elle est moins fiable et peut être manipulé.

iii. Information interne ou externe

Informations internes : qu'elles soient formelles ou informelles, les informations proviennent principalement de l'entreprise elle-même (notes, rapports de réunion, revue de presse interne, rapports d'études et d'audit, etc.). Ces informations peuvent être réunies soit par le service de veille stratégique soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Information externe : elle provient des partenaires extérieurs et de l'environnement de l'entreprise, elle peut être documentaire (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...), ou non documentaires. Le spécialiste de la vieille stratégie doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles...) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...).

1.2- Définitions de la stratégie

« Le concept de stratégie est d'origine militaire, il vient du grec strategos : « désigne l'art de diriger l'armée en présence de l'ennemi. Dans le domaine du management, le concept prend en général une signification plus large qu'en matière militaire puisqu'il recouvre les buts et les objectifs par rapport auxquels on planifie les ressources » (Desreumaux, Lecocq et Wanier 2009).

La stratégie se définit, selon l'historien des affaires Alfred Chandler (1962), comme « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre le mieux possible ces buts ». Ansoff (1968), quant à lui, définit la stratégie comme l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Pour sa part, Marchesnay (2004) définit la stratégie comme « l'ensemble constitué par les réflexions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Selon Lorino et Tarondeau, (2006) « La stratégie est le fruit d'une démarche systématique, ou bien le résultat d'un ensemble de mini décisions qui, peu à peu, vont former le futur de l'entreprise ».

Saiais et Metais, (2001) affirment que « quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs en stratégie (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1973 ; Porter, 1980 ; Ansoff, 1987) introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité pour les entreprises d'en tenir compte.

1.3- Définitions de la veille stratégique

Le terme de « veille stratégique » a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme, RIBALUT.J, (1992) définit la veille comme la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.

JAKOBIAK.F insiste, en 1988, sur l'information critique comme tout à fait indispensable pour agir ou décider. REYNE.M, (1990) précise qu'il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse digne de l'environnement « ... ». Peu d'entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elles, sans une bonne connaissance de l'environnement.

La veille apparaît donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voire un facteur clé de succès pour certaines entreprises particulièrement menacées.

En fait, la démarche doit aller au-delà d'une analyse classique de la concurrence. Lesca.H, (1989) affirme que la veille doit être une activité prospective. Nul besoin, de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui (sa gamme de produit, ses tarifs ...) car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain. Lesca.H, (1994) avait proposé le terme « écoute prospective de l'environnement économique » « EPEE » pour remplacer le terme (veille). Pour lui, la veille (l'EPEE) devait s'articuler autour de quatre missions principales :

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement ;
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie d'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisé).

2 : GENERALITE SUR LA VEILLE STRATEGIQUE

2.1- Historique de la veille stratégique

Selon Despres et Chauvel. (1999), Jacob et Pariat. (2000). La veille stratégique représente donc un moyen privilégié pour la gestion et la création de nouvelles connaissances.

Quoique la terminologie utilisée pour décrire la veille stratégique tende à être confuse et diversifiée, le phénomène est bien réel et ne date pas d'hier (Bergeron et Hiller. (2002), Brouard. F. (2000). Il existe toutefois peu de travaux documentant et reliant les différents exemples historiques de veille en dehors des travaux militaires Dedijer. S, (1999).

Les origines de ce concept sont anciennes. Des exemples permettent de retracer une origine plutôt lointaine. Notons simplement la légende du soldat de Marathon qui mourut pour informer les Athéniens de leur victoire sur les Perses, les réseaux de veille développés par les Fuggers au 15e siècle, les Rothschild au 19e siècle, la république de Venise et l'église catholique Amabile, (1999), Dedijer, (1999). Il faut toutefois noter que le développement de la veille tel qu'on le connaît dans les organisations est relativement récent et qu'il ne s'est pas produit au même rythme dans tous les pays (Bergeron, 2000). Les principales phases d'évolution de la veille sont illustrées dans le tableau ci-dessous

Tableau N° 02 : Principales phases de l'évolution de la veille stratégique

Période	Phase	Particularités de la veille				
		Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	Bibliothécaire /marketing
1960-1970	Recherche de données sur les concurrents	Informel	Tactique	Peu ou pas d'analyse	Faible	Bibliothécaire /marketing
1980	Analyse des concurrents et de l'industrie	Formel	Tactique	Quantitative	Moyen	Marketing/ planification
1990-2000	Intelligence de l'entreprise pour des raisons stratégiques	Formel	Tactique et stratégique	Quantitative et qualitative	Élevé	Marketing/ planification / cellule de veille

Source : adapté de Prescott (1995) et Attaway (1998) p29

Le gouvernement japonais aurait implanté un système de veille au milieu du 19e siècle et aurait fait du renseignement une ressource collective. Aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années 1950 que les grandes entreprises ont commencé à implanter des services de veille (Jakobiak, 1998). En France, l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980 (Bourthoumieu, Mallard, Gros et Coudol, 1999).

L'intérêt des Américains et celui des Français seraient attribuables à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon (Bourthoumieu et al., 1999 ; Jakobiak, 1998). C'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, en particulier avec les travaux d'Aguilar (1967) (Amabile, 1999). Une constatation qui ressort du tableau N02 est la place importante de la fonction marketing dans le développement de la veille et une évolution vers une analyse des données plus étendue.

L'existence de la veille et son importance grandissante se manifestent par la création en 1986 d'une association professionnelle sans but lucratif, la Society of Competitive Intelligence Professional (SCIP) (Prescott, 1995). La SCIP regroupe près de 7 000 membres provenant de 59 pays, actifs dans 50 sections régionales à travers le monde et présentant une croissance de près de 40% annuellement chez les adhérents (SCIP, 1999 ; 2003). La SCIP fait la promotion de la veille, organise des congrès annuels, des colloques et des ateliers de fondation et prône des normes élevées en ce qui concerne la déontologie. Elle publie deux revues soit Journal of Competitive Intelligence and Management (autrefois le Competitive Intelligence Review) et Competitive Intelligence Magazine. (SCIP, 2004).

2.2- La différence entre l'espionnage et la veille stratégique

Bulinge (2002) à considérer que l'espionnage et la pénétration intentionnellement de l'espace cryptique du secret. Et que le fait d'entrer de manière inopinée dans cette espace ou de capter un secret en dehors cette espace n'est pas considérée comme espionnage. Pour Silberzahn (1995), " l'objectif des services spéciaux est clair, Connaître ce que l'on veut cacher ".

Une Opération secrète de collecte de renseignements (Baud, 1998). On peut dire que L'espionnage est un acte immoral ou criminel qui dans un sens ou il ne respecte pas les règles et coutumes patrimoniales.

La veille ne peut pas être comparée à de l'espionnage d'autant plus que l'association des entreprises de veille a mis en place un code d'éthique pour délimiter clairement la différence entre veille stratégique et l'espionnage industriel.

L'existence et l'importance de la veille stratégique se manifeste en 1986 par la création d'association professionnelle, la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Ce dernier a mis en place un code éthique du veilleur dans les principaux points sont :

- Essayez constamment d'augmenter le respect et la reconnaissance de la profession au niveau local, régional et national ;
- Effectuer des tâches professionnelles avec enthousiasme, diligence avec un haut degré professionnalisme tout en évitant les pratiques contraires à l'éthique ;

- Suivre fidèlement les règles de l'entreprise, ses objectifs et ses lignes directrices.
- Se conformer à la réglementation en vigueur ;
- Fournir des informations d'identité précises avant les entretiens personnel, organisation représentée ;
- Respecter les demandes de confidentialité ;
- Promouvoir et encourager l'application de ce code d'éthique dans les entreprises. (SCIP,2004).

2.3- Stratégie d'entreprise et veille stratégique

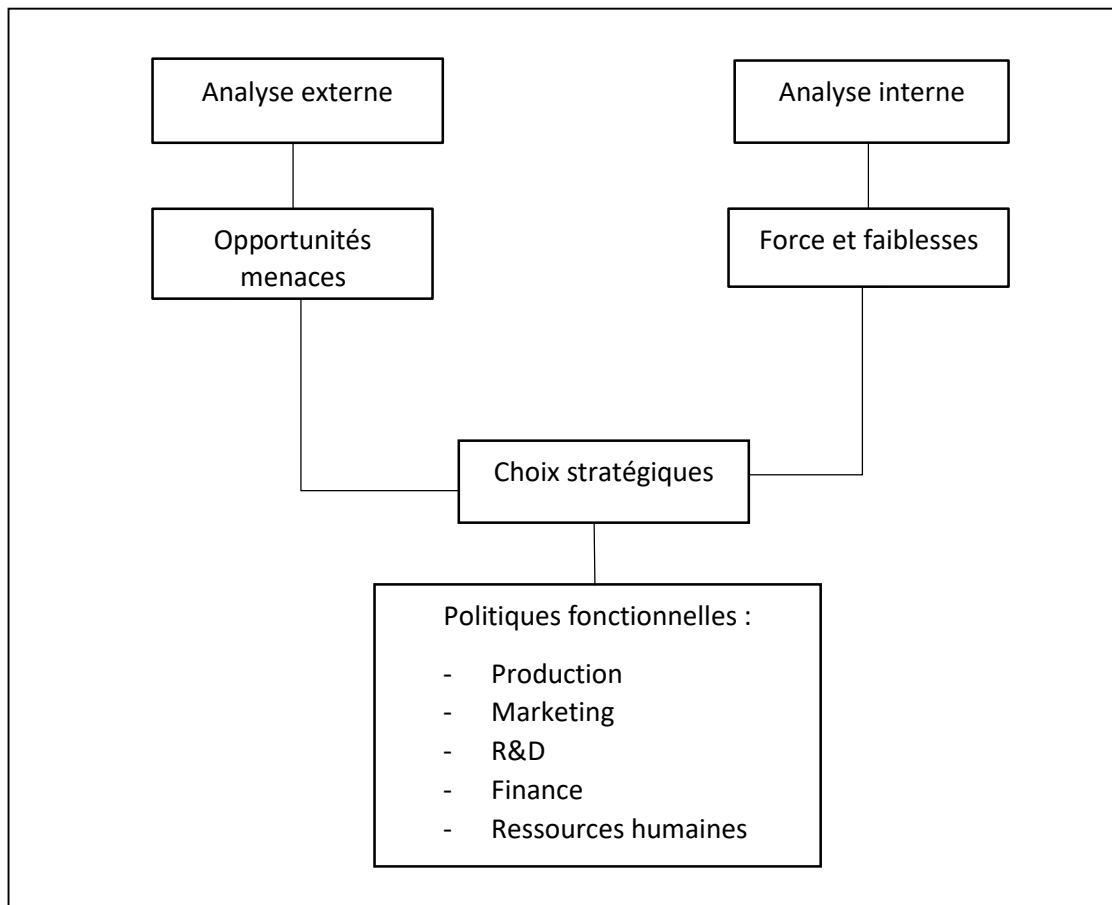
La stratégie d'entreprise désigne le domaine d'activité et le choix d'allocation de ressources afin de réaliser ses objectifs. Les axes de stratégies classiques ont pour objectif d'assurer la rentabilité, le développement, la pérennité et le bien-être de l'entreprise.

On distingue deux niveaux de stratégie : la stratégie globale et la stratégie concurrentielle :

- La stratégie globale de l'entreprise nécessite un travail de recherche d'informations sur l'évolution de l'environnement et l'analyse des différents secteurs. Cette analyse permet à l'entreprise de gérer au mieux de ses intérêts et son portefeuille d'activités, en décidant de se stabiliser ou d'investir dans tel secteur, de retirer de tel ou de tel autre secteur ;
- A l'intérieur de chaque domaine d'activités stratégique « DAS » ainsi choisi, l'entreprise va mener une stratégie concurrentielle en définissant les manœuvres lui permettant de se positionner face à ses concurrents. (Hermel. L, 2017).

Il existe de nombreux modèles d'analyse stratégique qui permettent de mieux structurer la veille stratégique. L'un des plus connus est le modèle LCAG présenté par quatre enseignants de la HARVARD BUSNIESS SCHOOL.

Figure N 03 : Le modèle LCAG



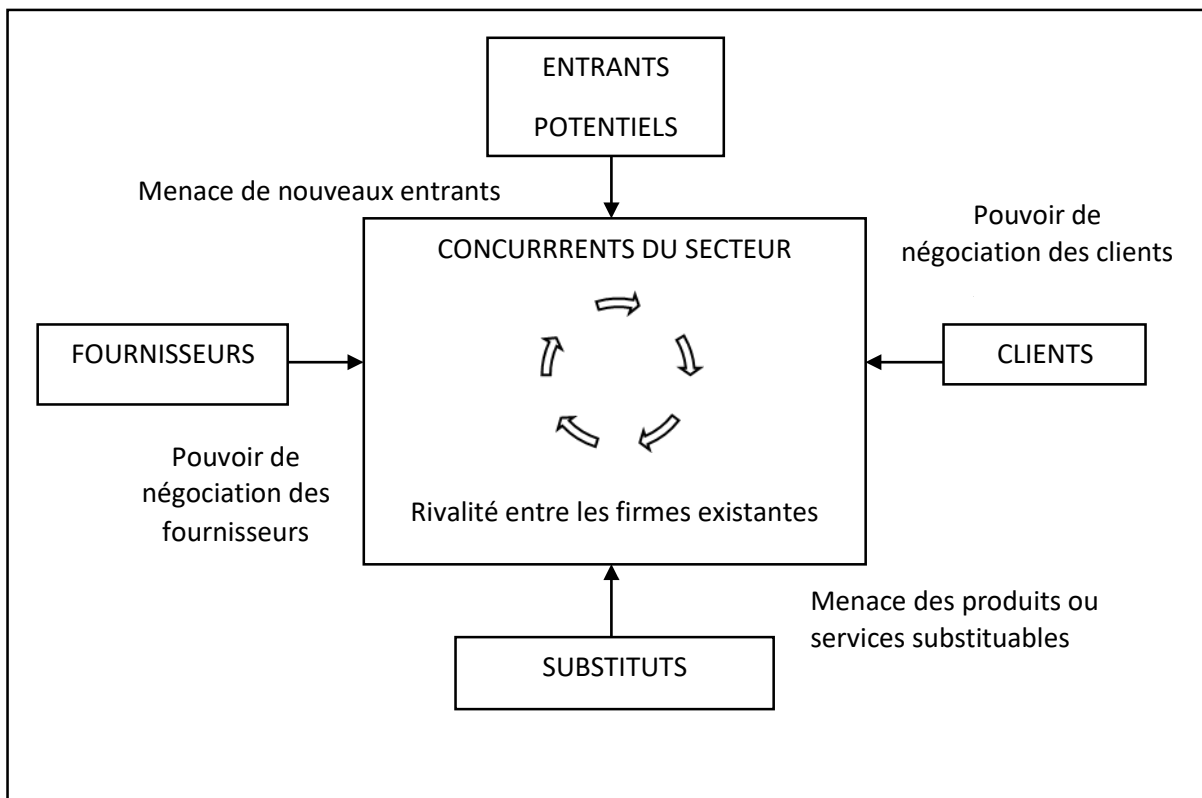
Source : Learned E.P. Christensen C.R. Andrews K.R. et Guth W.D. Business Policy. Text and Cases, Richard D. Iewin,1965

Ce modèle met en lumière la nécessité :

- D'une ANALYSE INTERNE permettant d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- D'une ANALYSE EXTERNE permettant de repérer les menaces et les opportunités de l'environnement.

C'est cette confrontation entre compétences et ressources propres de l'entreprise face aux contraintes et opportunité de l'environnement qui permet d'éclairer les choix stratégiques de l'entreprise. Il revient à Michael PORTER (1986) d'avoir modélisé de façon simplifiée l'environnement au sens large :

Figure N 04 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Source : Michael Porter, choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1986

3 : LES ELEMENTS DE LA VEILLE STRATEGIQUE

3.1- Les outils de la veille

Certes, les outils informatiques facilitent le traitement de l'information, mais l'intelligence et l'interprétation des messages n'ont jusqu'à présent été possibles que par la ressource humaine, La veille stratégique est un moyen d'extraversion de l'entreprise, elle permet de s'intéresser encore plus à son environnement et d'investir dans l'innovation. Elle ne se limite pas à un simple article de presse ou reportage de presse, bien au contraire, c'est une information approfondie adaptée aux réalités actuelles de l'entreprise. (Armelle.T, Bonny.P, 2008).

Tous les outils de veille sont similaires dans leurs principes fondamentaux, certains intègrent plusieurs fonctionnalités. Le fait est que dans l'immensité des tâches du veilleur, et en particulier dans l'immensité du web et la quantité d'informations à gérer ou à scruter, l'humain n'est pas en mesure d'accomplir la tâche par lui-même, donc il faut se doter d'outils,

qui permettra une automatisation plus ou moins significative des fonctions spécifiques à Veille. (Armelle.T & al, 2008).

On peut les classer en quatre catégories principales : (Cottave.M, 2008)

- Les moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non automatisée : Ils nous permettent de chercher des informations ou des données sur Internet visible ou invisible. Leur tâche est de chercher les informations le plus précisément possible sur serveurs ou bases de données disponibles sur le réseau. Ils sont dotés des fonctionnalités de recherche par mot-clé ou par filtre, parfois même en utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents. Certains moteurs comme Google permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT, ...). Ils recherchent l'exhaustivité, permettant l'élimination à travers des filtres. Leur efficacité vient de l'équilibre intelligent entre la stratégie de recherche et la conception des filtres afin d'éviter le « bruit » dans les résultats sans éliminer les informations qui peut être utile ;
- Les logiciels de veille ou de classement documentaires : Ils permettent le stockage les documents et informations trouvés sur Internet ou dans d'autres supports. En principe se sont les gestionnaires de bases de données qui permettent l'indexation des enregistrements tels que Copernic ;
- Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille : ce sont des logiciels de messagerie que ce soit en Internet ou intranet (Mail, forum, logiciel discussion, ...) ;
- Les logiciels d'analyse de l'information : permettre le traitement d'un document individuel ou la réalisation des statistiques en fonction de stratégie de recherche.

3.2- Les étapes de la veille stratégique

La norme **XP X50-053 1998 de AFNOR (voir ANNEXE B)** est un référentielle des étapes de la veille stratégique par ce que cette norme établit les grands concepts de la veille et le processus (du brainstorming, passant par la collecte des sources, et la veille des informations en elle-même).

La norme XP X50-053 dénombre huit opérations constitutives d'un processus de veille stratégique. (**Voir ANNEXE C**).

Les 8 étapes de la veille

Cette décomposition en huit étapes est généralement synthétisée en trois grandes phases (La collecte, Le traitement, La diffusion) :

- 1- Le ciblage qui regroupe les étapes de définition d'axes de surveillance ;
- 2- La détermination du type d'informations utiles. Si cette étape de ciblage intervient au lancement de la démarche, les finalités de la veille doivent néanmoins être fréquemment revues pour que celle-ci puisse servir au mieux les besoins de l'établissement ;
- 3- La collecte qui se compose de la détermination des sources utiles ;
- 4- La mise en place du processus de collecte et de sélection de l'information ;
- 5- Le soin apporté à cette étape conditionne l'efficacité et la pertinence du système mis en place, le traitement qui suppose l'analyse et l'organisation des données en vue de leur exploitation ;
- 6- De la masse d'informations recueillies, le veilleur dégage des lignes directrices qui sont autant d'aides à la décision pour l'organisation ;
- 7- la diffusion qui peut prendre plusieurs formes, utiliser différents canaux et être adaptée selon le destinataire visé ;
- 8 – la validation et le réajustement de l'information par rapport aux requêtes du niveau décisionnelle.

3.3- Le Processus de la veille stratégique

Le processus de la veille stratégique peut être décrit comme un système (Dutton et al., 1983). Le système lui-même est composé de sous-systèmes. Ces sous-systèmes sont influencés par le flux d'informations des acteurs du macro-environnement et l'organisation elle-même (Lesca.H, 1992) Illustre les systèmes de processus de veille stratégique ainsi que les influences qui les affecte.

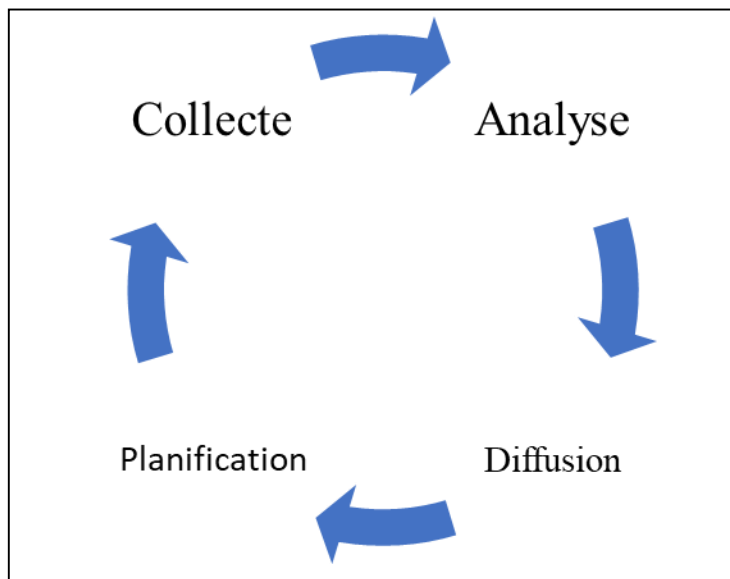
Le processus est influencé par l'environnement externe, soit le macro-environnement et les acteurs ainsi que les dimensions de l'environnement interne, soit les stratégies, la direction, les ressources, la culture et la structure. Les dimensions de la culture, de la direction, des ressources et de la structure de l'organisation ont une influence sur les sous-systèmes des ressources de la veille stratégique.

Le système principal du processus de la veille stratégique est divisé en trois éléments, soit les extrants, le cycle et les intrants (Dutton et al., 1983). Les intrants correspondent à de nombreux besoins exprimés par les utilisateurs. Bryant et Richardson (1999) et Vedder, Vanecek, Guynes et Cappel (1999). Ils ont également énuméré quelques besoins, en particulier ceux liés à l'identification et à l'évaluation des besoins des clients, des partenaires potentiels, des technologies, des fournisseurs, des marchés, des concurrents, des services et des produits et des changements dans l'environnement.

Les extrants correspondent à des produits orientés vers la décision et vers l'action. Selon les phases du cycle de la veille stratégique, ces produits peuvent être des connaissances, de l'information ou des données.

La plupart des auteurs qui regroupent le processus de l'intelligence aborde le cycle de la veille stratégique en quelques phases seulement. D'autres auteurs, comme Amabile (1999), décrivent plus précisément les étapes comprises dans les phases ou identifient, malgré que la terminologie soit parfois différentes, ces phases sont très similaires pour différents auteurs, Kahaner, (1996) donne les quatre phases du cycle, soit la planification, la collecte, l'analyse et la diffusion.

Figure N 05 : Cycle de la veille stratégique



Source : Kahaner, L. Competitive Intelligence 1996

Les auteurs s'accordent sur l'aspect spiral continu et perpétuel du cycle (Vedder et al., 1999). D'ailleurs, Aguilar (1967), comme d'autres auteurs, présente l'aspect dynamique des différentes phases du cycle La communication, élément important pour Genelot (1999) et Macy et Izumu (1993) il est omniprésent et ne consiste pas seulement à diffuser. Jakobiak (1998) indique une boucle interne avec diffusion après une collecte mais avant traitement, afin de valider davantage l'information avant l'analyse et l'utilisation.

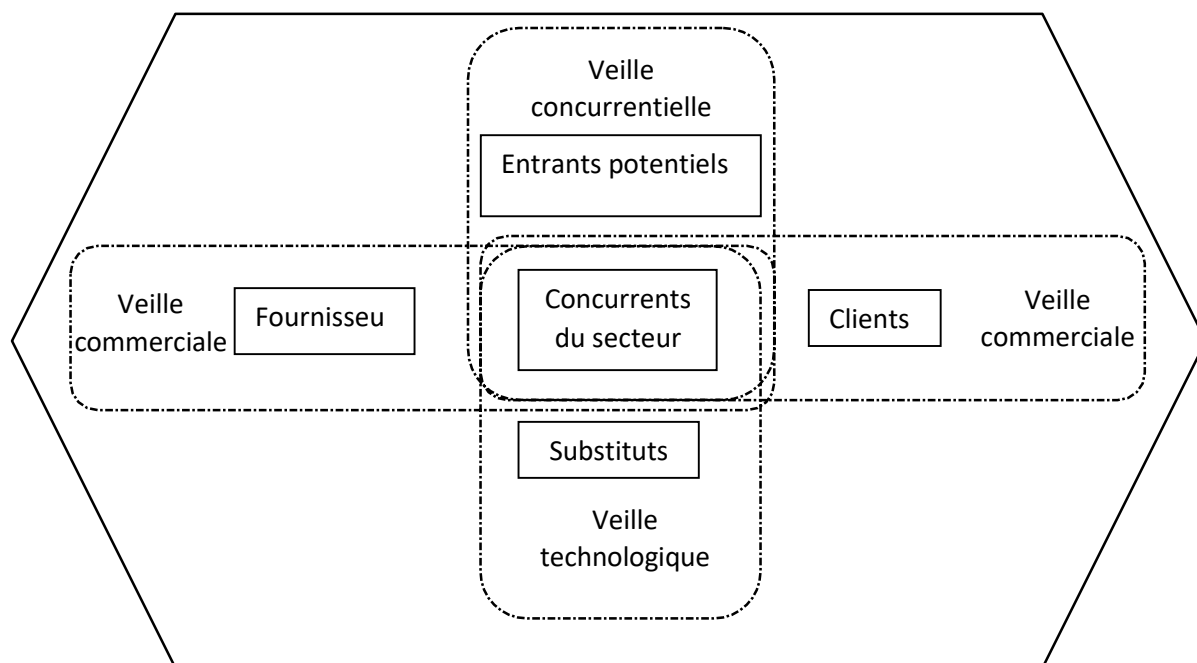
3.4- Les différents types de veille

La veille stratégique est un terme généraliste. C'est une surveillance de l'environnement général d'une organisation, dans le but de récolter des informations permettant d'aider à définir la stratégie de développement de celle-ci. Cependant, il faut orienter cette collecte d'information en fonction des priorités et des objectifs de l'entreprise afin de rendre ses informations, des éléments clés utiles à la décision. (Porter. M, 1980).

En nous appuyant sur le schéma de PORTER (1980) on distingue quatre grands types de veille :

- Veille Technologique ;
- Veille Concurrentielle ;
- Veille Commerciale ;
- Veille Environnementale .

Figure N 06 : Les quatre grands types de veille



Source: Porter, Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press.

a. La veille technologique

Elle peut être définie comme « c'est les efforts et les moyens déployés et les actions adoptées par les entreprises pour détecter les différents développements dans des différents domaines techniques et technologiques, qui pourraient être potentiellement intéressants pour l'entreprise ou qui pourraient l'intéresser dans l'avenir » (Pateyron. E, 1998, P143-144).

Martinet et Ribault (1991) donnent la définition « c'est l'activité qui consiste à surveiller l'environnement afin de détecter les signes de faiblesse qui apparaissent lors de l'évolution des technologies.

Dans l'ensemble, on peut dire que la veille technologique se repose sur l'observation et l'analyse :

- D'Informations techniques et technologiques ;
- Des marchés de l'environnement économique, commercial et financier ;
- Pour détecter les menaces et saisir les opportunités ;

Donc elle se base sur :

- La réception de l'information qui permet à l'innovation technologique de progresser ;
- Regrouper et analyser tout ce qui permet à une organisation d'identifier les secteurs d'où proviennent ses plus grandes innovations en termes de méthodes et de produits ;
- Avoir une connaissance des techniques et des technologies utilisées par ses clients, fournisseurs, partenaires et ses concurrents, dans le but de suivre le développement qui pourra affecter sa survie et sa durabilité ainsi que ses clients et fournisseurs ;
- Intérêt pour le développement technologique : Découvertes scientifiques, innovations technologiques dans les biens et services, évolution des méthodes et processus de fabrication et l'émergence des nouveaux équipements ;
- La surveillance des menaces technologiques (L'observation et l'analyse de l'environnement ainsi que la diffusion ciblée des informations sélectionnées, traitées et utiles à la prise de décision ;

Les types de la veille technologique

Il existe 2 types de la veille technologique⁵

- ❖ **La veille en matière de brevets** (propriété industrielle) : c'est l'activité par laquelle l'entreprise reconnaît les brevets, les marques et les modèles disponibles sur le terrain afin d'éviter l'imitation involontaire.

Elle répond à :

- Quels sont les brevets mis en place ?
- Quelles sont les institutions qui proposent des brevets ?
- Comment l'organisation peut-elle protéger sa propriété contre l'imitation des concurrents et de l'espionnage ?
- Quelles sont les stratégies de protection industrielle des concurrents ?

- ❖ **La veille des produits** : Une activité dans laquelle l'organisation préempte la production des nouveaux produits et la découverte de produits d'imitations.

Elle répond à :

- Quelles sont les nouveaux produits ? et quelles sont leurs fonctionnalités ?
- Comment améliorer nos produits ?
- Quels sont les critères appliqués pour chaque produit ?

La veille technologique dans son ensemble répond à plusieurs questions :

- Quels programmes sont en cours de réalisations ou réalisés par les concurrents ?
- Qui sont les représentants, les gens qui participent à ces programmes (laboratoires, institutions...) ?
- Qui a déjà posté sur ce sujet ?
- Quels brevets présentés dans ce domaine, quelles sont les normes et les règlements actuellement en vigueur ?

⁵ <https://www.3ieimpact.org>; consulté le 01/08/2020 à 14:00

- Quelle est la situation actuelle dans ce domaine ?
- Quels nouveaux équipements, quelles nouvelles technologies vont être disponibles dans le futur ?

Francois Jakobiak (2004) a développé une vision systématique de la veille technologique, il donne la définition suivante :

« La veille technologique est le processus d’observation et d’analyse de l’environnement, suivi par un processus de déploiement d’un centre d’informations sélectionnées et traitées afin qu’il soit utile pour la prise de décision »

La veille technologique découle principalement de :

- Les organismes de recherches scientifiques, les universités et les séminaires ;
- Les instituts et les organismes de recherche appliquée et d’ingénierie ;
- Une étude des brevets liés à l’activité ;
- Les banques d’informations ;
- La participation aux séminaires, et l’étude des publications à caractère professionnels ;
- L’analyse détailler des produits des concurrents.

Pour exploiter ses sources, des moyens développés doivent être fournis, ainsi que le cadre humain qui peut recueillir l’information, la traduire et exprimer son opinion d’une manière qui contribue à l’enrichissement technologique de l’entreprise.

b. La veille concurrentielle

« La veille concurrentielle est l’activité par laquelle l’entreprise identifie ses concurrents, actuels ou potentiels, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...) »⁶.

Elle s’intéresse donc à l’environnement dans lequel se développe la concurrence à travers les informations obtenues à partir de l’analyse de l’industrie et de la concurrence (forces et faiblesses) Ensuite, analyser, extrayez les résultats et les appliquer dans la prise de décision dans

⁶-http://erwan.neau.free.fr/information_veille_concurrentielle.htm ; consulté le 20/07/2020 à 22:30

l'organisation, et classer ses informations en information quantitative et qualitative (Pateyron. E, 1998, P133) .

- ❖ Informations quantitatives :
 - Les performances actuelles des Concurrents ;
 - Stratégie de la concurrence ;
 - Les nouveaux objectifs de la concurrence ;
 - Capacités du concurrent ;
- ❖ Informations qualitatives :
 - Les efforts dans le domaine de la recherche et du développement ;
 - La relation avec de nouveaux fournisseurs ;
 - Lancement de nouveaux produits ;
 - Des nouveaux marchés ;
 - L'attraction de nouvelles technologies ;
 - Nouvelle campagne marketing ;
 - Évolution des parts de marché.

L'objectif de la veille concurrentielle est de rechercher et de comprendre tout ce qui est lié à l'organisation, par exemple :

- ❖ Les produits de la Concurrence : Gamme complète, la couverture du marché, parts de marché ;
- ❖ Les techniques de vente et de la distribution : réseau de distribution, plan de distribution, prix applicables ;
- ❖ Les partenaires : Réseau de fournisseurs, les entrepreneurs, les relations avec d'autres acteurs ;
- ❖ Recherche et développement : Technologies et brevets déposés.

Selon Pateyron. E. (1999, P21) les informations recueillies sont fortement liées à l'intensité de la concurrence au sein du secteur d'activité, où il existe plusieurs variables qui augmenteraient le degré de la compétitivité, surtout lorsqu'il s'agit de :

- Les concurrents : il est difficile de surveiller tous les concurrents en même temps, donc le plus important est de surveiller les parts de marché, connaître quelles stratégies sont adoptées par ces derniers pour éviter la possibilité de surprise ;
- Augmentation des coûts fixes : Cette position oblige les entreprises à vendre leurs produits quel que soit la façon, de sorte que les coûts fixes soient couverts ;
- Produits nécessaires : Lorsque le produit est considéré comme une nécessité initiale, le choix de l'acheteur est basé sur le prix et la qualité du service associé ;
- Obstacles de sortie élevés : Il s'agit de cerner les obstacles clés ou de tirer profit de la levée des obstacles de sortie d'un secteur sans rentabilité ;
- Obstacle d'entrée faibles : Surveillance constante des nouveaux entrants.

La veille concurrentielle répond à de nombreuses questions, notamment :

1. Quels sont les produits émergents, les produits, les solutions de substitution existantes et potentiels ?
 - ιι. Qui sont mes concurrents ?
 - ιιι. Atteignent-ils leurs objectifs ?
 - ιιι. De quoi seront-ils capables dans le futur ? Qu'est-ce qu'ils ne pourront jamais faire ?
 - ιιι. Comment voient-ils leur futur ?
 - ιιι. Leur futur et le nôtre sont-ils appelés à se croiser ?

Sources d'information à surveiller :

- ιιι. Exploiter la presse spécialisée, professionnelle, la littérature grise ;
- ιιιι. Exploiter les données économiques, commerciales... ;
- ιξ. Participer aux salons professionnels ;
- ξ. Se procurer les catalogues et tarifs ;
- ξι. Le benchmarking ;

ξ11. S'entourer d'un réseau d'experts, de prestataires spécialisés, de fournisseurs...⁷.

c. La veille commerciale

Ce type de veille s'intéresse généralement aux clients et les fournisseurs.

- **Les clients** : il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur long terme ainsi qu'au développement de la relation entre les clients et l'organisation et avec le développement des techniques de fidélisation des clients la veille commerciale participe au suivi et à l'analyse des réclamations. L'insatisfaction des clients doit être prise en compte, même si 70 % des clients sont satisfaits du produit, il faut prendre en considération les 30% des clients insatisfaits afin de d'améliorer la qualité du produit.
Double source.

Et pour réaliser cet objectif il faut connaître :

- Les diverses techniques d'achat ;
 - Les technologies de gestion par la qualité ;
 - Planification du futur.
- **Fournisseurs** : il faut suivre le développement de l'offre des nouveaux produits et l'évolution de la relation entre le fournisseur et l'organisation ainsi que la capacité du fournisseur d'acquérir les produits dont l'organisation a besoin (pendant une certaine période) au coût le plus bas. Dans la recherche d'information, l'importance est mise sur le coût des services mais aussi sur les différentes garanties (délai de livraison, relation continue, qualité des produits et services, adaptabilité, etc.). Les fournisseurs peuvent aider l'organisation de deux façons :
 - Ils sont toujours en contact avec les clients et connaissent les expansions potentielles du marché ;
 - Capacité d'échange d'informations. (Chalus-Sauvannet. M, 2000).

d. La veille environnementale

⁷ -http://erwan.neau.free.fr/information_veille_concurrentielle.htm ; consulté le 20/07/2020 ; à 02:00

Elle regroupe tous les autres types de veille non mentionnés (législative, financière, politique, géopolitique, environnementale et culturelle). (Lesca. H et Schuler. M, 1995) .

Veille législative : Il est nécessaire de prendre en compte les lois nationales et internationales (afin de pénétrer les marchés étrangers). (Boizard. O, 2005) .

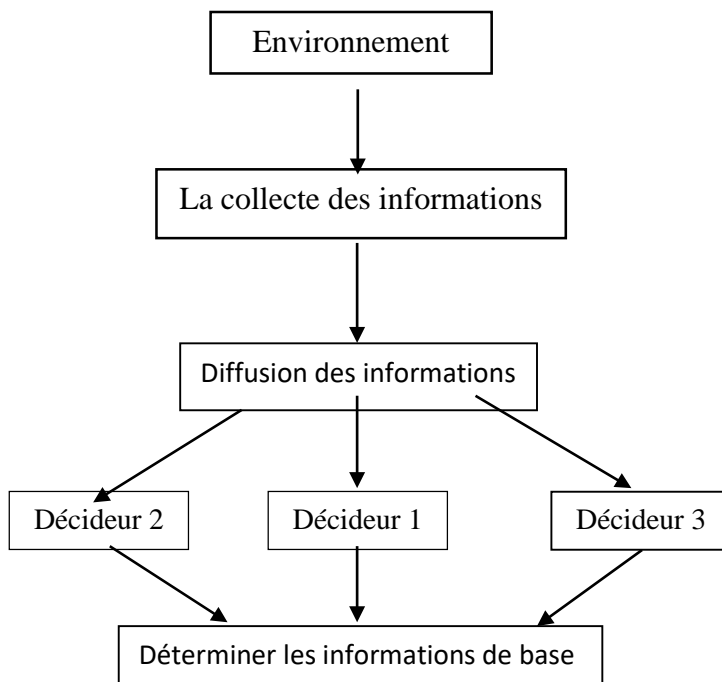
Veille financière : (Syndicats, fusions, acquisitions (achats), partenaires...). (-Dahmane. M et Yalaoui. R, 2004).

Veille politique et culturelle : Basée sur la connaissance de l'éthique, des coutumes et de l'esprit des consommateurs par pays, en particulier la désignation des pays qui sont financièrement menacés. (Boizard. O, 2005).

Veille sociale : C'est identifier et observer tous les phénomènes sociaux tels que les conflits sociaux, les conflits religieux et ethniques, les conflits entre générations, l'adhésion aux traditions et à tout ce qui peut attirer l'attention des veilleurs et menacer l'intégrité ou l'harmonie organisationnelle. (Picard. D, 1991, P2).

La mise en place de la veille environnementale est considérée comme une tâche difficile pour l'organisation, car la question est liée à un large aspect de l'environnement restant, et par conséquent, l'organisation doit traiter les informations collectées soigneusement en termes d'analyse, de traitement et d'envoi aux décideurs afin qu'ils déterminent à leur tour les informations de base dans le processus de veille. (Pateyron. E, 1998, P162).

Figure N 07 : Processus de veille environnementale



Source : Emmanuel Pateyron, La veille stratégique. Edition Economica, Paris .1998 p 162

Conclusion

Plusieurs auteurs et chercheurs considèrent la veille stratégique comme un processus qui recueille des informations sur les objectifs prédéfinis, les répartit et les convertit en actions.

La veille stratégique peut donc être considéré comme un moyen pour fournir à l'organisation des informations qu'elle utiliserait dans la prise de décision afin d'avoir un avantage concurrentiel dans un environnement instable.

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons à la norme AFNOR XP X50-053 qui définit la mise en place d'un système de veille stratégique et son processus d'application. Elle s'applique à toute prestation concourant à la mise en place et à l'alimentation d'un dispositif de surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel, environnementale.

CHAPITRE III: CADRE METHODOLOGIQUE

L'objet de ce 3^{ème} chapitre est de présenter l'approche méthodologique adoptée en indiquant la posture épistémologique choisie pour bien mener cette étude, ainsi que les techniques de collecte de données utilisées afin d'atteindre.

1 : Positionnement épistémologique

L'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Selon Cohen (1996) l'épistémologie est « un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance ».

Chaque travail de recherche nécessite de s'inscrire dans un paradigme épistémologique. Pour cela il existe plusieurs paradigmes épistémologiques, les plus connus sont :

- Le positiviste : son fondateur est Auguste Comte qui disait : « que le mot positif désigne le réel », Le Moigne (1995). Le positiviste adopte un raisonnement déductif qui veut dire que la véritable connaissance ne peut se fonder sur les sens. La certitude vient de la déduction (de notre raison, de nos raisonnements). A partir des intuitions (ou prémices), il s'agit de déduire d'autres affirmations qui en sont les conséquences. (René Descartes, 1596-1650).
- Le constructiviste : Largeault (1993) disait que : «un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement». Le constructiviste a un raisonnement inductif qui veut dire que l'induction consiste à induire des énoncés généraux (des vérités) à partir d'expériences particulières rigoureuses et systématiques. (Francis Bacon (1561-1620), John Locke (1632- 1704) et David Hume (1711-1776)).

Les caractéristiques principales des deux paradigmes selon Croom (1999)

Positivismisme :

- La réalité existe comme vérité ;
- La connaissance est un contexte ouvert ;
- La recherche peut révéler le “ vrai ” état des affaires ;
- La posture basique est réductionniste et déterministe ;
- La vérification : comment la validité est- elle assurée ?

Constructivisme :

- La réalité est dépendante à travers l'individuel (existential) ;

- La recherche a pour but de regarder le monde à travers le point de vue du sujet ;
- Pour comprendre, il faut interpréter ;
- Il est concerné par comment savoir et faire.

Puisque notre recherche s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion, nous nous inscrivons dans une posture épistémologique constructiviste afin de respecter les objectifs fixés par l'entreprise nous avons suivi un raisonnement inductif.

2 : Méthode de recherche

Le terme « méthode » dans les sciences a un sens très précis. La méthode est : « Ensemble des principes requis pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences » (Carrel, L'Homme, 1935, p. 41). Quant à la méthodologie, Sorel G (1908, P68) la définit comme : « Ensemble de règles et de démarches adoptées pour conduire une recherche ».

Pour bien mener cette étude nous avons jugé approprié d'opter pour une stratégie de recherche qualitative fondée sur une compréhension approfondie du contexte empirique. La recherche qualitative « elle ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données » (Aubin-Auger I, Mercier A, Baumann L, Lehr-Drylewicz AM, Imbert P, Létrilliart L. 2008).

Les principales caractéristiques de l'étude qualitative sont selon Creswell (1998, P14) comme ceci : « Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage ».

Nous avons jugé que la recherche qualitative est la plus appropriée dans notre étude car notre thème est complexe et il consiste à apporter une valeur ajoutée à l'organisme d'accueil, le passage par une analyse de l'existant est donc nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'objet de notre recherche.

Notre recherche applique une méthode inductive pour explorer et élaborer les pratiques associées à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, et la façon dont il est perçu verticalement à différents niveaux décisionnels. Pour le faire, il est indispensable de réaliser des entretiens avec les personnes les mieux placées telles que (les conseillers auprès du PDG, les

directeurs, le chef de département informatique) pour nous fournir les informations nécessaires qui nous permettent de répondre à notre problématique.

3 : Population et échantillonnage

La population est considérée comme : « une collection d'individus (humains ou non humains), c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires (une personne, un groupe, une ville, un pays) qui partagent des caractéristiques communes précises par un ensemble de critères » (Paul N'DA, 2015, p.99). Quant à l'échantillon, selon SAVARD.J (1978, P384,) l'échantillon est défini comme : « Un échantillon est un groupe relativement petit et choisi scientifiquement de manière à représenter le plus fidèlement possible une population ».

Notre recherche porte sur une proposition d'une mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de la SAA. De ce fait, nous avons trouvé utile de choisir les différents acteurs qui interagissent avec le dispositif de veille stratégique plus précisément ceux qui impactent sa mise en place et ceux qui l'utilisent.

L'échantillonnage que nous avons choisi regroupe des personnes qui sont bien placés dans l'organisation dans l'objectif d'avoir des réponses pertinentes qui nous permettent de résoudre notre problématique. Nous indiquons les informations concernant les personnes interrogées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N 03 : Les caractéristiques des interviewés

N°	Direction	Genre	Fonction
01	Direction du control général	Homme	Conseillé auprès du PDG
02	Direction du control général	Homme	Conseillé auprès du PDG
03	Direction de la réassurance	Femme	Directrice d'assurance personnes
04	Direction Animation réseau et développement de la force de vente	Femme	Directrice Animation réseau et développement de la force de vente
05	Direction Planification et control de gestion	Homme	Directeur Planification et control de gestion
06	La direction du développement et gestion des base de données	Homme	Chef de département informatique

Source : Elaboré par nos soins

4 : Les outils de collecte de données

Selon Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (in Thiétart, 2003), la collecte des données est :

« Un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. ».

La recherche qualitative couvre une série de techniques de collecte et d'analyse de données (Mucchielli, 2011), Selon Ouacherine & Chabani : « l'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations indispensables à la vérification des hypothèses ». (Ouacherine & Chabani, 2013, p.66), l'instrument répond à la question « comment ? ». C'est un moyen pour atteindre un but ; il se situe au niveau des faits et des étapes pratiques. (Paul N'DA, 2015, p.124).

De ce fait, nous utiliserons trois outils pour la collecte de données ainsi que les informations utiles pour notre recherche et ils se présentent comme suit :

4.1- La recherche documentaire

La recherche documentaire est selon le Centre de Documentation et d'Information (CDI, Paris Ile-De-France, 2012) : « une démarche qui consiste à identifier, collecter et traiter des informations sur un sujet donné, en s'appuyant sur des sources fiables. C'est un excellent moyen d'approfondir ses connaissances. Elle répond à un besoin : exposé, mémoire, étude ou encore simple curiosité. »

La recherche documentaire nous aidera dans notre recherche à collecter des informations de différentes sources comme les ouvrages, les articles, les sites internet, la presse écrite les thèses. L'organisme d'accueil « la société algérienne des assurance SAA » nous a facilité la fourniture des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire.

4.2- L'observation

“L'observation n'est pas réservée a priori au sociologue : d'autres professionnels (journalistes, documentaristes, médecins) observent, prennent des notes. L'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données”. (Arborio, 2007), selon Marie-Laure Gavard-perret (2008, P140) « L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. Elle peut également être définie, de manière plus large, comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ».

L'observation nous a permis de recueillir des informations aux quels on a eu recours tout au long de notre présence au niveau du « la société algérienne des assurances SAA » elle consiste ainsi en un contact direct sans intermédiaire. Avec une réalité sociale.

L'objectif de notre observation au niveau de la société algérienne des assurances (SAA) est de connaître les activités qui prennent place au sein de l'entreprise, des comportements des membres du département chargé du lancement du dispositif, ainsi que de mettre en évidence les principes organisationnels au sein de la direction général de la SAA,

Cette analyse est donc principalement portée sur l'étude de la communication « *interne* » et « *externe* » de la SAA .

Nos observations ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de nos investigations commençant par l'observation des faits et des dires afin de formaliser notre problématique jusqu'à l'achèvement de notre démarche de proposition du dispositif de veille stratégique.

4.3- L'entretien

« Il s'agit de tête-à-tête oral, un contact direct, entre deux personnes ou une personne (ou plusieurs) et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre des informations recherchées sur un problème précis. C'est un échange au cours duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions, ses interprétations, ses expériences, tandis que le chercheur, par ses questions ouvertes et ses réactions, facilite cette expression, évite que celle-ci s'éloigne des objectifs de la recherche. » (Paul N'DA, 2015, p.142).

Selon le même auteur Il existe plusieurs types d'entretiens selon les démarches adoptées. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est l'entretien le plus utilisé en gestion, ce type d'entretien est défini comme suit : « Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Habituellement, le chercheur dispose d'un guide d'entretien (questions-guides), relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans la formulation et l'ordre prévus. » (Paul N'DA, 2015, p.144).

Notre étude s'inscrit dans une démarche de recherche qualitative afin d'orienter nos réponses vers des résultats détaillés, qui nous permettent de clarifier les informations obtenues lors de l'observation. Nous avons donc élaboré un guide d'entretien semi-directif.

4.4- Le guide d'entretien

Afin de répondre à notre problématique et pour bien mener notre enquête, nous avons choisi six personnes pour les entretiens au regard de leurs position au sein de la SAA et qui impactent fortement la prise de décision, donc de futurs utilisateurs du dispositif.

L'entretien commence par une présentation de l'étudiant ainsi que l'intitulé du thème de notre recherche, les objectifs attendus de l'entretien et les questions préalablement préparées

Les entretiens ont duré entre 60 et 100 minutes, pour enregistrer les réponses des répondants nous avons utilisés l'enregistrement vocale et la prises de notes.

Notre guide d'entretien (voir ANNEXE D) se porte sur 2 thématiques qui sont présenté dans le tableau suivant :

Tableau N 04 : Thématique abordé dans le guide d'entretien

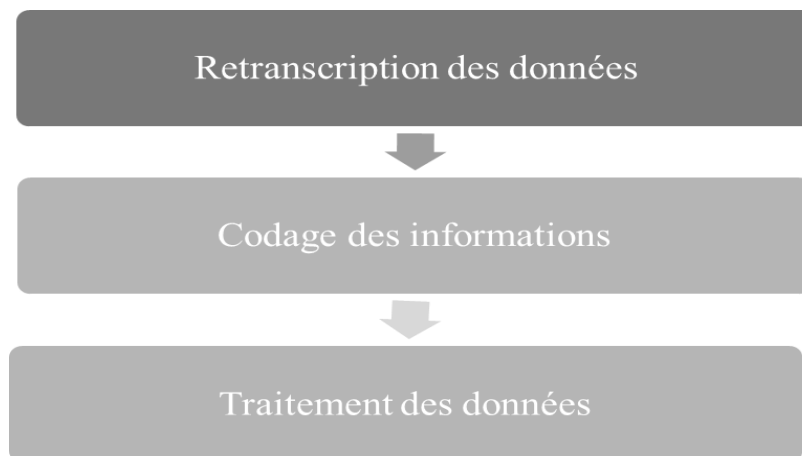
N	Thématique	Description
1	Concept clé	Cette thématique a pour but de mettre les interviewés au cœur de notre recherche
2	Le processus de veille stratégique	De comprendre l'environnement de la mise en place de la veille stratégique ainsi que les obstacles trouver

Source : Elaboré par nos soins

5 : L'analyse de données

Une fois les entretiens finis avec les interviewé, nous avons analysé les résultats obtenus à travers la méthode d'analyse de contenu, qui est la plus souvent utilisé dans les sciences humaines et sociales (Gavard-Perret, Goutteland, Haon & Jolibert, 2012, p.281) donnent cette définition de l'analyse de contenu « L'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte ». Nous avons retranscrit tout ce que disent les interviewé mot à mot, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Les discours en dehors du sujet, n'ont pas étai retranscrits.

Cette méthode a pour objectifs de rendre compte des réponses des interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible à travers les étapes suivantes :

Figure N 08 : Etapes de l'analyse des données qualitatives

Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 03

Après qu'on a terminé les entretiens, nous avons procédé au codage des informations à travers l'exploration des textes d'interview ou d'observations ligne par ligne et étape par étape (Berg, 2003) afin de préparer l'interprétation et le traitement des résultats obtenus. Pour le traitement des données recueillies, il existe 2 façons d'analyser les données qualitatives : D'un point de vue sémantique ou statistique (ANDREANI, CONCHON, 2001).

Tableau 05 : Traitement des données qualitatives

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations professionnelles des études	Analyse statistique des mots et des phrases Chercheurs académique

Source : Jean-Claude Andreani. P 08

Dans le cas des traitements dits « sémantiques », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'Analyse de Contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Les études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle (Morrison, Haley, Sheehan, Taylor, 2002). Au contraire, les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes. Les analyses procèdent à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données (par exemple analyse factorielle des correspondances).

Dans notre cas, nous avons procédé au traitement des données collectées à travers le traitement sémantique des données, qui consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation).

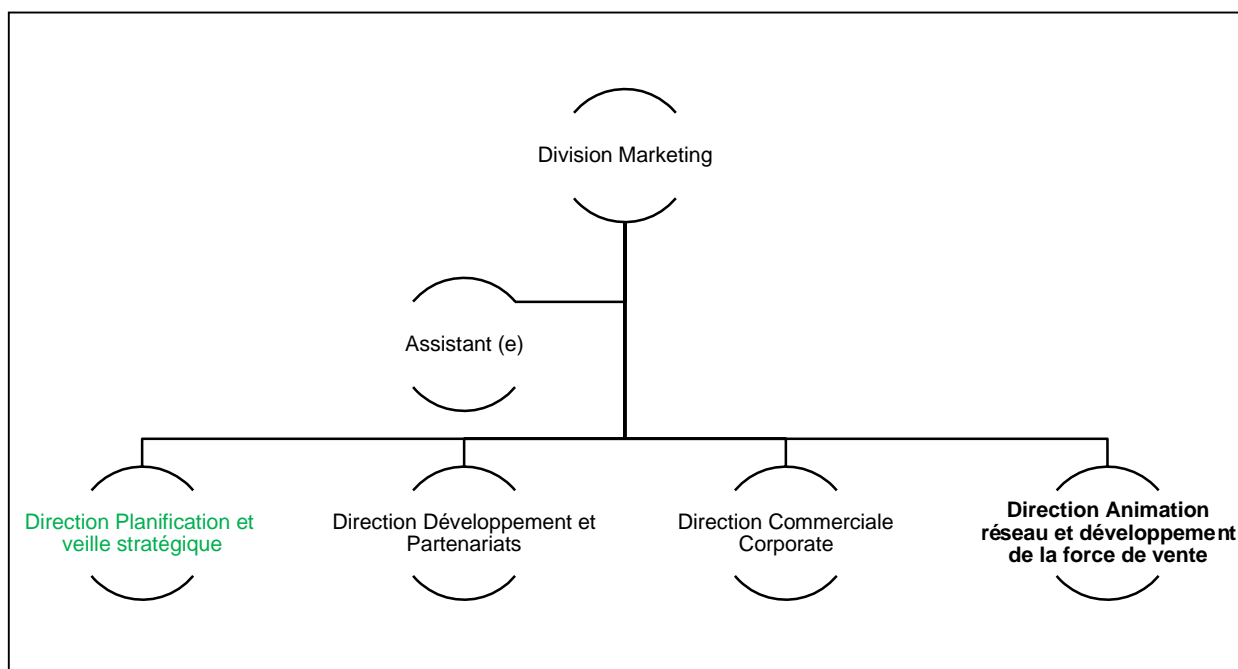
CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSION

L'objet de ce 3ème et dernier chapitre est de présenter en premier temps l'état de l'existant de la veille stratégique au sein de la SAA. Puis on va analyser l'environnement actuel du processus de la veille stratégique de la SAA. Et pour finir nous allons voir comment on peut améliorer la veille stratégique au sein de la SAA par une proposition.

1 : Etat de l'existant

Le projet de la création de la sous-direction veille a été récemment approuvé par le PDG de la SAA cependant elle n'est pas encore fonctionnelle, et le processus de veille stratégique n'existe pas encore, la sous-direction commencera par la collecte des informations nécessaires à la prise de décision via les moteurs de recherche automatisés, il faut indiquer aussi que les informations relatives à la prise de décision sont actuellement communiquées via les mails.

Figure N 09 : Organigramme de la division marketing après intégration de la sous-direction veille stratégique



Source : document interne de l'entreprise

2 : Discussion des résultats

Après avoir traité les données récoltées lors des entretiens avec les différents profils interviewés, nous allons discuter des résultats obtenus qui nous permettent de répondre à notre problématique.

2.1- La veille stratégique

La majorité de nos interviewés ont défini la veille stratégique comme étant « *un outil d'intelligence économique et de surveillance de l'environnement de l'entreprise* »^{#itw}, pour d'autre, « *c'est une collecte d'information indispensable pour agir ou décider* »^{#itw} mais ils sont d'accord pour dire que c'est une solution pour diminuer l'asymétrie de l'information.

A la SAA l'introduction de la veille stratégique permettra d'accéder plus facilement à l'information pour l'ensemble des collaborateurs et facilitera la circulation d'informations afin d'optimiser la prise de décision.

Commentaire

Nous observons que nos interviewés disposent des informations suffisantes en ce qui concerne la veille stratégique et sa définition, qui renvoie à la collecte d'informations et son rôle dans la prise de décision.

La SAA accorde une grande importance à la bonne connaissance de son environnement d'activité, vue la rude concurrence sur le marché des assurances en Algérie, à travers la mise en place d'une sous-direction chargé de veille stratégique pour des actions plus efficace, aussi d'après nôtres observation au sein de l'entreprise les chefs de départements états enthousiaste quant à la création de cette sous-direction qui va grandement facilité la collecte, la circulation et la communication des informations relatif à leur département. La SAA doit veiller au bon fonctionnement de cette dernière au regard de son importance capitale.

Enfin, nous pourrions dire que l'image est claire en ce qui concerne veille stratégique pour les différentes personnes interrogées.

2.2- Le processus de veilles stratégique

2.2.1- Axes de surveillance et typologie d'information

La sous-direction a été créé dans le but de collecter les informations utiles à l'entreprise concernant la concurrence (produits, tarification, technologie utilisé, déploiement géographique, mode de gestion, ressources humaines...etc), les nouvelles technologies (les acquis scientifique, matériels informatique et les systèmes d'information), les prestataires de services et les marchés, les aspect sociaux, culturelle, juridique et politique (environnement économique général).

Commentaire

Nous observons que la sous-direction chargée de la veille stratégique aura pour but d'être en concordance avec les typologies d'informations de la veille stratégique et aux attentes du niveau décisionnel de l'entreprise « *Les informations concernant le domaine l'avancement technologique des concurrents sont important dans l'aide à la prise de décision dans notre département* » #itw (DSI), « *On doit connaitre tout ce que font les concurrents sur le marché* » #itw.

2.2.2- La collecte et source d'information

Les missions fixées par l'administration de la SAA pour la sous- direction chargé de la veille stratégique sont de collecter des informations ou des données claires et précise sur les serveurs ou bases de données disponibles sur internet. Tel que les sites internet, blogs, forums, réseaux sociaux, par consultation direct ou en utilisant des moteurs de recherche spécialisé dans la collecte de données ou via des organismes qui collectent différents types d'informations et offre un accès à leur base de données.

Commentaire

Nous observons que les interviewés ont signalé un manque d'informations, l'un de nos interviewé nous affirmé que : « *nous constatons des difficultés en ce qui concerne la collecte des informations, plus précisément les informations pour la prise de décision* » #itw1, ainsi qu'un besoin de collecte d'informations du terrain, « *On connait une insuffisance d'information du terrain vu l'ampleur de la société* » #itw. Les missions fixées pour la sous-direction chargé de la veille stratégique vont régler une partie du manque d'informations pour la prise de décision

en ce qui concerne la collecte des informations disponible sur internet, « *Il n'existe pas d'information inutile collecté par nos collaborateurs, chaque information est importante* » #itw, mais elle ne pourra pas remédier aux requêtes des interviewés concernant l'information collectée par le front office (information du terrain) qui reflètent ce qui se passe réellement sur le terrain « *le front office peut nous fournir des informations cruciales pour la prise de décision et soutenir le niveau décisionnel qui connaît un grand manque par rapport à ce type d'information* » #itw.

2.2.3- Le flux d'informations

Nous avons observé que la SAA utilise plusieurs outils de flux d'informations (site internet, bases de données réseau intranet de l'entreprise le site internet ainsi que les emails).

Les caractéristiques des outils de flux préalablement cités sont :

Le site internet

Il représente un outil de flux d'information structuré et rapide mais peu sécurisé, et l'accès peut être non tracé avec une possibilité d'accès de n'importe quelle appareil connecté au réseau internet.

Le site intranet

Représente un outil de flux d'informations rapide et sécurisé, mais aussi structuré avec un accès restreint et traçable.

Les emails

Ils représentent aussi un moyen de flux rapide et sécurisé (email intranet) mais non structuré ni organisé.

La bases de données intranet

Elle contient des informations relatives aux activités de la SAA l'accès à la banque de données commune se fait via des applications.

Commentaire

Selon les interviewés le flux d'informations pour la veille stratégique doit être sécurisé « *Pour un dispositif de veille stratégique le flux d'informations doit être sécurisé et l'accès doit être contrôlé* » #itw mais il faut aussi savoir quand et qui a consulté la base de données de la veille stratégique et depuis quel appareil et quelle information a été consulté.

Le flux d'information pour la veille stratégique doit être rapide car dans certain cas la variable change rapidement et l'information peut expirer avant même d'arrivé au niveaux décisionnel si le flux d'information est long « *Le flux d'information arrive en retard, j'ai u affaire a des informations qui ont une validité de 4h* » #itw.

Après avoir étudié les outils du flux d'informations et la consultation des avis des interviewés nous avons conclu que le site intranet est le mieux adapté aux besoins de la veille stratégique en termes de flux d'informations car il représente un flux d'information rapide et sécurisé avec un accès contrôlé et traçable « *Le site intranet est le mieux adapté pour ce genre de flux d'informations* » #itw.

2.2.4- Le traitement de l'information

Le processus d'analyse, le traitement et organisation des données n'est pas encore déterminé. Les outils adéquats pour ce processus n'ont pas encore été mis en place, ses outils seront choisis par les membres de la sous-direction chargé de la veille stratégique au sein de la SAA.

Commentaire

L'étape d'analyse, traitement et organisation des données n'est pas encore opérationnel les interviewés ont juste exprimé leur attentes pour ce qui concerne cette étape importante dans le processus de veille stratégique « *On prévoit l'arrivé d'un grand nombre d'informations qui doivent être bien traité et dans les temps pour une prise de décision efficace ce qui représente un défi pour le processus de traitement* » #itw, « *Les sources d'informations doivent être vérifié afin de donner une crédibilité à l'information* » #itw, « *Les informations doivent être bien structuré* » #itw, « *A mon avis le traitement de l'information peut prendre du temps ce qui impact l'arrivé de l'information au bon moment* » #itw.

2.2.5- Synthèse et communications de l'information

En ce qui concerne la communication, la sous-direction chargée de la veille stratégique au sein de la SAA n'est pas encore opérationnelle comme nous l'avons mentionné précédemment, donc cet axe du processus de veille stratégique n'est pas encore élaboré au sein de l'entreprise, mais les interviewés ont exprimé des requêtes en ce qui concerne la communication des informations relatif à la veille stratégique.

Commentaire

Les interviewés ont exprimé le besoin d'un tableau de bord claire, simple à comprendre et à analyser « *pour une prise de décision efficace le niveau décisionnel a besoin d'un tableau de bord simple à comprendre* » #itw, « *les termes à afficher et utiliser dans une interface doivent être ceux de l'utilisateur pour qu'il les comprenne afin de réussir une analyse efficace pour une prise de décision adéquate* » donc elle ne doit pas être manipulable « *L'information affiché doit être protéger* » #itw.

Les interviewés on aussi précisé que l'information informelle est difficile à communiquer via un tableau de bord car l'information informelle collecté ne suis pas généralement une logique de codage ou de transformation précis et elle peut être interpréter différemment d'une personne a une autre « *La communication d'une information informelle est difficile et ne touche pas toutes les personnes concernées* » #itw.

Conclusion

La veille stratégique au sein de la SAA est à la phase de lancement la cellule veille stratégique né pas encore opérationnelle le processus de veille stratégique proposé pour cette sous-direction est conforme à la norme AFNOR XP X 50-053 mais nous avons constaté une négligence en ce qui concerne l'information informelle qui peut être un atout pour la prise de décision, nous allons essayer de combler ce manque en proposant un formulaire qui va servir comme une entré structuré de l'information informelle tout en automatisant une partie de l'étape traitement du processus de veille stratégique de la sous-direction chargé de cette dernière dans la section qui suit.

3 : Proposition de formulaire

Dans ce dernier point nous allons présenter le formulaire qui servira comme catalyseur pour la SAA afin d'améliorer la veille stratégique au sein de cette dernière.

Mais avants, nous allons présenter le site intranet existant au niveau de la SAA ou le formulaire sera hébergé.

3.1- Présentation du site intranet

C'est un réseau informatique au sein de la SAA, il se compose d'un ensemble de pages accessibles en réseau et un ensemble d'applications hébergées sur des serveurs.

Les ressources au sein de ce réseau ne sont pas consultables à partir d'autres postes de travail en dehors de ceux des établissements de la SAA (la direction générale, les directions régionales, les agences de la SAA). C'est donc l'équivalent d'un internet propre à la SAA. Il est utilisé par l'ensemble des collaborateurs de cette entreprise, il permet de :

1. Déployer des fonctionnalités internes à l'entreprise ;
2. Partager les agendas de l'ensemble des collaborateurs ;
3. Consulter ses mails ;
4. Échanger des documents et des fichiers entre collaborateurs ;
5. Rechercher des documents à travers un moteur de recherche interne ;
6. Gérer des projets ;
7. Mettre à disposition un annuaire du personnel ;
8. Réunir plusieurs collaborateurs pour une visioconférence ; (Prochainement) ;
9. Discuter à travers un chat ou un forum entre collaborateurs. (Prochainement).

Les postes de travail qui peuvent accéder au site intranet doivent être configurés part de l'équipe technique de la DSI.

Une fois que le poste a reçu la configuration il doit disposer d'une connexion internet et un navigateur web ensuite taper sur la barre de recherche (mysaa) :

Figure N 10 : Interface du site intranet de la SAA

The screenshot displays the SAA intranet interface. The browser address bar shows 'Non sécurisé | mysaa.saa.local/index.php'. The page header includes the SAA logo and name in Arabic and French, along with a search bar and navigation links like 'Documents/Demandes' and 'Apprendre'. A sidebar on the left lists various administrative and commercial categories. The main content area features two 'Appel à candidature' (Internal Recruitment) notices under the heading 'Actualité'. Each notice includes the SAA logo, the title 'APPEL A CANDIDATURE INTERNE', a reference number (N°02/2020 and N°01/2020), and the phrase 'DIFFUSION GENERALE'. Below each notice is a table with details:

Intitulé du poste	Responsable chargé des Très Petites Entreprises (TPE)
Classification	Chef de service Central /Catégorie 17 section 01
Structure d'affectation	Division des Risques Particuliers et Professionnels

Each notice also has a 'Voir l'offre' button. At the bottom of the page, there is a section for 'Prorogation des couvertures d'assurances automobile' with a 'Consulter' button and a note 'Communiqué à l'ensemble du collectif'.

Source : document interne

Commentaire

Notre choix c'est porté sur le site intranet comme outils d'hébergement pour le formulaire pour plusieurs raisons, notamment :

- L'aspect sécurité (accès restreint et traçable) ;
- La rapidité du transfert de l'information (presque instantanément) a la base de données ;
- L'interface structuré et simple.

3.2- Présentation du formulaire

3.2.1- Présentation générale

Le formulaire en ligne va permettre aux collaborateurs de communiquer des informations que la sous-direction chargée de la veille stratégique au sein de la SAA va traiter et stocker pour ensuite les diffuser. Cependant, avec ce formulaire on touche aux limites du langage HTML. En effet, nous allons tout à fait pouvoir construire notre formulaire en HTML, mais le HTML ne va nous permettre ni de recueillir les données envoyées par les collaborateurs, ni de les manipuler, ni de les stocker.

Pour réaliser ces différentes opérations, il faudra utiliser d'autres types de langages comme le PHP (pour la manipulation des données) et le MySQL (pour le stockage), qui vont s'exécuter côté serveur.

Notre formulaire se présente comme suit :

Figure N 11 : Le formulaire

Nom *

Prénom *

Etablissement *

Direction Général

Direction régionale

Agence SAA

Code Agence *

Poste occupé *

L'information que vous souhaitez communiqué *

Source de l'information *

Cette information concerne : *

La concurrence

Le domaine technologique

Le domaine commercial

Autre

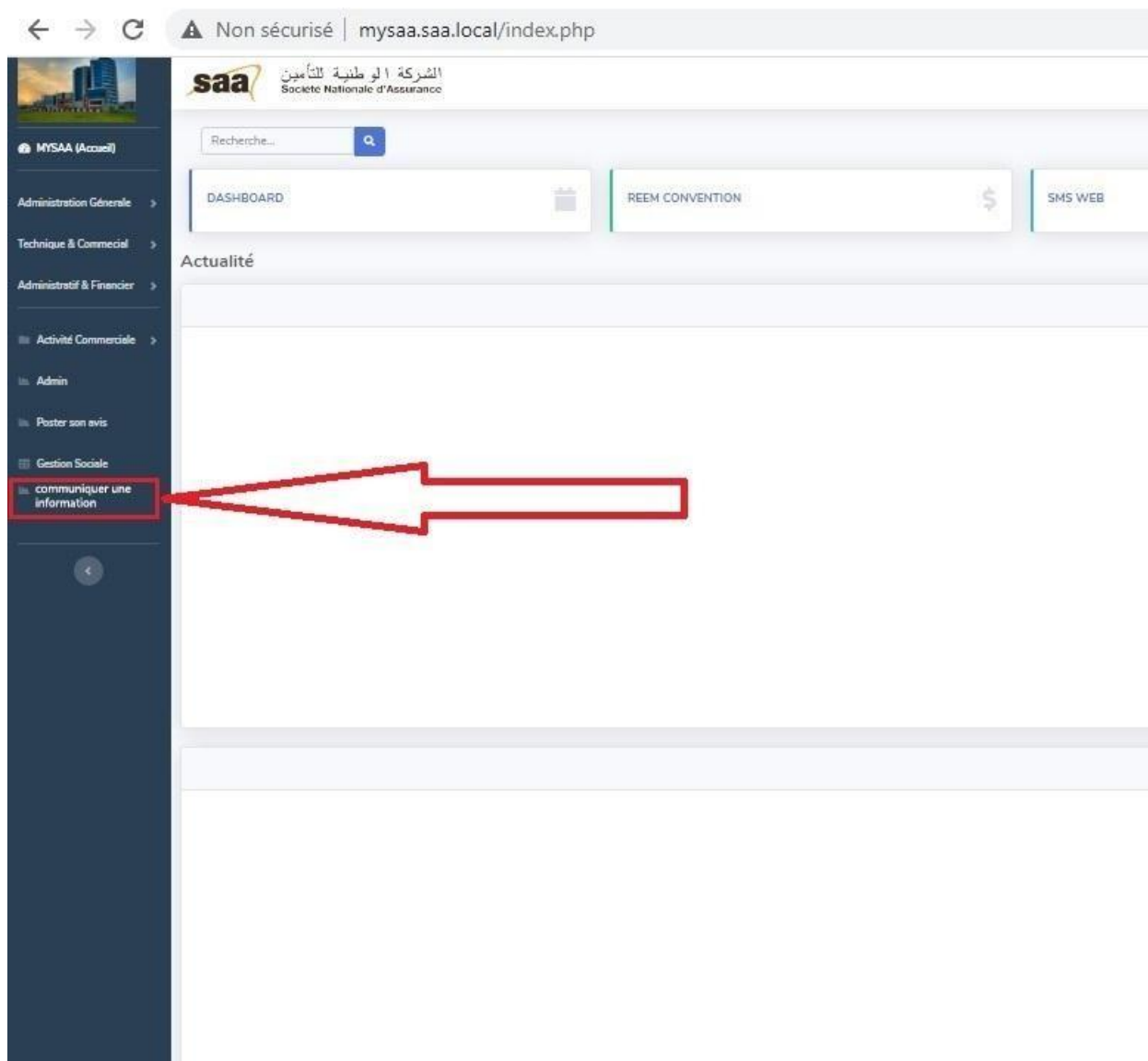
Information urgente

Source : Elaboré par nos soins

Commentaires

Le formulaire sera hébergé sur le site intranet de la SAA, dans les rubriques à gauche de l'interface « communiquer une information ».

Figure N 12 : Proposition d'une interface du site intranet de la SAA après intégration du formulaire



Source : Elaboré par nos soins

3.2.2- Les rubriques du formulaire

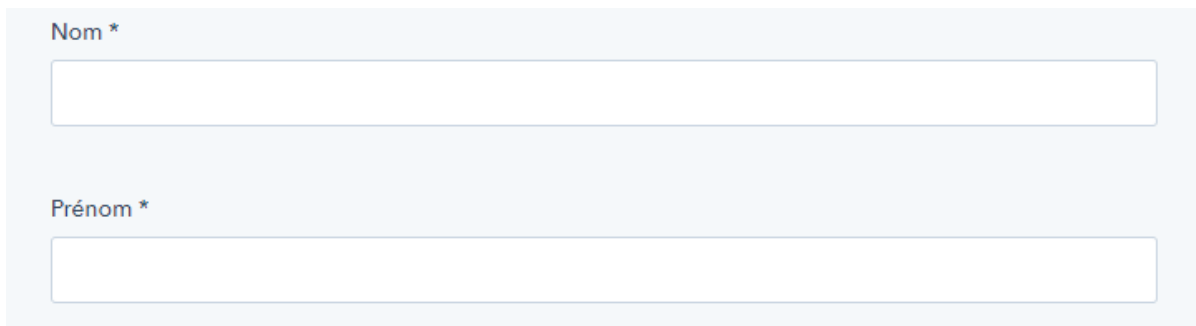
Nous allons présenter maintenant les rubriques du formulaire, le formulaire en ligne ce compose de champs de texte, de listes d'options, de cases à cocher.

Notre formulaire se divise sur deux parties :

Présentation du collaborateur

-Nom et prénom du collaborateur : ce champ est dédié à la présentation du collaborateur, ce dernier va saisir son nom et prénom manuellement.

Figure N 13 : Champ nom et prénom

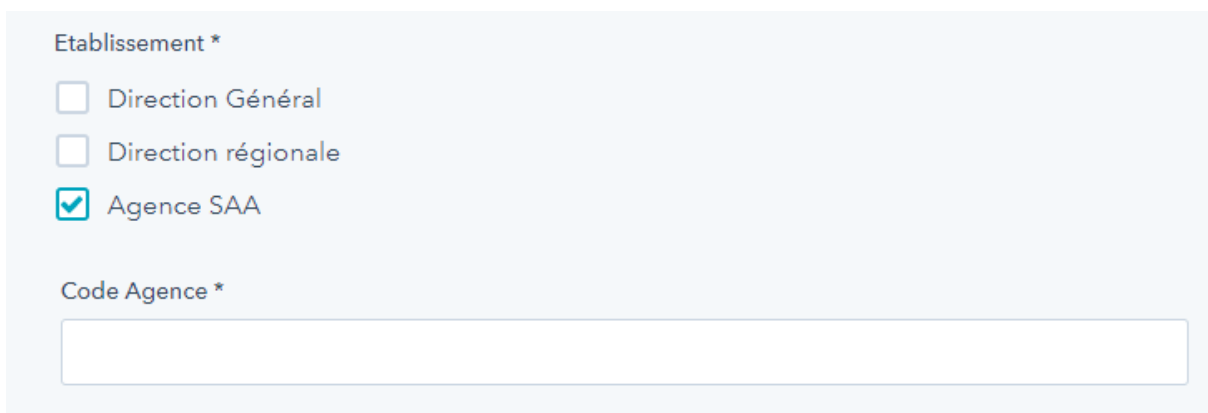


The image shows a light blue rectangular box containing two text input fields. The top field is labeled 'Nom *' and the bottom field is labeled 'Prénom *'. Both fields are empty and have a thin grey border.

Source : Elaboré par nos soins

-Etablissement : ce champ est dédié a indiqué l'établissement du collaborateur.

Figure N 14 : Champ établissement



The image shows a light blue rectangular box containing a list of radio buttons and a text input field. The list is titled 'Etablissement *' and includes three options: 'Direction Général', 'Direction régionale', and 'Agence SAA'. The 'Agence SAA' option is selected with a blue checkmark. Below the list is a text input field labeled 'Code Agence *' which is currently empty.

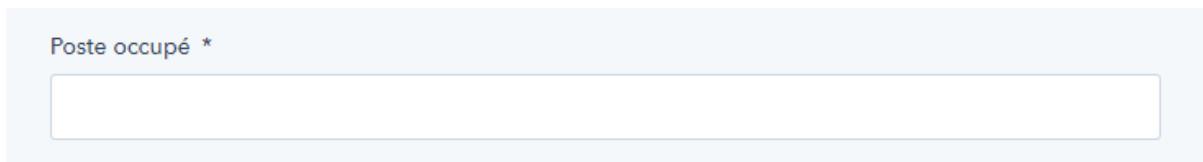
Source : Elaboré par nos soins

Si le collaborateur travail dans une agence commercial de la SAA, il devra indiquer le code de l'agence.

-Post occupé : ce champ est dédié à saisir le manuellement le poste du

collaborateur.

Figure N 15 : Champ post occupé



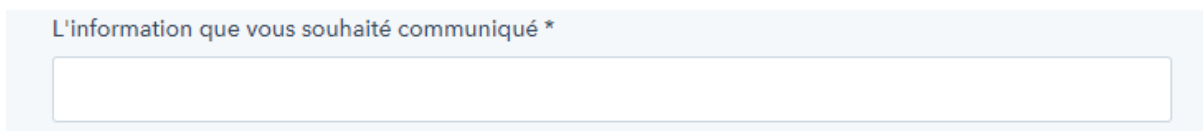
Poste occupé *

Source : Elaboré par nos soins

L'information

-Saisi de l'information : ce champ est dédié à saisir l'information que le collaborateur souhaite communiquer à la sous-direction chargée de la veille stratégique.

Figure N 16 : Champ de l'information

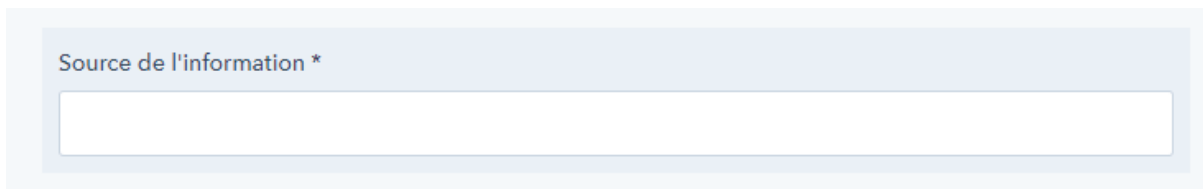


L'information que vous souhaitez communiqué *

Source : Elaboré par nos soins

-Source de l'information : ce champ est dédié à indiquer manuellement la source de l'information.

Figure N 17 : Champ source de l'information



Source de l'information *

Source : Elaboré par nos soins

Typologie de l'information : ce champ est dédié à préciser le type de l'information que le collaborateur souhaite communiquer. Après avoir choisie l'un des 4 type soit la concurrence (veille concurrentielle), le domaine technologique

(veille technologique), le domaine commerciale (veille commerciale), autre (veille environnementale) un champ apparaîtra indiquant les axes de surveillance selon Martinet.B et Ribault.J (1992) tout en les ajustant au besoin de l'entreprise :

- **La concurrence** : les procédés, la stratégie, les clients en communs, les services.
- **Le domaine technologique** : les brevets, les matériaux, le système d'information, nouvelle technologie.
- **Le domaine commercial** : les clients, les marchés, les fournisseurs de service
- **Autre** : un champ de texte libre apparaîtra.

Figure N 18 : Champ typologie de l'information

Cette information concerne : *

La concurrence

Le domaine technologique

Le domaine commercial

Autre

Source : Elaboré par nos soins

-Urgence de l'information : ce bouton permet au collaborateur d'indiquer si l'information est urgente et doit être prise en charge en priorité.

Figure N 19 : Bouton de l'information urgente

Information urgente

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire

Les rubriques de ce formulaire ont été élaborées par rapport aux besoins de la sous-direction chargée de la veille stratégique, ainsi que notre analyse de terrain. Nos interviewés se sont mis d'accord pour dire qu'il est important d'avoir un outil qui va alimenter cette sous-direction en ce qui concerne les informations informelles comme nous l'ont expliqué nos interviewés :

« L'information informelle est très importante car elle reflète la réelle image du terrain »#itw , « même si l'information informelle arrive à la sous-direction l'analyse et le traitement de cette information prend du temps par ce que elle vient souvent sous forme de texte et elle n'indique pas les aspects de l'information »#itw.

3.3- L'apport du formulaire sur le processus de la veille stratégique

Selon (Bergeron, 1995) « La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive » nous pouvons dire qu'après notre analyse, Le système de veille stratégique va apporter généreusement à la SAA, et peut être très bénéfique pour celle-ci, en apportant des réponses à plusieurs questions et en aidant la SAA dans la prise de décision. Mais pour que ce système puisse donner un résultat dans l'entreprise, vu le nombre de sources d'information qui existe. Il faut que le système soit bien mis en place et bien géré.

La collecte, la classification, l'analyse et la diffusion de l'information se fait via plusieurs outils, afin de réussir une veille stratégique efficace. La proposition de ce formulaire va permettre de structurer l'information informelles et facilitera le traitement de cette dernière, ainsi répondre aux besoins qui concernent la collecte des informations (informelles) et renforcer les différents niveaux décisionnels de la SAA. Parmi les multiples avantages que le système de veille stratégique peut offrir à l'entreprise c'est de surveiller son environnement, afin de rechercher et de comprendre tout ce qui est lié à l'organisation, et ce, en surveillant les signaux qui permettent d'identifier les événements suscitant un intérêt pour le développement.

CONCLUSION

Notre présent mémoire s'est attelé sur l'étude de l'apport du dispositif de veille stratégique au dispositif de la prise de décision de la société nationale d'assurances (SAA). Nous avons en premier lieu définis les notions clé de la veille stratégique dont l'information représente l'épine dorsale, permettant au niveau décisionnel de l'entreprise de prendre des décisions pertinentes.

L'enquête qui a été menée sur le terrain, nous a confirmé l'importance de la mise en place de la veille stratégique en matière de prise de décisions, car négliger l'information dans un monde de l'information est considéré comme un suicide pour l'organisation, quel que soit son but et sa taille, car l'information devient une ressource stratégique qui n'est pas moins importante que les ressources matérielles et humaines. Le concept de pouvoir aujourd'hui est lié à la capacité d'acquérir l'information appropriée en temps opportun.

La SAA est pleinement conscients du rôle que joue la veille stratégique pour assurer sa compétitivité, le développement de sa position et son maintien sur le marché en échange d'une concurrence croissante, la culture de veille stratégique intègre la pensée managériale de l'organisation. Cette conscience se manifeste par l'approbation de la création de la sous-direction de la veille stratégique.

Et pour répondre à notre problématique, le dispositif de veille stratégique va offrir à l'organisation une méthode d'action continue et intégrée pour la collecte, le traitement et la diffusion de l'information en temps opportun, en direction de la personne appropriée pour prendre la décision appropriée afin de contrôler sa position concurrentielle mais aussi de survivre et de continuer dans un environnement volatil caractérisé par l'instabilité et l'incertitude.

Ce qui nous mènent à répondre à nos sous-questions, « En quoi la veille stratégique influence-t-elle la prise de décision managériale ? », la veille stratégique influence la prise de décision managériale en réduisons la symétrie de l'information, pour la sous-questions « Quelles sont les composantes d'un système de veille stratégique efficace à mettre en place au sein de la SAA ? », les composants d'un système de veille stratégique sont : tout d'abord assurer une collecte de données efficace (ciblage des informations et des sources utiles), ensuite un traitement rapide des informations (analyse et organisations) et pour finir une diffusion claire et précise de l'information. En ce qui concerne la dernière sous-question « Quelles sont les

spécificités de ce système par rapport au système standard de veille stratégique ? » ? le système de veille stratégique standard ne prend pas en considération la collecte des information informelles, contrairement au système de la veille stratégique proposé qui collecte et structure l'information informelle.

Concernant les limites de notre recherche, nous avons trouvé des difficultés dans la réalisation de la partie pratique, suite aux conditions sanitaires que subit le monde entier ainsi que l'Algérie due à la pandémie de la COVID 19. Des difficultés concernant l'accès aux lieux de stage, notamment pour interroger les différentes parties prenantes. Sachant que notre recherche nécessite du temps et des observations détaillées pour renforcer les résultats de nos interrogations.

Une perspective future intéressante à explorer est : l'étude du processus de la veille stratégique dès qu'il sera fonctionnel, l'analyse de ce processus dans son état opérationnel contribuera à la généralisation des résultats.

Proposition et recommandation

- Donner tout le budget et l'effectif nécessaire pour le bon fonctionnement de cette sous-direction nécessaire pour la survie de l'entreprise ;
- Exploiter plus de sources pour la collecte d'informations ;
- Maintenir la base de données à jour ;
- Elaborer une interface simple à exploiter mais précise ;
- Réduire au maximum le temps de traitement des données ;
- Utiliser et améliorer le formulaire préalablement proposé pour faciliter la collecte et le traitement des informations ;
- Suivre l'application de la norme AFNOR XP X50-053 ;
- Donner plus d'autorité à la sous-direction chargée de la veille stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Alexis Carrel (1935). L'Homme, FV Edition.
- Alfred Chandler (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, M.I.T. Press.
- ANSOFF Igor H. (1968). Corporate Strategy. Trad. Stratégie du développement de l'Entreprise, Paris, Les éditions de l'organisation.
- Armelle Thomas et Philippe Bonny (2008). Les outils de la veille, Documentaliste-Sciences de l'Information Vol. 45, p.46-57.
- BALMISSE, Gilles (2007). La recherche d'information en entreprise, Paris, La voisier.
- Bruno Martinet et Jean Michel Ribault, le management des Technologies, Paris, Edition d'organisation.
- Claude SILBERZAHN (1995). Au Cœur du secret, Paris, Fayard.
- Daniel Rouach (2010). La veille technologique et l'intelligence économique, Paris, Presses Universitaires de France.
- Danielle Picard, La veille sociale (1991). Prévoir et gérer la conflictualité industriel, Paris, librairie Vuibert.
- DESREUMAUX Alain, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER (2009). Stratégie, Paris, collection Synthex, Editions Pearson Education.
- Dominique Genelot (1999). Manager dans la complexité, Insep.
- Emmanuel Pateyron (1998). La veille stratégique, Paris, Edition Economica.
- Emmanuel Pateyron (1999). Management stratégique de l'information, edition econommica.
- Francis J. Aguilar (1967). Scanning the Business Environment, New York, Macmillan.
- François Jakobiak (1998). L'intelligence économique en pratique, Paris, Éditions d'Organisation.
- François Jakobiak (2004) Intelligence économique : la comprendre, L'implanter, L'utiliser, édition D'organisation.
- Georges Sorel (1908). Réflexions sur la violence, Paris, Études sur le devenir social.

- Isabelle Aubin-Auger, Alain Mercier, Laurence Baumann, Anne-Marie Lehr-Drylewicz, Patrick Imbert et Laurent Letrilliart (2008). Introduction à la recherche qualitative, Exercer.
- Jacques BAUD (1998). Encyclopédie du renseignement et des services secrets, La Vauzelle.
- JAKOBIAK François (1988). Maitriser l'information critique, éditions d'organisation.
- Jean Largeault (1993). La logique, Paris, Presses universitaires de France.
- Jean-Louis Le Moigne (1995). Les épistémologies constructivistes, Presses universitaires de France.
- John W. Creswell (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions, London, Sage publications.
- Larry Kahaner (1996). Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use information to Move Your Business to the Top, New York, Simon & Schuster.
- Laurent Hermel (2017). Maitriser et pratiquer : Veille stratégique et intelligence économique, Paris, Afnor Edition.
- Laurent Mucchielli (2011). L'invention de la violence. Des peurs, des crimes, des faits, Paris, Fayard.
- Le petit Larousse (1995). Dictionnaire grand format.
- Le ROBERT (1995). Dictionnaire le robert, Paris, collection les usuels.
- LESCA Humbert (1989). Information et adaptation de l'entreprise, paris, Masson.
- LESCA Humbert (1992). Pour un management stratégique de l'information. Revue française de gestion, 90, p.54-63.
- LESCA Humbert (1994). Veille stratégique : l'intelligence et l'entreprise, Astier.
- LORINO Philippe et Jens-Claude TARONDEAU (2006). De la stratégie au processus stratégique Vol.16, N° 2, Paris, Revue française gestion.pensée, Finance Contrôle Stratégie Vol.4, N°1.
- MARCHESNAY Michel (2004). Management stratégique, Montpellier, Les Editions de l'ADREG.
- Margaret A. Morrison, Eric E. Haley, Kim B. Sheehan, Ronald E. Taylor (2002). Using Qualitative Research in Advertising: Strategies, Techniques, and Applications, SAGE.

- Marie-Laure Gavard-perret (2008). *Méthodologie de recherche*, Paris, Pearson Education France.
- Marie-Laure Gavard-Perret, Davide Goutteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*, 2e édition, Paris, Pearson France.
- Michael Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Michael Porter (1986) *choix stratégique et concurrence*, Paris, Economica.
- Norbert LEBRUMENT (2012). *Intelligence économique et management stratégique*, L'Harmattan.
- Paul N'DA (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Philippe Baumard, Carole Donada, Jérôme Ibert et Jean-Marc Xuereb (in Thiétart, 2003). *La collecte de données et la gestion de leurs sources*, Paris, Dunod.
- Pierrette Bergeron (2000). *Veille stratégique et PME - Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Pieter J. D. Drenth, Charles J. Wolff, Henk Thierry (2001) *Personnel Psychology*, Psychology Press.
- Real Jacob et Lucile Pariat (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle*, Montréal, CEFRIO.
- REYNE Maurice (1990). *Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique*, Hermès.
- Roland C. Christensen, Keneth R. Andrews et William D. Guth (1965). *Business Policy. Text and Cases*, Homewood/III.
- ROMAGNI Patrick et Valérie WILD (1998) *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, Paris, Les presses du management.
- SAÏ AS Maurice et Emmanuelle METAIS (2001). *Stratégie d'entreprise : évolution de la*

- Serge Amabile (1999). De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. Systèmes d'information et management, ESKA.
- Smain Chabani et Hassane Ouacherine (2013). Guide de méthodologie de la recherche en science- sociale, édition1, TALEB Impression.

Articles

- Anne-Marie Arborio (2007). L'observation directe en sociologie, Dans Recherche en soins infirmiers 2007/03 (N° 90).
- Jean-Claude Andreani (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives.

Revue

- Attaway M.C (1998). A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence. American Business Review, p.25-35.
- Charles Despres et Daniele Chauvel (1999). Knowledge management(s). Journal of Knowledge, p.110-120.
- Cohen E. (1996). L'épistémologie des sciences de gestion, Encyclopédie de Gestion, Vol 24.
- Gérard Tchouassi (2017). Les besoins en informations dans les entreprises, revue Congolaise de Gestion Vol.20,
- Jane E. Dutton, Liam Fahey et V K. Narayanan (1983). Toward Understanding Strategie Issue, Strategic Management Journal, p.307-323.
- John E. Prescott (1995). The Evolution of Competitive Intelligence. International Review of Strategic Management, p71-90.
- La Revue des Sciences Commerciales (2014) Volume 14, Numéro 1, P 302-316.
- Macy, B.A. et Izumi, H. (1993). Organizational change, design and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies 1961-1991. Research in Organizational Change and Development Vol. 7, p.235-313.
- Pierrette Bergeron et Christine A. Hiller (2002). Competitive Intelligence, Annual Review of information Science and Technology, p.353-390.

- Prescott, J.E. et Smith, D.C. (1989). The Largest Survey of "Leading Edge" Competitor Intelligence Managers, *Planning Review*, 17(3), p.6-13.
- Richard G. Vedder, Michael T. Vanecek, Steohen C. Guynes et James J. Cappel (1999). CEO and CIO Perspectives on Competitive Vol. 42 No. 8, p.108-116.
- Stevan Dedijer (1999). Doing Business in a Changed World: The Intelligence Revolution and Our Planetary Civilization. *Competitive Intelligence Review*, p.67-78.
- Subramanian, R. et Ishak, S.T. (1998). Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 38(1), p.7-23.

Mémoire et thèses doctorale

- François Brouard (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME ? Thèse pour l'obtention d'un doctorat en administration des affaires.
- HAMITOU Yasmin AZARI Nassima MOUACI Sarah (2010). Veille stratégique et compétitivité des entreprises Licence en sciences commerciales et financières.
- Marie- Christine Chalus-Sauvannet (2000). Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion.

Webographies

- Detective nice (Page consulté le 12/05/2020). <https://detective-nice.com/enquete/veille-strategique/>.
- Entreprendre.fr (Page consulté le 12/05/2020). <https://www.entreprendre.fr/contrôle-de-gestion/>.
- Hiramys (Page consultée le 12/05/2020). <https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/>.
- La Veille Concurrentielle (consulté le 20/07/2020) http://erwan.neau.free.fr/information_veille_concurrentielle.htm.
- La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprise ? (consulté le 01/08/2020), <https://www.3ieimpact.org> .

- Normalisation française, (consulté le 15/07/2020), [http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Norme Francaise Prestations de Veille.pdf](http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Norme_Francaise_Prestations_de_Veille.pdf) .
- Odile Boizard (2005). VEILLE OU INTELLIGENCE ECONOMIQUE : FAUT IL CHOISIR ? (Consulté le 29/07/2020) <http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm21/boizard.pdf> .
- Usages, usagers et compétences informationnelles au XXIème siècle (2008). Hermès, Lavoisier, Paris. (Consulté le 15/07/2020), <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1688> .

-

Norme

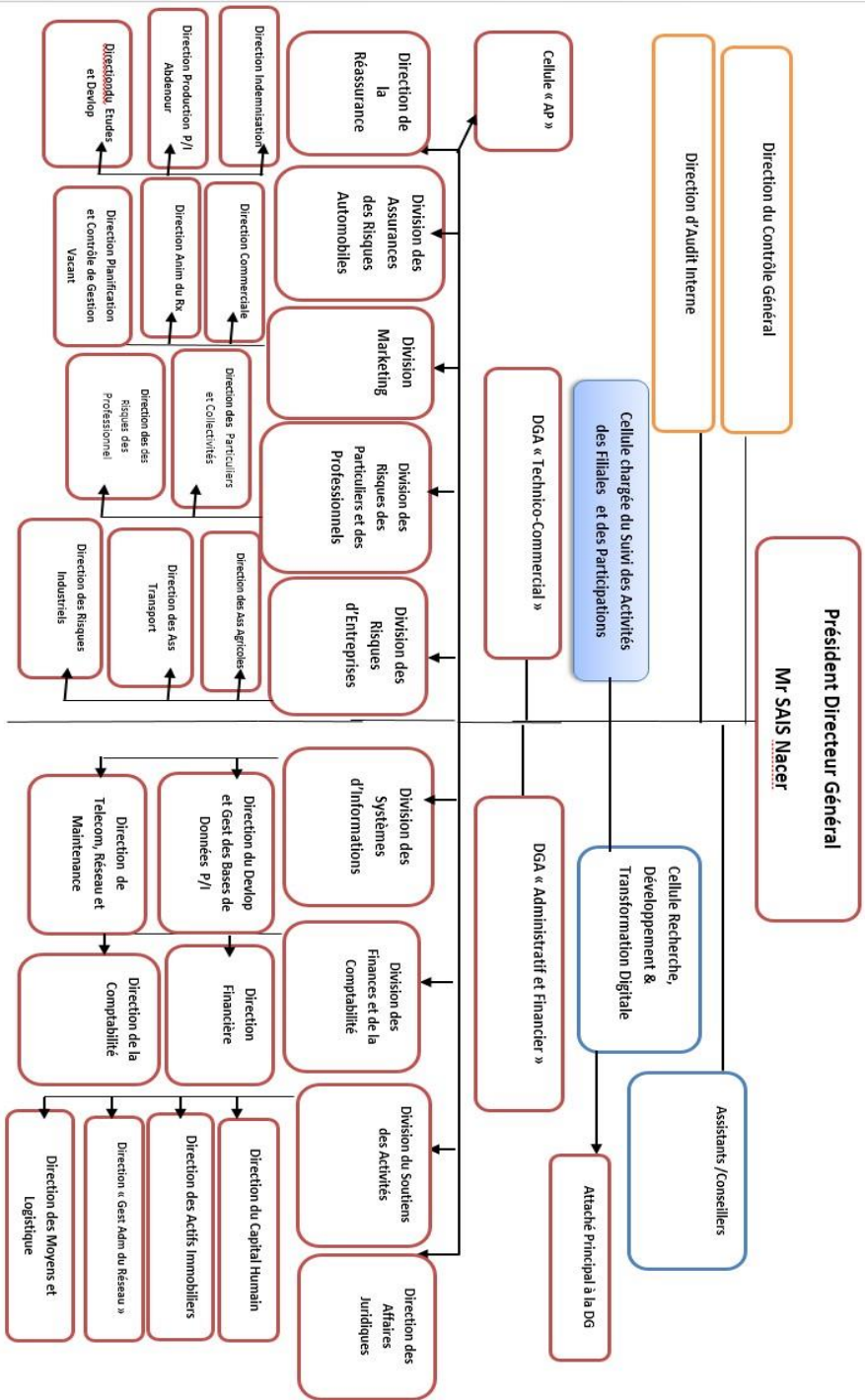
- AFNOR XP X50-53 (1998). Prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille.

Autres documents

- Dahmane Majid et Yalaoui Ratiba (2004). La veille dans L'entrprise, cerist séminaire.
- Franck BULINGE (2002). « Territoire, TIC et citoyenneté : vers une réduction de la fracture sodo-numérique, une approche expérimentale », actes du colloques « TIC et territoires », St Raphaël, 10-11 mai 2002.
- François Brouard (2000). Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept. In Actes du Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), p.22-33.
- Humbert Lesca et Maria Schuler (1995). Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations ?, Toulouse, Colloque VSST'95.
- Michèle Battisti (2004). Conférence SCIP France.
- P. Bryant et A. Richardson (1999). A Study of Small Business CI Needs. In SCIP Conference Proceedings - 14th Annual International Conference, Montréal, p.463-484.
- RIBAUT Jean-Michel (1992). Séminaire « veille stratégique », ENSPTT.

ANNEXES

**ANNEXE -A- ORGANIGRAME DE LA
SAA**



ANNEXE -B- NORME AFNOR XP X 50-

053

ISSN 0335-3931

normalisation
française

XP X 50-053

Avril 1998

Indice de classement : X 50-053

ICS : 01.140.20

Prestations de veille

**Prestations de veille
et prestations de mise en place
d'un système de veille**

E : Watch services — Watch services and watch system introduction services
D : Wachdienstleistungen — Wachdienstleistungen
und Wachsystemimplementierungsdienstleistungen

Norme expérimentale

publiée par l'AFNOR en avril 1998.

Les observations relatives à la présente norme expérimentales doivent être adressées à l'AFNOR avant le 20 avril 2000.

Correspondance

À la date de publication du présent document, il n'existe pas de travaux européens ou internationaux traitant du même sujet.

Analyse

Le présent document cherche à répondre à un double objectif :

- faciliter la relation entre le prestataire interne ou externe à l'entreprise et le client par une terminologie commune, un descriptif de l'offre, une clarification des rôles ou des engagements respectifs ;
- contribuer à une amélioration de la qualité des prestations.

Descripteurs

Thésaurus International Technique : entreprise, information, traitement de l'information, service, veille technologique, définition, caractéristique, relation client fournisseur, cahier des charges, contrat, qualité, mise en place.

Modifications

Corrections

Écrits et diffusés par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Tour Europe 92049 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 42 91 55 55 — Tél. international : + 33 1 42 91 55 55

© AFNOR 1998

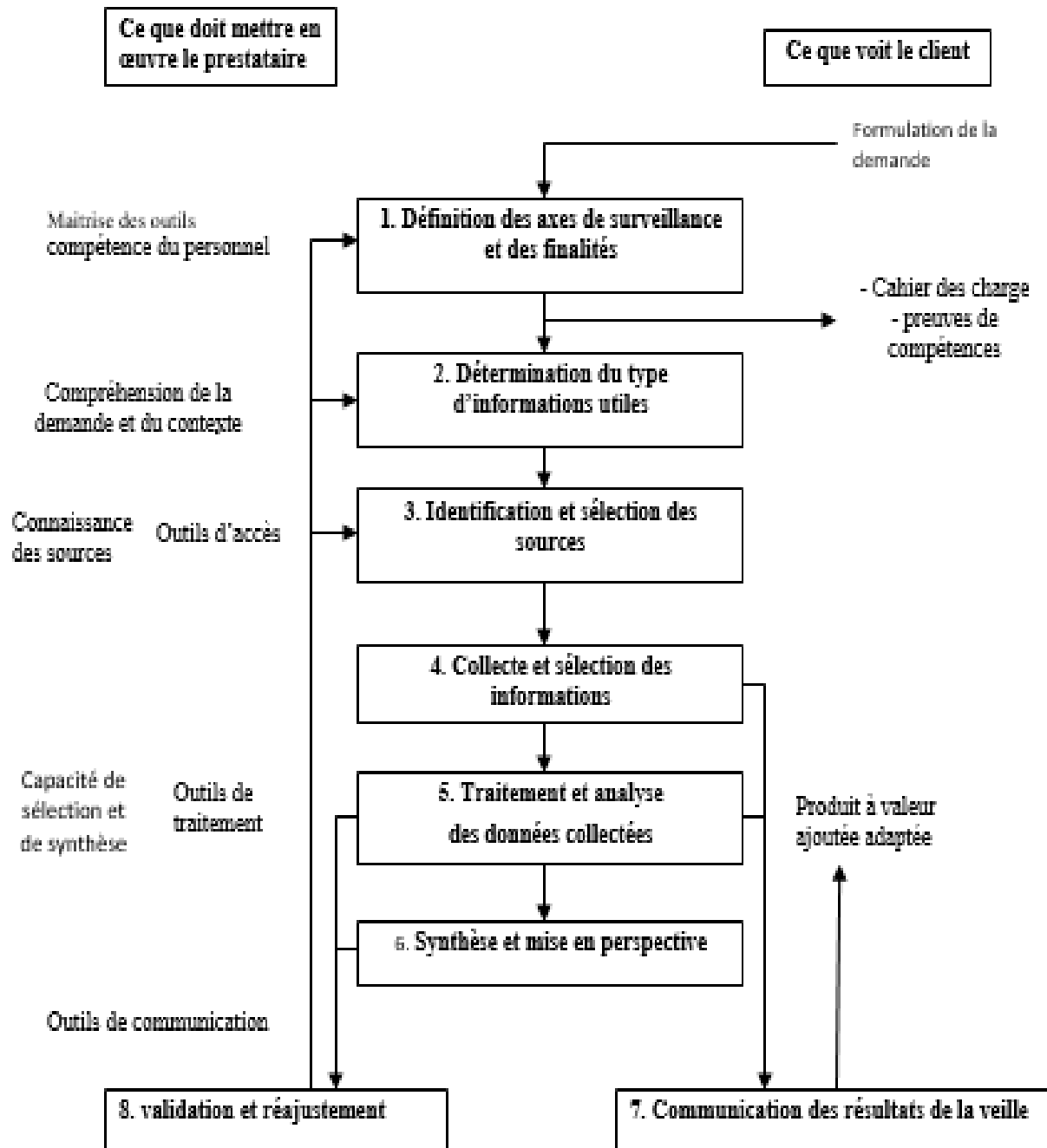
AFNOR 1998

1^{er} tirage 98-04-F



**ANNEXE -C- PROCESSUS DE VEILLE
STRATEGIQUE**

Processus de la veille stratégique



**ANNEXE -D- GUIDE D'ENTRETIENS
SEMI-DIRECTIF**

Quelle sont les mesures de sécurité à entreprendre dans le dispositif de la veille stratégique ?

Quelle est l'outil le mieux adapter pour un flux d'information efficient au sein de la SAA ?

Quelle sont les caractéristiques de l'outil de flux d'information en ce qui concerne la veille stratégique ?

Quelle sont les points à prendre en considération pour le traitement et la diffusion de l'information ?

Quels sont les différents obstacles que vous rencontrez dans la collecte des informations ?

Quel type d'information avez-vous le plus besoin afin de prendre une décision ?

Selon vous Quelle sont vos attentes de la veille stratégique ?

Penser vous que mettre en place un formulaire va soutenir la prise de décision ?