

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**Master Professionnel en Management Stratégique et Système  
d'Information**

**MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE VEILLE  
STRATEGIQUE**

**CAS : SNTF**

**Elaboré par : AHMED MESSAOUD Billel**

**Encadré par : Pr MESSAID H.Amina**

**Mr BOUCHELOUKH M.Faouzi**

**Année 2016/2017**

## RÉSUMÉ

Les enjeux pour la survie et la pérennité d'une entreprise reposent désormais très largement sur de nouvelles ressources intangibles liées à la capacité d'innover et de maîtriser des compétences stratégiques telles que la capacité d'acquisitions et d'accumulation du savoir ainsi que sa mobilisation rapide dans les processus de décision stratégique. Tout cela est lié principalement, à la turbulence de l'environnement qui, constitue un paramètre primordial que le dirigeant d'entreprise doit prendre en considération lors de la prise de décisions à court, moyen ou long terme. La veille se propose la tâche de fournir les informations nécessaires à des prises de décisions et à répondre aux besoins imminents des entreprises. Ce thème a constitué l'objet de notre Projet de Fin d'Études au sein de la Société Nationale des Transports Ferroviaires.

Ce projet vise la mise en place d'une cellule de veille stratégique, permettant de surveiller et d'analyser tout ce qui environne l'entreprise, et ce dans le but de soutenir, améliorer sa stratégie globale et répondre à ses besoins à court et moyen terme

La réalisation de notre projet s'est effectuée en neuf étapes clés ; allant de l'étape de sensibilisation à la mise en place de la cellule, passant par une étude approfondie des enjeux et l'environnement, nous ne suivons pas à pas la seule norme en la matière : **AFNOR XP X50 053**.

Enfin, pour concrétiser ce dernier, nous avons élaboré un tableau de bord suivi d'un document de veille.

**Mots clés** : Cellule de veille, Veille stratégique, Norme AFRNOR

## Abstract

The stakes for survival and sustainability of a company are now largely based on new intangible resources linked to the ability to innovate and master strategic skills such as the ability to acquire and accumulate knowledge, mobilization in strategic decision-making processes. All this is mainly linked to the turbulence of the environment, which is a paramount parameter that the company manager must take into consideration when making short, medium or long-term decisions. The day before is intended to provide the information needed to make decisions and to respond to the imminent needs of companies. This theme was the subject of our End of Studies Project within the National Railway Transport Company.

The aim of this project is to set up a strategic intelligence unit to monitor and analyze all aspects of the company in order to support, improve its overall strategy and meet its short and long-term needs, middle term

Our project was realized in eight key stages; ranging from the sensitizing stage to the establishment of the cell, going through a thorough study of the stakes and the environment, we follow step by step the only standard in this matter: AFNOR XP X50 053.

Finally, in order to implement the latter, we have developed a dashboard followed by a monitoring document.

**Keywords:** Monitoring unit, Strategic intelligence, AFRNOR standard

### ملخص

التحديات الكبرى لبقاء واستمرارية شركة تكمن الآن في استغلالها للموارد الجديدة الغير الملموسة و التي تتمثل في القدرة على الابتكار وإدارة المهارات الاستراتيجية مثل قدرتها على كسب وتخزين المعلومات الاستراتيجية التي تمنحها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. و يرتبط كل ذلك بشكل رئيسي باضطراب البيئة، و الذي يعتبر عامل أساسي يجب على مدير الشركة أن يأخذه في الاعتبار عند اتخاذ قرارات قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل. ويهدف ذلك إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والاستجابة للاحتياجات للشركات. كذلك سوف نتناول خلال مشروعنا داخل الشركة الوطنية لنقل السكك الحديدية.

ويشمل هذا المشروع إنشاء وحدة الرصد الاستراتيجي، لرصد وتحليل كل ما يحيط بالشركة، ومن أجل دعم وتحسين استراتيجيتها الشاملة وتلبية احتياجاتها على المدى القصير و على المدى المتوسط

وقد تحقق مشروعنا في تسعة مراحل رئيسية؛ بدءا من الخطوة توعية الى إنشاء الخلية، من خلال دراسة مستفيضة للقضايا والبيئة، ونحن لا نتبع في ليس المعيار الوحيد في هذا المجال. AFNOR XP X50 053 :

و أخيرا، من أجل تنفيذ هذا الأخير، وضعنا لوحة القيادة تليها وثيقة الرصد.

**الكلمات الرئيسية :** وحدة الرصد، الذكاء الاستراتيجي، المعيار أفنور

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent d'abord à ALLAH le tout puissant pour les chances qui me sont offertes pour réaliser ce travail.

Je remercie bien entendu mes chers parents d'avoir été à mes côtés, de m'avoir soutenue, encouragée et surtout d'avoir cru en moi, ce travail n'aurait pas été possible sans leur intervention, sans eux je ne serai pas là aujourd'hui.

Je remercie mon encadreur d'avoir accepté de me diriger dans ce travail, je lui adresse toute ma gratitude.

Je présente également mes remerciements aux membres du jury me font l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Sans omettre mes remerciements à tous les enseignants de l'école nationale supérieure de management (ENSM) et ceux qui contribuent dans le domaine de savoir.

Je voudrais remercier toutes celles et tous ceux qui, directement ou indirectement, ont contribué à la concrétisation de ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contexte et objectifs de la recherche.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Pertinence de la recherche .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Apport théorique .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Apport managérial .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Question de la recherche .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Contexte organisationnel.....</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Historique de la S.N.T.F.....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Mission et objectifs de la S.N.T.F .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3. Stratégie de développement de la SNTF selon le plan d’action (SNTF, 2016).....</b>	<b>9</b>
<b>4.4. Organigramme des Structures de la SNTF .....</b>	<b>10</b>
<b>4.5. Fiche signalétique de la SNTF : .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Revue de littérature .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Historique et évolution .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1. Apparition des premiers documents sur "la veille stratégique" .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Les courants théoriques "la veille stratégique" .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. L'état d'Intelligence Economique et de la veille stratégique en l'Algérie .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1. Un aperçu historique .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2. Les objectifs de l'intelligence économique définis par le conseil du gouvernement Algérien : .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Cadre conceptuel.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Définition de la veille stratégique .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Veille et intelligence économique : points communs et différences.....</b>	<b>22</b>

<b>2.3.</b>	<b>Caractéristiques d'un système de veille .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.</b>	<b>Enjeux et objectifs de la veille .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.</b>	<b>Les composantes de la veille stratégique .....</b>	<b>25</b>
2.5.1.	Le processus de veille .....	31
2.5.2.	Les étapes du processus.....	34
<b>2.6.</b>	<b>Étapes de la mise en place de la cellule de veille :.....</b>	<b>35</b>
<b>2.7.</b>	<b>Les moyens et outils .....</b>	<b>38</b>
2.7.1.	Les moyens humains .....	38
2.7.2.	Les moyens techniques.....	39
2.7.3.	Les moyens financiers :.....	39
<b>2.8.</b>	<b>Structure et Organisation de la veille .....</b>	<b>40</b>
2.8.1.	Structure de la veille.....	40
2.8.2.	Organisation de la veille.....	41
<b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>		<b>42</b>
<b>1.</b>	<b>Approche Méthodologique .....</b>	<b>43</b>
<b>1.1.</b>	<b>Le choix du terrain de recherche .....</b>	<b>43</b>
<b>1.2.</b>	<b>Choix du thème de recherche .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3.</b>	<b>Objectif de la recherche .....</b>	<b>43</b>
<b>1.4.</b>	<b>Le statut épistémologique et philosophique .....</b>	<b>44</b>
<b>1.5.</b>	<b>Le Type de recherche .....</b>	<b>44</b>
<b>1.6.</b>	<b>La Méthode de recherche.....</b>	<b>44</b>
<b>1.7.</b>	<b>L'unité d'analyse .....</b>	<b>45</b>
<b>1.8.</b>	<b>Outils de collecte de données .....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE IV : CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE VEILLE.....</b>		<b>51</b>
<b>1.</b>	<b>Phase 1 : Sensibilisation.....</b>	<b>52</b>
<b>2.</b>	<b>Phase 2 : Prise de connaissance de la situation .....</b>	<b>52</b>
<b>3.</b>	<b>Phase 3 : Définition des enjeux .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.</b>	<b>Segmentation stratégique.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.</b>	<b>Analyse sectorielle / concurrentielle.....</b>	<b>54</b>
3.2.1.	Les forces concurrentielles (Schéma de PORTER) .....	54
3.2.2.	Entrants potentiels et barrières à l'entrée .....	55
3.2.3.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	55
3.2.4.	Le pouvoir de négociation des clients.....	56

3.3.5. La pression des substituts.....	56
3.3.6. La rivalité entre concurrents (concurrence du secteur).....	56
<b>3.3. Définition des facteurs clés de succès .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Diagnostic stratégique .....</b>	<b>57</b>
3.4.1. Diagnostic interne : (Diagnostic fonctionnel).....	58
3.4.2. Diagnostic externe : PESTEL .....	59
3.4.3. Diagnostic stratégique « Matrice SWOT » .....	60
<b>4. Phase 4 : Traduction en axes de veille (radars d'observation) .....</b>	<b>61</b>
<b>5. Phase 5 : Diagnostic de l'organisation et des pratiques.....</b>	<b>62</b>
<b>6. Phase 6 : Recensement des sources de veille : .....</b>	<b>66</b>
<b>7. Phase 7 : Évaluation des écarts.....</b>	<b>67</b>
<b>8. Phase 8 : Recommandations .....</b>	<b>68</b>
8.1. Les catégories d'information à collecter.....	69
8.2. La hiérarchisation des sources d'information pertinentes à mobiliser .....	71
8.3. La proposition d'outils, de méthodes et d'une organization .....	73
<b>9. Phase 9 : Mise en place .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	<b>81</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Fiche signalétique de l'entreprise .....	11
<b>Tableau 2</b> : Les principaux produits et clients de la SNTF.....	12
<b>Tableau 3</b> : Tableau récapitulatif des théories de la veille .....	16
<b>Tableau 4</b> : Graduation des concepts de la veille à l'intelligence économique .....	22
<b>Tableau 5</b> : Les différents types de veille selon Fontaine .....	28
<b>Tableau 6</b> : Les différents types de veille et leurs paramètres .....	29
<b>Tableau 7</b> : Types veilles « temps de la recherche d'informations » .....	30
<b>Tableau 8</b> : Types veilles « conduite de la recherche » .....	30
<b>Tableau 9</b> : Types veilles « attitude face à l'information ».....	30
<b>Tableau 10</b> : Types veilles «l'étendu de l'environnement surveillé» .....	31
<b>Tableau 11</b> : Comparaison des structures de veilles « concentrée » ou « répartie ».....	40
<b>Tableau 12</b> : Guide d'entretien individuel.....	49
<b>Tableau 13</b> : Caractéristiques des interviewés .....	50
<b>Tableau 14</b> : Diagnostic interne .....	58
<b>Tableau 15</b> : Diagnostic externe .....	59
<b>Tableau 16</b> : diagnostic stratégique.....	60
<b>Tableau 17</b> : sources de veille .....	66
<b>Tableau 18</b> : Evaluation des écarts.....	67
<b>Tableau 19</b> : Thèmes de veille selon axe .....	69
<b>Tableau 20</b> : sources d'information pertinentes à suivre .....	71
<b>Tableau 21</b> : Outils de veille .....	73
<b>Tableau 22</b> : Tableau de bord de veille .....	73
<b>Tableau 23</b> : les charges financiers .....	77

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Organigramme SNTF .....	10
<b>Figure 2</b> : veille stratégique, opérationnelles et IE.....	23
<b>Figure 3</b> : les 5 Forces de Porter.....	25
<b>Figure 4</b> : Les quatre grands types de veille.....	26
<b>Figure 5</b> : Le processus de veille, de l'information à la décision.....	31
<b>Figure 6</b> . Processus de veille selon la norme AFNOR .....	32
<b>Figure 7</b> : Le cycle de la veille .....	33
<b>Figure 8</b> : Les phases de la mise en place d'une cellule de veille.....	35
<b>Figure 9</b> : les axes de veilles selon les 5 forces de porter .....	55
<b>Figure 10</b> : cartographie des axes de veille .....	61
<b>Figure 11</b> : L'emplacement de la cellule de veille stratégique.....	75

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

SNTF : Société Nationale des Transports Ferroviaires

DG : Direction Générale

IE : Intelligence Economique

VS : Veille Stratégique

VT : Veille Technologique

VC : Veille Commerciale

VCN: Veille Concurrentielle

VE : Veille Environnementale

# **INTRODUCTION**

Ce mémoire propose dans un premier temps de définir la veille et son processus, à partir une recherche bibliographique, Dans un second temps il s'agira d'étudier le cas d'une entreprise le développement des nouvelles technologies, l'accélération des innovations et des processus de gestion et la mondialisation offrent aujourd'hui de nombreuses opportunités de développement, mais représentent également des sources principales de danger économique. La surveillance de son environnement est, plus que jamais, un facteur clé de succès pour toute entreprise.

L'information, qu'elle soit concurrentielle, législative, normative ou environnementale se trouve donc à présent au cœur des préoccupations des entreprises. Il devient aujourd'hui impossible pour une entreprise de se passer d'informations concernant son environnement.

Ainsi pour répondre à des besoins stratégiques et concurrentiels, une entreprise doit se munir d'informations pertinentes sur tous ce qui l'entourne. La création d'une cellule de veille est donc une réponse à un besoin réel, celui de connaître le milieu dans lequel l'entreprise ou l'organisme évolue, afin de prendre les meilleures décisions, de saisir d'éventuelles opportunités et d'éviter les menaces, qu'elles soient liées à des actions concurrentes ou bien par exemple à des évolutions du cadre juridique ou normatif. Il est donc nécessaire de fixer des missions prioritaires à la cellule de veille au de sein de l'entreprise qui, en fonction de son évolution mais aussi des problématiques rencontrées, en assurera tout ou partie.

Dans ce sens le lancement d'une cellule de veille ou d'un service d'information nécessite d'adopter une démarche structurée permettant de les concevoir au mieux en fonction des pratiques informationnelles déjà existantes, des besoins en information, qu'ils soient clairement identifiés ou prévisionnels, et aussi de l'organisation et de la culture de l'entreprise.

Notre sujet de recherche a comme but, d'identifier les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'une cellule de veille afin de pouvoir structurer sa démarche et d'appréhender au mieux son projet. Il apporte des réponses claires aux différentes questions qui se posent les responsables concernant les besoins d'entreprises. Nous nous basons tous au long de ce travail sur la norme de la mise en place d'une cellule de veille la norme AFNOR XP X50 05, qui nous guidera tous au long de notre projet, de la conception jusqu'au déploiement du dispositif de veille.

La mise en place de cette cellule de veille au sein de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) permet en partie de systématiser la collecte d'informations utiles et de s'assurer qu'elles sont correctement traitées et distribuées pour qu'elles puissent répondre aux besoins exprimés par les dirigeants à court, moyen et long terme.

Notre étude s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste, car le but de notre recherche est de construire un modèle de cellule de veille à partir d'une norme que nous tentons d'adapter à notre contexte, pour ce faire nous précédons sur terrain par étude exploratoire, le résultat de celle-ci nous permet d'identifier les ressources existantes de l'entreprise. Ensuite l'enquête par entretiens nous a permis d'exprimer les besoins des décideurs, mais également leurs problématiques

Ainsi notre travail se devise donc, en quatre grandes parties, 1ère partie est consacrée à la formulation de la problématique et à la pertinence de recherche. La 2ème partie est un voyage temporel dans la revue de littérature et une définition du cadre conceptuel de l'étude. Le 3ème chapitre détaille le cadre méthodologique entrepris pour mener à bien ce travail. Enfin le 4ème partie expose et commente les résultats obtenus à partir d'une méthode inductive. Pour conclure, nous proposons une méthodologie et les étapes essentielles à la mise en place d'une cellule de veille.

# **CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE**

## 1. Contexte et objectifs de la recherche

« *La veille est devenue une obligation pour les entreprises et les marques qui veulent se développer, quelle que soit leur taille, du boulanger à la multinationale* » (RIMBAUD , 2011). Surveiller son environnement est une nécessité pour l'homme depuis bien longtemps, de nombreux travaux se sont inscrites dans ce sujet, où Il faisait remarque que l'homme a commencé à observer son environnement il y a bien longtemps, pour « repérer les prédateurs et ses proies » (RIMBAUD , 2011) L'information était alors synonyme de survie.

L'homme fait de la veille sans le savoir depuis des siècles, le concept de veille a seulement émergé dans les années 80. Avec l'essor de la mondialisation, et le développement des technologies, les entreprises ont commencés à comprendre qu'il fallait surveiller leur environnement pour anticiper les risques et les opportunités.

En Algérie, toutes les entreprises grandes ou petites évoluent dans un environnement instable caractériser par l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité, les bouleversements, l'accélération des flux d'informations, les nouvelles technologies d'information et de communication, la forte concurrence et bien d'autre défis.

la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) leader dans le secteur du transport rencontre actuellement des difficultés de toutes sortes , et afin de répondre aux besoins et préoccupations stratégiques des décideurs, la création d'une cellule de veille, vient répondre à ses besoins en terme de recueil et de maîtrise de l'information stratégique bien qu'adaptées au contexte de l'organisme en question, elle pourrai être utile à tout professionnel souhaitant améliorer la diffusion des résultats de sa veille.

Ainsi, ce sujet fait l'objet de nombreuses questions et interpellations, et pour nous guider dans ce travail, notre étude se base essentiellement sur la définition communément admise de la veille depuis 1998 est celle fixée par l'Association Française de Normalisation (norme XP X 50-053). Selon cette norme élaborée par de nombreux praticiens de la veille, il s'agit d'une « activité continue et en grande partie itérative visant à la surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (AFNOR, 1998).

Cette norme fixe également les étapes du processus de veille, de la définition des axes de surveillance à la diffusion des résultats de la veille.

Pour nous guider à atteindre nos objectifs de recherches, nous nous basons tout au long de cette recherche sur l'application de la norme pas à pas.

## **2. Pertinence de la recherche**

Cette recherche a permis de mener une enquête bibliographique approfondie ainsi que sur terrain, la mise en place d'une cellule de veille nécessite beaucoup d'efforts et de patience, à tatonner à travers la littérature pour trouver les meilleures pratiques et travaux ayant abordé le sujet et à tâtonner le terrain pour en ressortir les besoins et les complexités qui pourront être mises à l'avantage de la cellule de veille et au-dessus de tout que le processus puisse correspondre au contexte et réalités de l'entreprise.

Ainsi, les recherches sur les étapes et le processus de la création d'une cellule de veille sont des clés déterminantes pour le début de notre quête de recherche. L'apport fondamental des recherches portant sur le sujet réside dans la mise en pratique des étapes de la création de cette cellule dans le contexte de l'entreprise.

L'ensemble des apports développés ci-après confirme cette assertion.

### **2.1. Apport théorique**

La littérature parcourue traitant le sujet de la création d'une cellule de veille, portent, la plupart, sur des contextes d'entreprises très spécifiques, et adoptant chacun un processus propre à différents secteurs, ce que nous tentons à travers cette recherche est d'adopter la mise en place d'une cellule de veille en appliquant la norme (XP X 50-053) dans sa version récente de 1998 et essayer de proposer par la suite une version générique applicable à tous secteurs confondus.

### **2.2. Apport managérial**

Cette étude a été menée dans le but d'apporter des éléments de réponses aux responsables de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNCF) répondant à leurs besoins et préoccupations majeurs. Après une enquête menée par entretiens auprès de ces derniers l'on constate qu'il existe une réelle difficulté d'accès à l'information stratégique et pertinente. Celle-ci est majeure pour l'entreprise ainsi que, pour sa dynamique de développement, elle est indispensable à sa survie et sa pérennité. Ainsi notre étude tente de monter une cellule de

veille répondant aux besoins de l'entreprise. Dirigé par un animateur de veille, qui sera la personne chargée d'initier et développer la politique de veille au sein de la cellule, en étroite collaboration avec les agents et responsables des autres directions de l'entreprise, Ayant pour but ultime la collecte, le tri et l'exploitation de toutes informations pertinentes provenant de son environnement, pour créer une capacité anticipative interne au sein des directions, améliorer et optimiser le processus de prise de décisions stratégiques et réduire l'incertitude. Répondant ainsi à l'une des plus grands problématiques de l'entreprise, notre comptons au long de ce travail apporté les éléments nécessaires pour la concrétisation du projet.

### **3. Question de la recherche**

Dans cette phase, nous définissons notre problématique de recherche précise, c'est-à-dire un aspect particulier du champ d'étude. A partir d'une analyse exploratoire. Nous repérons les besoins et les difficultés de l'entreprise à prendre les bonnes décisions, et à s'acquérir de l'information stratégique. Les entretiens menés au cours de la période étudiée, nous permet d'établir des axes de recherches que nous pourrions comparer avec notre matériau théorique. Pour cela, nous désirions répondre à la problématique suivante.

**Dans La mesure où il existe des difficultés dans la collecte information de l'environnement de la SNTF, Comment mettre place un dispositif de Veille stratégique adéquate en suivant la norme Afnor ?**

Pour répondre à cette problématique, nous posons un ensemble de sous-questions conductrices :

- **Comment diagnostiquer les réels besoins de l'entreprise (SNTF) ?**
- **Quels sont les composantes de la norme XP X 50-053 ?**
- **Comment suivre la norme XP X50-053 pour la création de cette cellule ?**

### **4. Contexte organisationnel**

La Société nationale des transports ferroviaires (SNTF) est la société nationale des transports ferroviaires algériens, elle est créée en 1976 pour la gestion du trafic et des lignes ferroviaires nationales. Depuis 2005 une nouvelle société (l'ANSERIF) est constituée pour la gestion du réseau, la SNTF s'est consacrée, en conséquence, au transport de voyageurs et de marchandises. Le réseau des chemins de fer en Algérie s'étend sur un linéaire de 4 498 kilomètres dont 3750 kilomètres sont exploités actuellement pour relier les grandes villes du pays : Alger, Oran, Annaba, Constantine, Sétif, etc. Le réseau ferroviaire algérien a été parmi

les premiers réseaux installés en Afrique, son développement a pris un siècle : ayant commencé en 1859 et retardé successivement par les deux guerres mondiales, en 1960 le réseau ferré algérien totalisait 5 460 km1 en comptant ses branchements miniers. (Wikipedia)

#### **4.1. Historique de la S.N.T.F**

L'idée de la création d'un chemin de fer en Algérie remonte à 1844, par décret impérial. Les autorités locales de l'époque, en l'occurrence la force d'occupation française, avaient un double objectif : économique et militaire. Cependant, pour des raisons de difficultés financières, Les travaux de construction n'ont commencé qu'en 1860, entrepris tout d'abord par l'armée puis repris par une entreprise de statut privé : la Compagnie des Chemins de Fer Algériens. La réalisation du réseau s'est faite par étapes successives. Trois programmes ont été initiés : 1857 (avec l'ouverture de la ligne Alger-Blida, le 8 avril 1857), puis 1879 et enfin 1907. Pour des raisons financières, la poursuite des travaux est assurée par cinq compagnies

- La Compagnie Bône-Guelma (BG),
- La Compagnie de l'Est algérien (EA),
- La Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée (PLM),
- La Compagnie de l'Ouest algérien (OA),
- La Compagnie Franco-Algérienne (FA).

A partir de 1920, après le déficit de ces cinq compagnies-concessionnaires, l'Etat décide de racheter leurs parts.

Cependant, la création de la SNCF en France, en 1938, met fin à l'exploitation par les compagnies privées. Les réseaux ferroviaires, jugés d'intérêt général, sont placés sous l'égide de l'autorité du gouverneur général d'Algérie. Les structures du réseau algérien deviennent une société à caractère industriel et commercial associant l'Etat français et la S.N.C.F.

Avec l'accession de l'Algérie à l'indépendance un transfert de biens à lieu entre la France et l'Algérie. Il se matérialise par la création de la Société Nationale des Chemins de Fer Algériens (S.N.T.F.A.) en 1963, mettant fin à la convention du 30 juin 1959 régissant la Société des Chemins de Fer Français en Algérie (S.C.F.F.A.). Puis, suite à la promulgation des textes portant gestion socialiste des entreprises (G.S.E) en 1976, la S.N.T.F. est créée. En 1990 elle change de statut pour devenir un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C).

Dans le but de développer ses propres structures et d'améliorer ses prestations, la S.N.T.F. a procédé à la création de huit filiales. **Rapport de stage** (MOULFI, 2011)

#### 4.2. Mission et objectifs de la S.N.T.F

La mission première de la S.N.T.F. est le transport des voyageurs et des marchandises. De ce fait, elle joue un rôle primordial dans la satisfaction des besoins en transport du pays :

- Promouvoir l'usage du rail pour le transport des personnes et des biens ;
- Gérer, aménager et développer le réseau ferroviaire national ;
- Contribution au désenclavement de certaines régions et à l'équilibre régional ;
- Exploiter les services ferroviaires dans les meilleures conditions de sécurité, d'accessibilité, de célérité, de confort et de ponctualité ;
- Mener une politique active dans le développement de la technologie ferroviaire, en liaison avec les secteurs publics et privés, dans le cadre de ses relations avec les réseaux étrangers et plus particulièrement les réseaux Magrébins ;
- Mettre à la disposition de la clientèle des emplacements sur le domaine ferroviaire et équiper les gares de marchandises de moyens de manutention appropriés.

Ainsi, à travers ces objectifs et ces missions et ceux qu'elle s'est fixée pour l'avenir, la SNTF vise à accroître son efficacité et sa compétitivité. **Rapport de stage** (MOULFI, 2011)

Par ailleurs, pour les besoins de notre étude, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur les 3 directions :

- Département Communication
- Direction de la Clientèle
- Direction Du Contrôle De Gestion

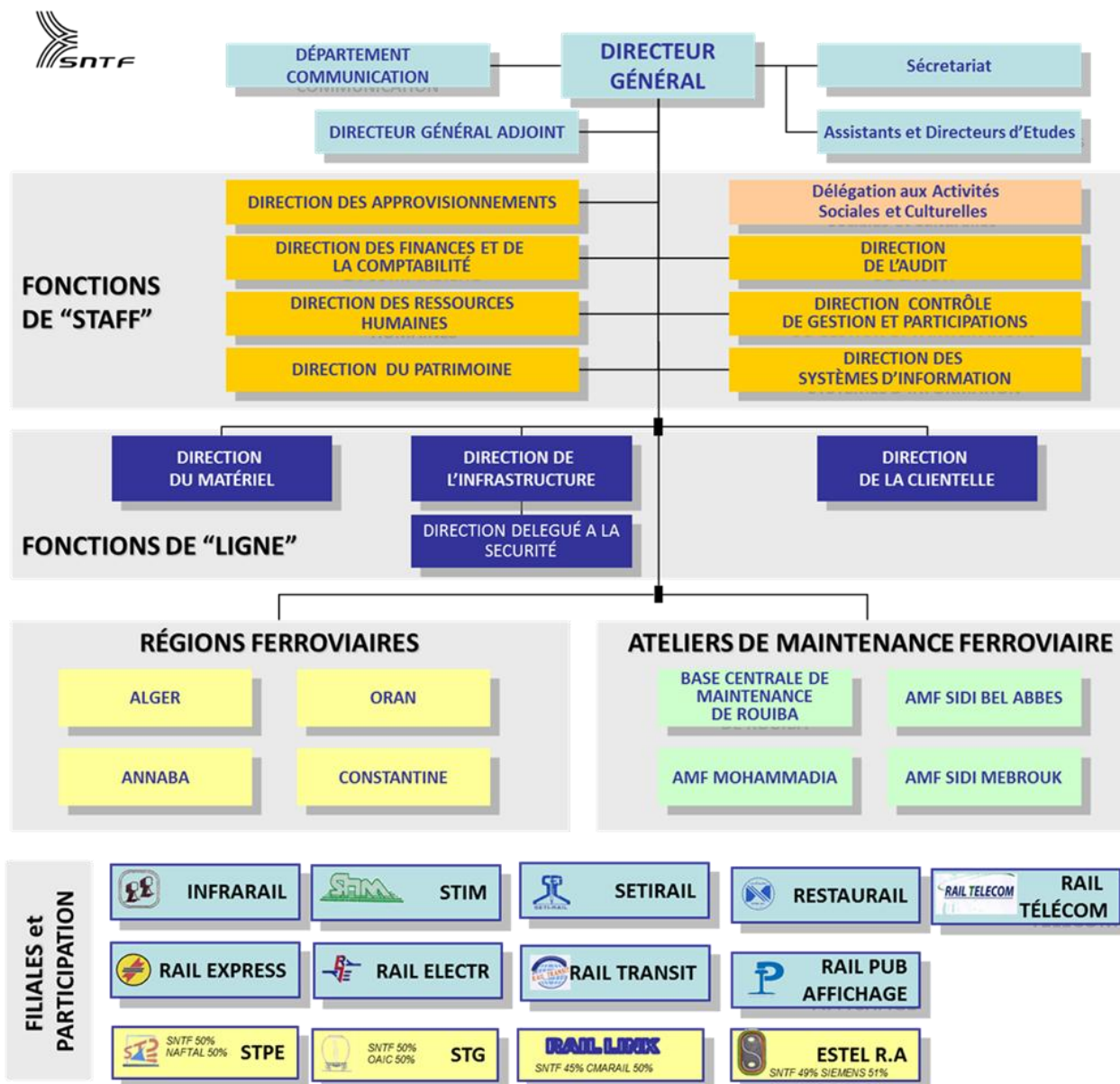
#### 4.3. Stratégie de développement de la SNTF selon le plan d'action (SNTF, 2016)

- ✓ Accroissement des parts de marché : (voyageurs et fret)
  - FRET** : Augmentation du tonnage à transporter
  - Voyageurs** : Augmentation du nombre de voyageurs à transporter
- ✓ Approche qualitative et mise à niveau du service public à travers :
  - La valorisation du Marketing (Compétitivité / Tarification)
  - Sécurité, sûreté, confort, régularité et fréquence.
  - Réduction du temps de parcours
  - Modernisation du matériel roulant ferroviaire.

### 4.4. Organigramme des Structures de la SNTF

La SNTF est composée de neuf (09) directions centrales, de quatre (04) directions régionales, de quatre (04) ateliers de maintenances ferroviaires, de dix (10) filiales dont huit (08) le capital de la SNTF est de 100% et deux (02) est de 50%, d’une délégation aux services des wagons et d’une délégation aux activités sociales et culturelles

**Figure 1 : Organigramme SNTF**



Source : Document interne à l'entreprise

#### 4.5. Fiche signalétique de la SNTF :

**Tableau 1** : Fiche signalétique de l'entreprise

Présentation statutaire	Dénomination : <b>SNTF (EPIC)</b> Statut juridique : <b>100% Etatique</b> Forme juridique : <b>Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.</b> Capital Social : <b>20 701 000 000,00 DA</b> Date de Création : <b>26 Mars 1976</b>
Réseau ferre	Réseau est de <b>4498Km</b> dont <b>3750 Km exploité</b>
Voyageurs	Nombre de voyageurs transportés : <b>36 216 111 Voyageurs</b> - Grandes lignes : <b>845 708</b> - Régional : <b>2 028 542</b> - Banlieue : <b>33 341 861</b>
Circulation	Circulation journalière sur l'ensemble du réseau : <b>242 Trains / Jour</b> - Grandes lignes : <b>12</b> - Régional : <b>68</b> - Banlieue : <b>162</b>
Marchandises	Nombre de tonnages transportés : <b>4 198 674 Tonne</b> Nombre de tonnages /Km : <b>928 058 000 TK</b>
Parc matériel	Voitures voyageuses : <b>416</b> Wagons : <b>10 873</b> Automotrices Electriques : <b>64</b> Autorails Diesel : <b>17</b> Locomotives Diesel : <b>261</b> Locomotives Electriques : <b>14</b>
Effectif	Cadres : <b>2.866</b> Maitrise : <b>2.909</b> Exécution : <b>5.087</b> Total : <b>10.862</b>
Chiffre d'affaire	<b>4 046 944 855,15 DA</b>
Part de marché	Marchandises : <b>2 %</b> Voyageurs :

**Source** : (SNTF.dz)

**Tableau 2 : Les principaux produits et clients de la SNTF**

<u>Activité</u>	<u>Transport voyageurs</u>	<u>Transport fret</u>
<b>Produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banlieue</li> <li>- Régional</li> <li>- Grand ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits minéraliers</li> <li>- Produits Energétiques</li> <li>- Produits Céréaliers</li> <li>- Marchandises Conteneurisées</li> <li>- Produits Divers</li> </ul>
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand public</li> <li>- Direction des Œuvres Universitaires</li> <li>- ANP</li> <li>- Police</li> <li>- Caisse des retraites militaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAIL LINK ALGERIE</li> <li>- STPE Spa</li> <li>- STG Spa</li> <li>- STIM Spa</li> <li>- RAIL EXPRESS Spa</li> <li>- RAIL LOGISTIC Spa</li> </ul>

**Source :** Document interne à l'entreprise

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

## **1. Revue de littérature**

De nombreux travaux ont été réalisés depuis des années sur la conception, ou encore l'évaluation des systèmes de veilles, mais aussi sur son importance, son impact sur l'entreprise et sur la prise de décision.

La littérature fait actuellement état de beaucoup de travaux portant sur les différentes méthodes de conception de système de veille dans les différentes tailles d'entreprise (TPE/PME /Grande entreprise), ou types (Production/service) dans plusieurs secteurs.

### **1.1.Historique et évolution**

#### **1.1.1. Apparition des premiers documents sur "la veille stratégique"**

Le premier écrit sur ce sujet fut :

La thèse d'**Aguillar** présentée en 1966 à la Graduate School of Business de l'Université de Harvard est une "étude sur la façon dont le "top management" (les décideurs) acquiert de l'information pertinente sur les événements extérieurs à l'entreprise afin de la guider dans ses orientations futures. Il appelle cette démarche "scanning the business environment" (scruter l'environnement des affaires), (FAVIER, 1998), Le problème que pose Aguilar est de comprendre avec quel type d'informations s'élabore la stratégie. Il définit cette activité comme"... « L'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et opportunités stratégiques".

Dans cette perspective, la veille a longtemps été considérée comme l'une des activités des managers individuels acquérant de l'information externe dans la routine de leurs activités quotidiennes (ROUSSAT & FABBE-COSTES , 2000, p. 8).

L'analyse de la littérature, portant sur les recherches menées sur la veille, montre que les pratiques s'articulent autour de trois axes relatifs aux orientations stratégiques, aux domaines d'application et à l'organisation des entités de veille. Selon certains auteurs comme (MARTEAU & LESCA, 1986) les entreprises font de la veille dans le but d'éclairer les décisions et de stimuler l'innovation et la créativité pour accroître la capacité à anticiper et réagir aux changements (BOUCHICHA & BOUYAHIAOUI, 2012, p. 54).

La majorité des auteurs donnent une même définition du cadre conceptuel de la notion, même s'ils suivent ensuite différentes voies pour "remplir" ce cadre. Ainsi, on entendra par surveillance de l'environnement la mise en place, formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise de façon continue et dynamique. Ainsi, la caractéristique fondamentale de la notion de surveillance de l'environnement est qu'il s'agit d'un véritable processus organisationnel mis en œuvre au sein de l'entreprise. "La veille apparaît à la fois comme une technique, une attitude, une fonction et une structure" selon (VERNA, 1993). (BOUCHICHA & BOUYAHIAOUI, 2012)

### 1.2. Les courants théoriques "la veille stratégique"

La majorité des travaux réalisés sont en accord pour considérer la veille stratégique comme un processus informationnel visant à éclairer la prise de décision. Ce positionnement présente donc l'efficacité de la prise de décision comme une finalité significative de la veille stratégique. Permet de relever au moins trois courants théoriques différents qui sous-tendent l'importance de pratiquer la veille stratégique.

- Selon la théorie décisionnelle (Simon<sup>1</sup>; Cyert et March<sup>2</sup>; Braybrooke et Lindbloom<sup>3</sup>), l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information.
- Le second courant auquel plusieurs travaux se rapportent implicitement est la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch<sup>4</sup>; Aguilar<sup>5</sup>; Thompson<sup>6</sup>). L'organisation est ici présentée comme un système ouvert qui doit surveiller et s'adapter à son environnement pour survivre.
- Le dernier courant d'interprétation relève de la théorie basée sur les ressources (Mahoney et Pandian<sup>7</sup>; Cyert et al<sup>8</sup>). Dans cette perspective, on défend l'idée que l'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel permettant de

<sup>1</sup> Simon H. (1983), *Administration et processus de décision*, Ed Economica, Paris.

<sup>2</sup> Cyert R.M., March J.G (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, New Jersey.

<sup>3</sup> Braybrooke D., Lindbloom C.A. (1963), *Strategy of decision: policy evaluation as social, process*, The Free Press, New York.

<sup>4</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard Business School, Massachusetts.

<sup>5</sup> Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley.

<sup>6</sup> Thompson J.D. (1967), *Organization in action*, Mc Graw Hill, New York.

<sup>7</sup> Mahoney J.T. Pandian J.R (1992), "The resource-based approach within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5.

<sup>8</sup> Cyert R., Mkumar P. et Williams J.R. (1993)., "Information, markets imperfections and strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5

soutenir la compétitivité. Il convient de signaler que la veille stratégique a pour finalité l'aide à la prise de la décision. (AZILAL, 2010)

Pour la plupart des auteurs, la veille est une activité de support à la stratégie de l'organisation. Selon certains, elle soutient plus précisément le processus de planification, la réactivité, la décision, l'innovation, l'exploration et l'anticipation ; parfois plusieurs de ces processus à la fois.

**Tableau 3** : Tableau récapitulatif des théories de la veille

Rôle	Auteur \ Année	
<b>Soutenir la planification</b>	(FAHEY & NARAYANAN, 1986 ; BOYD & FULK, 1996 ET JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997)	La veille stratégique soutient le processus de planification
	(CHOO, 1998)	À court terme ou à plus long terme
	(ANSOFF, 1979 ; THIETART, 1990 ET ELENKOV, 1997)	Et plus précisément, la formulation et l'implémentation des stratégies
	(JACKSON & DUTTON, 1988 ET BOYD & FULK, 1996).	Ainsi que l'évaluation des objectifs de ces stratégies
<b>Soutenir la réactivité</b>	(RAYMOND, JULIEN & RAMANGALAHY, 2001)	On voit également dans la veille stratégique, un dispositif adapté pour rester informé des évolutions des marchés et des concurrents
	(CHOO, 1998)	Essayer de comprendre les forces externes du changement
	(BOURGEOIS, 1980 ; MARTINET, 1984 ; EL SAWY, 1985 ; HUBER & DAFT, 1987 ; BOYD & FULK, 1996 ET CHOO, 1998)	Identifier et analyser les contraintes, les menaces et les opportunités actuelles de l'environnement externe
	(HAMBRICK, 1981 ; ELENKOV, 1997 ; JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997 ET PATEYRON, 1997)	S'adapter aux changements de leurs environnements
	(JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997 ; LESCA & CHOKRON, 2000 ET LESCA, 2001)	Favoriser l'action rapide au bon moment
	(CULNAN, 1983)	Et plus globalement, pour développer des réponses efficaces aux changements de l'environnement
	(CHOO, 1998).	Qui contribueraient à sécuriser ou à améliorer dans le futur la position de l'organisation
<b>Soutenir l'innovation</b>	(VELTZ, 2000 ET GUILHOT & ALAOUI, 2005)	On voit encore dans la veille stratégique une forme de benchmarking. Par exemple, la situation actuelle de l'entreprise de services est comparé ou confronté à ce qui se fait ou ce qui est possible ailleurs. Entraînées dans une lutte concurrentielle menée à partir de la recherche d'un avantage comparatif, de nombreuses entreprises du secteur tertiaire se trouvent contraintes

		d'adopter des stratégies plus axées sur la mise en œuvre de nouveaux services et de leur renouvellement rapide
	(GUILHOT & ALAOUI, 2005)	D'améliorer leur approche des marchés en adoptant des stratégies commerciales plus anticipatives
	(BAYAR & MONTAGNIER, 1996 ET GUELLEC, 1996)	D'opter pour les nouvelles technologies de l'information qui permettent de modifier la nature des systèmes de production des services et des prestations offertes
	(VELTZ, 2000)	et enfin de se différencier par une excellence relationnelle, sachant que la qualité de la coordination est fondamentale dans un contexte où la concurrence s'exerce de plus en plus fortement
	(MARTEAU & LESCA, 1986 ET JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY 1997)	Dès lors, cette comparaison favoriserait l'innovation, la créativité
	(PATEYRON, 1997)	et la commercialisation de services de plus forte valeur ajoutée
	(THIETART, 1990)	Elle soutiendrait ainsi le positionnement concurrentiel
	(RAYMOND, JULIEN & RAMANGALAHY, 2001)	ou différentiel
	(JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997)	et favoriserait le développement d'avantages compétitifs
<b>Résoudre les problèmes et soutenir la décision</b>	(CHOO, 1998)	la veille stratégique est aussi présentée comme une activité de support au processus de décision tel que l'a formalisé SIMON
	(SIMON, 1991)	Elle participe ainsi d'un processus résolutoire. Un problème est d'abord identifié, qu'il faut comprendre et résoudre. Un processus de veille est ensuite déclenché pour rassembler de l'information en vue de parvenir à une intelligence du problème, formuler des solutions, et le cas échéant, choisir parmi de multiples alternatives
	(FAHEY, KING & NARAYANAN, 1981 ; PEARCE, CHAPMAN & DAVID, 1982 ; JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997 ET RAYMOND JULIEN & RAMANGALAHY, 2001)	Dans cette acception, la veille stratégique est parfois commanditée par des mandats spécifiques, ou des missions explicites
	(LESCA, 1994 ET PATEYRON, 1997).	pour réduire l'incertitude caractéristique de la décision
	(MARTEAU & LESCA, 1986 ET JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997)	En principe, les décisions dont il est question ici sont de nature non répétitives et importantes
	(STUBBART, 1982)	Ainsi, il n'est pas rare que la veille contribue à doter les décideurs de prévisions justes et de tendances significatives sur la concurrence, les régulations et la politique, la technologie, la culture, l'énergie, la démographie, et les variables socio-démographiques
	(LESCA, 1994)	Réduire l'incertitude nécessite également de fournir aux décideurs les moyens de se prémunir contre les fausses informations, diffusées par les « adversaires »

	(PORTER, 1980).	La veille rejoint alors l'analyse de l'environnement global et l'analyse concurrentiel
<b>Explorer l'environnement et soutenir l'anticipation</b>	MARTEAU & LESCA (1986) (BALLAZ & LESCA, 1992),	rappellent que faire de la veille permet d'accroître la capacité à détecter le plus tôt possible les informations qui préfigurent le changement
	(JULIEN, RAYMON, JACOB & RANANALAKY, 1997)	voir venir
	(LESCA & CARON-FASAN, 1995, LESCA, 2001), Selon LESCA (1994),	et anticiper les changements - notamment les ruptures ou les discontinuités éventuelles - qui pourraient survenir dans un environnement considéré comme pertinent
	(LESCA, 1994).	Il s'agit de : « faire apparaître des fenêtres d'opportunités qui ne sont pas évidentes a priori », et le cas échéant, soutenir l'action rapide au bon moment
	(PEARCE, CHAPMAN & DAVID, 1982)	Dans ce cas, le but de la veille stratégique serait de Favoriser l'anticipation des nouvelles opportunités et de se prémunir contre les dangers suffisamment tôt pour pouvoir les traiter efficacement
	(LESCA, 1986 et HUBER & DAFT, 1987)	L'idée d'anticipation renvoie à la capacité de prévoir une occurrence (une situation, un événement, un fait, etc.) avant qu'elle ne se réalise. Elle sous-tend que l'information ne fournit pas seulement des éclairages sur le passé ou le présent, mais aussi sur le futur. L'information est anticipative lorsqu'elle évoque quelque chose qui ne s'est pas encore accompli, mais dont l'accomplissement est plausible, et porte sur un horizon plus ou moins lointain. Dans cette acceptation, la veille stratégique est exploratoire. La recherche d'information ne porte pas sur la résolution d'un problème particulier : c'est une exploration de l'environnement
	(LESCA & CARON-FASAN, 1995)	Des collaborateurs proposent aux managers des informations qu'ils ont recueillies et dont ils pensent qu'elles pourraient avoir un caractère anticipatif. Toutefois, elles ne sont pas censées être en relation avec la préoccupation immédiate du manager. Les informations de veille sont ainsi en amont de l'usage qui pourrait être fait
	(PEARCE, CHAPMAN & DAVID, 1982).	et, la veille stratégique est « le radar qui informe le pilote des conditions qu'il rencontrera vraisemblablement »

**Source :** réalise par nous-même utilisant l'article (GOZIM, 2015)

### **1.3.L'état d'Intelligence Economique et de la veille stratégique en l'Algérie**

A peine une dizaine d'années d'existence officielle en Algérie, l'intelligence économique est une discipline peu connue des académiciens et trop négligées des praticiens.

Certains projets « pompeux » sont initiés par des entreprises Algériennes en suivant la vague « effet de mode » sans aucune stratégie claire sur ce qui est attendu comme valeur ajoutée et retour sur investissement. D'autres projets « timides » initiés sans implication des parties prenantes critiques de l'entreprise. (BAAZIZ, QUONIAM, & REYMOND, 2014)

Malgré le besoin exprimé à tous les niveaux des entreprises, en information stratégique et utile au développement et la compétitivité, certaines études ont révélé des résultats alarmants et ont démontré que l'activité IE n'a pas pu émerger faute de maîtrise de concepts, de formation adéquate, de moyens consacrés, d'accompagnement efficace dans la conduite du changement et l'inexistence d'un cadre institutionnel favorisant son développement (FEKIR, 2008).

#### **1.3.1. Un aperçu historique**

2005 : Premier colloque international sur l'intelligence économique à Alger à l'initiative de NT2S sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».

Depuis, plusieurs manifestations ont été organisées. Nous citerons à titre non exhaustif :

- NT2S Consulting et le cabinet LOGE ont organisé entre 2005 et 2011, cinq (05) éditions du colloque international sur l'intelligence économique – IEMA – en partenariat avec le Ministère de tutelle.

- Sous une dénomination pompeuse « Les assises de l'intelligence économique », VIP Group a organisé cinq (05) évènements entre 2007 et 2011. Ces assises se sont déroulées entre experts venus de l'autre rive de la méditerranée en majorité de France. Ce sont des assises qui se sont déroulés en Algérie en l'absence de praticiens algériens.

- Sonatrach a consacré la 7<sup>ème</sup> édition de l'Inforum en 2008 à « la veille technologique & l'intelligence économique ».

- Sous le thème « Gouvernance des institutions et intelligence économique », l'Université de la Formation Continue (UFC) a organisé un colloque international à Alger en 2008.

Ces différentes manifestations ont permis aux participants d'appréhender la problématique de la nécessité de l'IE comme outil de compétitivité de l'entreprise.

2006 : Le gouvernement Algérien adopte officiellement l'intelligence économique comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

2007 : Une post-graduation spécialisée de niveau Master 2, a été créée à l'Université de la Formation Continue (UFC) d'Alger.

2008 : Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique – Etudes et Prospective (DGIEEP) par Décret exécutif n° 08/101 du 25/03/2008 portant Organisation de l'Administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la PME/PMI et la Promotion de l'Investissement, dont le rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 février 2007 (DGIEEP, 2010).

2010 : La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie.

2011 : La première édition du Challenge Francophone VEILLE organisé par le magazine Français « Veille Magazine », le jury a retenu une candidature algérienne en l'occurrence Mohammed Faouzi Boucheloukh, primé pour son « Système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants (Algérie) ».

2011 : L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux Entreprises.

2012 : L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un Master professionnel sur l'Intelligence Economique avec des experts nationaux et internationaux (BAAZIZ, QUONIAM, & REYMOND, 2014).

### **1.3.2. Les objectifs de l'intelligence économique définis par le conseil du gouvernement Algérien :**

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire ;
- La création d'une synergie public–privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;
- La promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
- Le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long terme pour l'industrie nationale (BAAZIZ, QUONIAM, & REYMOND, 2014).

## **2. Cadre conceptuel**

### **2.1. Définition de la veille stratégique**

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socioéconomiques dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signaux d'alerte précoce.

L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, ou la veille commerciale par exemple.

De plus, la veille représente un atout stratégique pour les entreprises, de toutes tailles, qui plus est si la concurrence est forte. Anticiper les tendances en matière réglementaire, concurrentielle, sociale, et être en première position pour développer une innovation ou se lancer sur un nouveau marché, sont autant d'avantages décisifs pour une entreprise (LEVEUGLE & SAUTREAU, 2008).

## 2.2. Veille et intelligence économique : points communs et différences

Les termes de veille et intelligence économique semblent proches et pourtant ils recouvrent des réalités bien distinctes. Le concept est apparu en 1994 dans le rapport Martre du commissariat au plan. La dimension stratégique de cette veille est apparue comme « un ensemble d'actions coordonnées de recherche, traitement et distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques ».

L'intelligence économique vise l'entreprise dans sa globalité ou un Etat dans le cadre d'une stratégie économique nationale ; D'ailleurs Paul Degoul distingue les deux concepts : (DEGOUL, 2005)

- La veille à une logique verticale : Etat de l'art à un moment donné ou de manière permanente et qui répond à une demande individuelle ou ponctuelle.
- Logique horizontale de l'intelligence économique : surveillance collective dans l'intérêt global de l'entreprise.

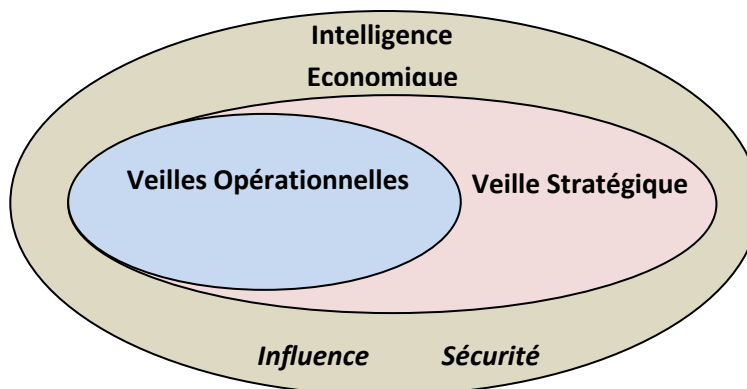
(COHEN , 2004) Distingue les deux outils dans leur capacité à influencer sur les décisions : la veille n'a pas pour objectif d'énoncer des orientations pour les décideurs alors que l'intelligence économique émet clairement de recommandations à destination des décideurs.

Le tableau suivant présente les différences entre veille, veille stratégique et intelligence économique.

**Tableau 4** : Graduation des concepts de la veille à l'intelligence économique

Niveau	Graduation	Actions
<b>Tactique</b>	Veille spécialisée ou sectorielle	Surveillance de l'environnement (juridique, concurrentiel, commercial, technologique .....)
<b>Stratégique</b>	Veille stratégique ou globale	- Approche globale : fédération de différentes veilles de l'entreprise et l'intégration de la dimension stratégique - Démarche plus orienté vers la prise de décision et l'action
	Intelligence économique	- Intègre des actions d'influence et lobbying - Implique un ensemble large d'acteurs dans l'entreprise - Met en place une culture collective de l'information - Un véritable mode de management

**Source** : (LEITZELMAN, 2009)

**Figure 2** : veille stratégique, opérationnelles et IE

Source (BOUCHLOUKH, 2016)

Donc la veille stratégique se différencie de l'Intelligence Economique car elle ne modifie pas l'environnement sur lequel elle exerce une observation. Elle a un rôle de détection tandis que l'IE a une mission de positionnement de l'entreprise dans son environnement proche.

### 2.3. Caractéristiques d'un système de veille

A partir de la définition précédente, nous pouvons tirer les caractéristiques suivantes d'un système de veille : (LESCA H. , 1997)

#### → Stratégique :

L'adjectif « stratégique » est utilisé pour signaler que les informations fournies par la Veille Stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais, au contraire, l'aide à la prise de décisions non répétitives, non familières, pour lesquelles on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience. Il s'agit cependant de décisions qui peuvent avoir un très grand impact sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Par exemple, le choix d'un nouveau fournisseur a une importance stratégique pour une entreprise industrielle, alors que la passation d'une commande (répétitive) n'a pas une importance stratégique. Du fait même que la veille stratégique doit aider à la prise de décisions peu répétitives, concernant des problèmes difficiles à structurer, l'utilisation des informations prend une dimension créative.

#### → Anticipation :

Les définitions de la Veille Stratégique mettent l'accent sur l'anticipation et la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise, les types d'informations auquel nous nous intéressons ici sont celles ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent.

→ **Volontariste :**

Parce qu'elle vise un but créatif, la veille stratégique ne saurait être un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement. C'est au contraire un acte volontariste, exigeant que l'on aille au-devant des informations anticipatives.

→ **Intelligence collective :**

La recherche volontariste (on dit aussi « proactive ») des informations de veille stratégique et leur utilisation ne saurait être une démarche individuelle. Au contraire elle fait intervenir divers membres de l'entreprise, chacun d'eux en fonction de ses activités et de ses compétences. Pour cette raison la veille stratégique est un processus collectif transverse à l'entreprise. Ce processus englobe des phases d'interprétation des informations, phases délicates nécessitant la mobilisation d'expériences diverses.

→ **Créer :**

Compte tenu des caractéristiques des informations dont il est question, la veille stratégique englobe des phases d'interprétation des signaux faibles qui s'apparentent à de la créativité. En effet, les informations dont il est question ne décrivent pas des événements déjà réalisés, mais permettent de formuler des hypothèses et de créer une vision volontariste. Interprétation et création prennent appui à la fois sur les signes captés sur l'environnement, sur l'expérience des personnes qui interprètent les informations et sur les connaissances stockées dans l'ensemble des mémoires de l'entreprise.

## **2.4.Enjeux et objectifs de la veille**

Submergées d'informations, les entreprises n'arrivent plus à dégager les données dont elles ont besoin pour anticiper les marchés, c'est à dire une information stratégique génératrice de décisions et d'actions sur son environnement socioéconomiques.

La Veille est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, ces signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude. (GRINE & BELIMANE, 2010)

La mise en place d'un processus de veille stratégique permet donc à l'entreprise de :

- Faire de l'information stratégique, un outil de développement à haute valeur ajoutée ;
- Passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée, d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents

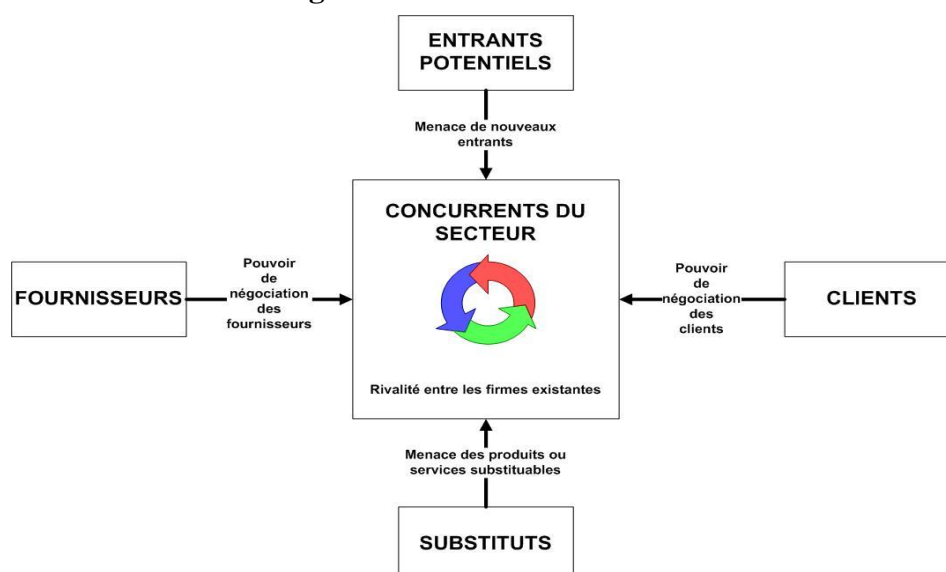
- Surveiller et anticiper les évolutions de l'environnement ;
- Comparer son savoir-faire et le développer ;
- Détecter des opportunités : la veille permet d'avoir une vision globale dans un secteur donné. Il est donc plus facile de déceler les opportunités de marchés, de nouveaux services, produits ;
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions ;
- Améliorer ses capacités d'innovation vis-à-vis des évolutions de son environnement ;
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble de ses activités ;
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits ;
- Progresser : Identifier les écarts (écarts du produit par rapport aux besoins exprimés et aux besoins latents...) ;
- Grandir : déceler les nouveaux partenaires et les nouveaux marchés ;
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;

## 2.5. Les composantes de la veille stratégique

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement en général.

Pour Michael Porter, la rentabilité d'un secteur peut être déterminée sur la base de l'analyse des cinq forces de la concurrence qui le régissent comme le montre la figure suivante :

**Figure 3 : les 5 Forces de Porter**



**Source :** (PORTER, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, 1982)

Ainsi, pour Porter l'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité est basée sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérise tout marché :

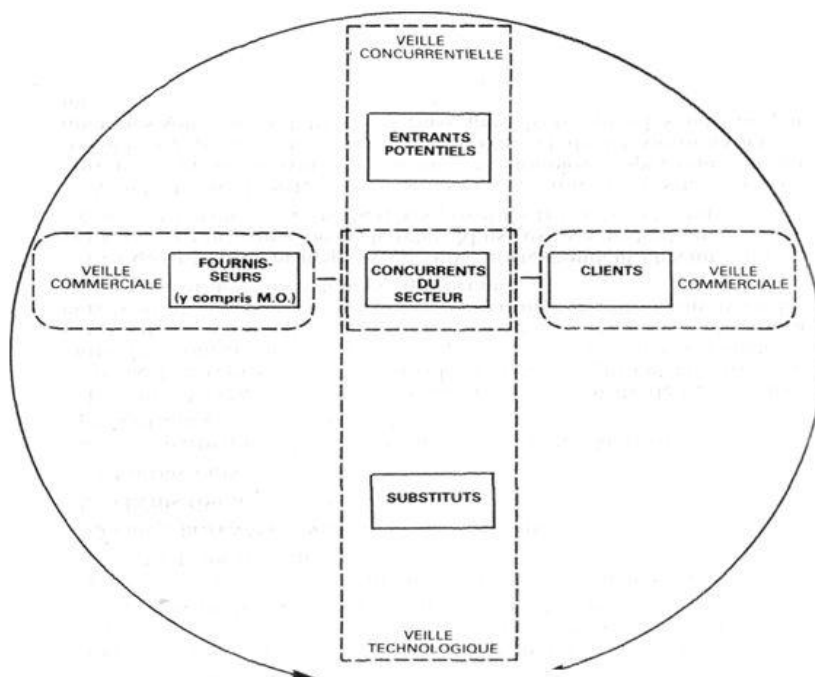
- La force des concurrents en présence ;
- Les entrants potentiels ;
- Les clients et leur force de négociation ;
- Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation ;
- L'existence de produits de substitution.

Martinet et Ribault (MARTINET & RIBAUT, 1989) distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence selon (PORTER, 1985):

- La veille technologique pour les substituts ;
  - La veille concurrentielle pour les entrants potentielle et les concurrents du secteur ;
  - La veille commerciale pour les clients et les fournisseurs ;
  - La veille environnementale pour le reste de l'environnement de l'entreprise.
- (AZILAL, 2010)

La figure suivante illustre bien cette situation :

**Figure 4 :** Les quatre grands types de veille



Source : (MARTINET & RIBAUT, 1989, p. 24)

**→ La veille technologique :**

« La veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur». Il s'agit au fait de la veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en termes de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de constitution de filières ou de sophistication des systèmes d'information.

**→ La veille concurrentielle :**

La veille concurrentielle, sans doute la plus pratiquée, consiste en la surveillance continue des actions et des produits des concurrents actuels ou potentiels<sup>16</sup>. Le but étant de connaître la stratégie des concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise. Elle permet de comprendre la situation actuelle et la politique des concurrents à travers notamment l'analyse de leur situation financière, de leurs nouveaux produits, de leur déploiement commercial, de leurs acquisitions.

**→ La veille commerciale :**

A côté de la veille concurrentielle et la veille technologique, l'entreprise doit également développer une veille commerciale qui concerne les clients, les marchés, les fournisseurs et le marché du travail. L'objectif étant de connaître la stratégie de chacun, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer son devenir<sup>17</sup>. En effet, « La veille commerciale a pour but de collecter, traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés. Elle est donc intimement liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Pour cette raison, une attention particulière est consacrée aux études de marché (qualitatives ou quantitatives). Cette veille concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou des distributeurs."

**→ La veille environnementale**

La veille environnementale met l'accent sur le reste de l'environnement d'une société : aspects politiques, aspects règlementaires, aspects culturels, aspects juridiques, etc. En effet, elle a pour objectif de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les

évolutions de la société notamment les valeurs, la démographie, le pouvoir d'achat. Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, etc.

Par veille environnementale, Martinet et Ribault entendaient le reste de l'environnement de l'entreprise, et plus précisément les éléments sociologiques, politiques, institutionnels et culturels (MARTINET & RIBAULT, 1989)

Depuis, de nombreux autres types de veille sont apparus. En juillet 2011, Fabrice Fontaine identifie 8 grandes catégories de veille : la veille concurrentielle, commerciale, marketing, E-réputation, opinion, juridique, technologique, sociétale (FONTAINE, 2011)

Nous résumons dans le tableau suivant les principaux types de veille et les informations recherchées dans chaque cas.

**Tableau 5 : Les différents types de veille selon Fontaine**

Typologie	Informations recherchées
<b>Veille technologique</b>	Evolution des technologies : produits, procédés, brevets... « Analyse de l'information scientifique, technique et technologique »
<b>Veille concurrentielle</b>	Evolution des concurrents actuels et potentiels de l'entreprise
<b>Veille commerciale</b>	Evolution des fournisseurs et des besoins des clients
<b>Veille marketing</b>	Evolution du marché de l'entreprise, du comportement des consommateurs, de la communication des entreprises
<b>Veille image ou e-réputation</b>	Evolution de l'image de marque (favorable ou défavorable) de l'entreprise, notamment sur Internet
<b>Veille scientifique</b>	Evolution de la recherche, des productions scientifiques
<b>Veille juridique, réglementaire, normative</b>	Evolution de la législation et de la jurisprudence, de la réglementation et de la normalisation
<b>Veille sociétale</b>	Evolution de la société, des comportements et des préoccupations en matière sociale, culturelle, politique, économique, démographique...
<b>Veille stratégique</b>	Fédère l'ensemble des veilles et fournit des « tendances globales d'évolution »

**Source :** (FONTAINE, 2011)

En fait ; on s'aperçoit que ces différentes veilles sont interdépendantes et s'enrichissent les unes les autres. Le tableau ci-dessous montre de façon schématique les points de jonction entre différentes veilles :

**Tableau 6 : Les différents types de veille et leurs paramètres**

Type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
<b>Veille technologique</b>	Les acquis scientifiques	
	Les matériaux	
	Les systèmes d'informations	
	La technologie	
	Les produits	Fonction de service principale Fonctions de service complémentaires Fonctions d'estime Performances Résistance aux contraintes
<b>Veille concurrentielle</b>	Les procédés	
	Economie stratégique	Stratégie \ Politique d'investissement
		Santé économique
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité
		Riposte du domaine face aux nouveaux entrants
Politique commerciale, prix pratiqués		
<b>Veille commerciale</b>	Les clients communs	Croissance du domaine d'activité
		Evolution des parts des marches respectives
	Les clients Les marchés	Evolution des besoins clients à long terme
		La relation client \ entreprise
	Les fournisseurs	La solvabilité des clients
		Les produits nouveaux
		La relation entreprise \ fournisseur
	La main d'œuvre	La capacité à fournir et à fournir à moindre cout
		Evolution de l'offre de compétence nouvelle
Organisation du marché du travail		
<b>Veille environnementale</b>	Sociologique, Politique, Juridique, Culture, Environnement économique général etc	Cout de la main d'œuvre

**Source :** (MARTINET & RIBAUT, 1989)

### Autres Typologie de veilles :

#### → Selon le temps de la recherche d'informations :

**Tableau 7 :** Types veilles « temps de la recherche d'informations »

<b>Veille ponctuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre à une préoccupation immédiate</li> <li>- La recherche s'arrête lorsque les éléments de réponse sont trouvés ;</li> </ul>
<b>Veille périodique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller</li> <li>- Bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, publications d'organismes spécialisés</li> </ul>
<b>Veille permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche est menée de façon récurrente</li> <li>- Suivre au fil du temps les évolutions des composantes de l'environnement.</li> </ul>

**Source :** Réaliser par nous-même

#### → Selon le mode de conduite de la recherche :

**Tableau 8 :** Types veilles « conduite de la recherche »

<b>Veille spontanée</b>	Elle répond à un besoin clairement formulé. Elle guidé par la recherche ponctuelle d'informations ou par une recherche sur une thématique bien ciblée.
<b>Veille réactive</b>	Se fait en réaction à un échec majeur qui a affecté la rentabilité de l'entreprise, ou à un environnement qui évolue trop rapidement, et ceci pour pouvoir adapter et améliorer la stratégie de l'entreprise en temps voulu
<b>Veille anticipative</b>	Il s'agit d'anticiper les évènements majeurs. Les changements rapides, les ruptures de tendance « non prévisibles ». En se basant sur des signaux faible

**Source :** Réaliser par nous-même

#### → Selon l'attitude face à l'information :

**Tableau 9 :** Types veilles « attitude face à l'information »

<b>Veille peu formalisé et passive</b>	Elle correspond à une activité de surveillance selon certains axes prédéfinis avec des besoins informationnels pas nécessairement exprimés.
<b>Veille formalisée et proactive</b>	Elle nécessite une méthodologie et des objectifs clairement identifiés.

**Source :** Réaliser par nous-même

→ **Selon l'étendu de l'environnement surveillé :**

→ **Tableau 10 :** Types veilles «l'étendu de l'environnement surveillé»

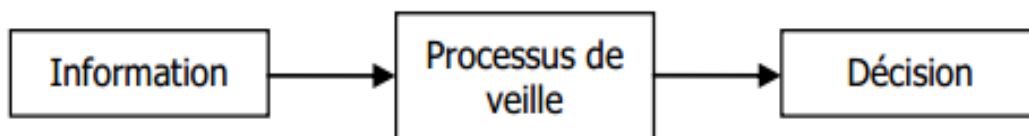
<b>Veille interne</b>	A pour but de faciliter la créativité des individus et leur réceptivité aux nouveautés, qu'elles proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur. s'appuie sur les outils de gestion des compétences de diffusion des savoirs et de travail en groupe ;
<b>Veille externe</b>	Son objectif est de capter les signaux en provenance de l'environnement pour les inclure

**Source :** Réaliser par nous-même

### 2.5.1. Le processus de veille

Le processus de veille comprend, comme tout cycle de l'information, différentes étapes ayant pour vocation de transformer une information brute en une information utile à la décision.

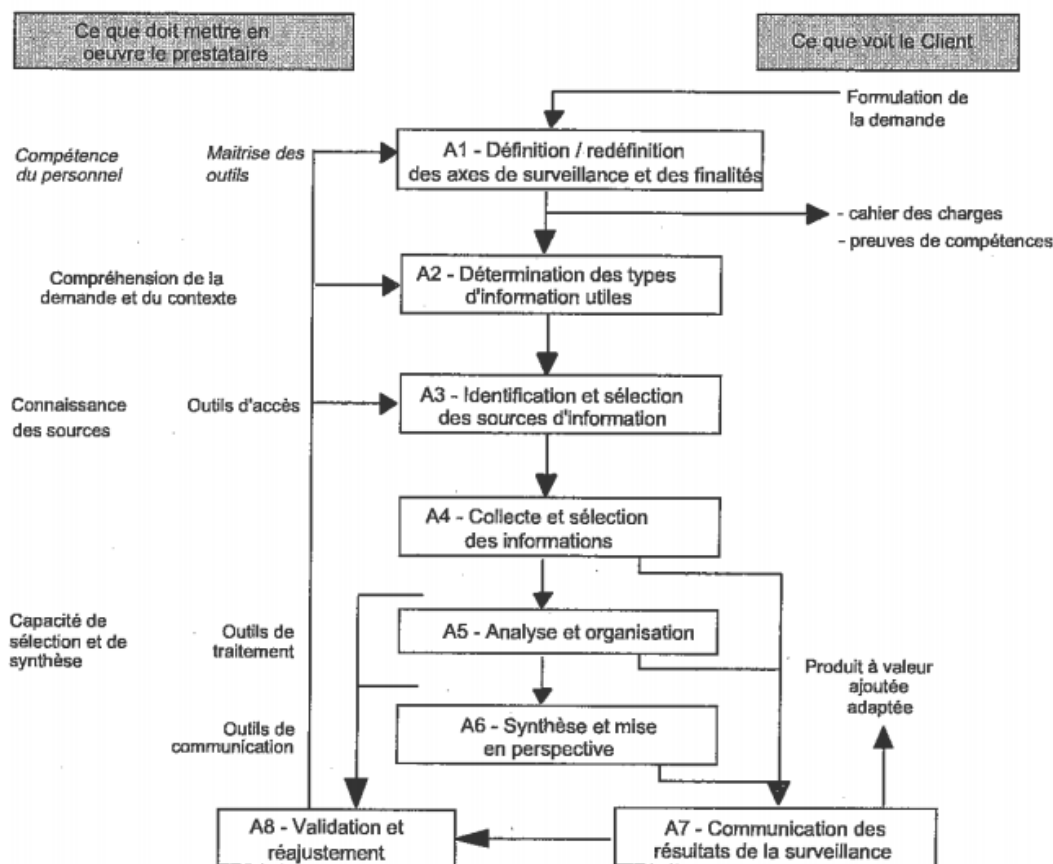
**Figure 5 :** Le processus de veille, de l'information à la décision



**Source :** (COHEN , 2004)

Le nombre d'étapes inhérentes à ce processus informationnel varie selon les auteurs. La norme AFNOR XP X 50-053 (AFNOR, 1998) recommande de suivre 8 étapes pour réaliser une prestation de veille. Implémenter

**Figure 6 .** Processus de veille selon la norme AFNOR



Source : (AFNOR, 1998)

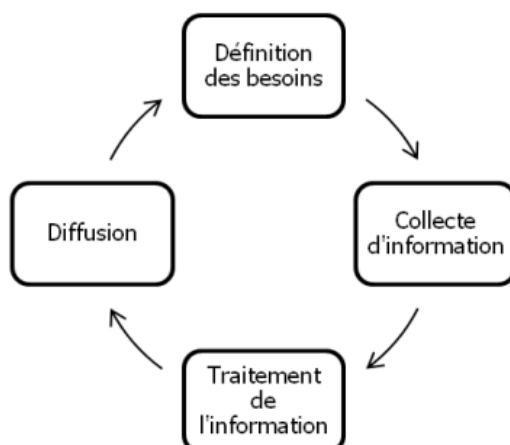
Les étapes ou les phases de la veille comme suggéré par l'AFNOR sont : (AFNOR, 1998)

- **Phase 1:** Définition des axes de veille et des objectifs, et qui consiste en pratique à préciser les domaines d'intérêt de l'entreprise pour lesquels il convient de collecter des informations relatives aux aspects commerciaux, concurrentiels, technologiques, juridiques...etc.; et d'autre part à identifier les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Phase 2:** Détermination des types d'informations utiles où il s'agit de déterminer sur quoi doit porter la collecte d'informations (sur des éléments statistiques? sur des avis d'experts ? sur des supports documentaires ?,...etc).
- **Phase 3:** Identification et de sélection des sources d'information, où il convient, parmi les diverses sources existantes de choisir la ou les sources pertinentes et accessibles (en fonction des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'entreprise en matière de délais, de confidentialité et de coûts).

- **Phase 4:** Collecte et de sélection des informations, et qui est menée soit de manière continue (régulière) ou discontinue (périodique).
- **Phase 5:** Analyse des informations collectées et de leur organisation de façon à les rendre exploitables.
- **Phase 6:** Synthèse et de mise en perspective, et pendant laquelle il faut dégager le « sens » ou les aspects critiques et stratégiques des informations collectées, et de les formuler d'une façon adaptée au processus de décision de l'entreprise.
- **Phase 7:** Communication des résultats de manière périodique et sous des formes diverses (note, bulletin, lettre d'information... etc.).
- **Phase 8:** Validation et de réajustement qui permet après communication des résultats, un ajustement par approfondissement ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

Plus schématiquement, le cycle de la veille est généralement décrit comme comportant au minimum quatre phases : la définition des besoins d'information, la collecte des informations, le traitement de ces informations et leur diffusion.

**Figure 7 :** Le cycle de la veille



**Source :** (BALMISSE & MEINGAN, 2008)

## **2.5.2. Les étapes du processus**

### **A. La définition des besoins d'information**

Il est indispensable, avant de commencer toute recherche, d'avoir bien cerné le besoin d'information du destinataire de la veille. Il s'agit d'une étape délicate au cours de laquelle le veilleur doit faire preuve de capacités d'écoute et d'adaptation. Il peut être utile de reformuler ensemble les besoins pour s'assurer que l'on parle bien de la même chose et écarter toute ambiguïté sur les termes de recherche. Cette phase permet de cadrer l'objet de la veille : son thème, son étendue (par exemple sur le plan géographique : au niveau national ou international), son degré de technicité (en fonction du public cible, la veille sera par exemple généraliste ou spécialisée), sa finalité.

Lorsque plusieurs axes de surveillance sont définis, il peut s'avérer nécessaire de procéder à leur hiérarchisation (BALMISSE & MEINGAN, 2008) pour que le veilleur sache quels sont les besoins à satisfaire en priorité.

### **B. La collecte des informations**

Avant de commencer la recherche d'informations, il s'agit de déterminer où l'on va effectuer cette recherche. Cela passe par l'identification des sources d'information disponibles et pertinentes. Il peut s'agir de sources formelles (presse, ouvrages, sites web, bases de données...) ou informelles (colloques, expositions...) ; externes ou internes. Les sources internes à l'entreprise sont souvent sous-exploitées au regard de leur qualité. Après cette phase de sourcing, la collecte des informations peut commencer. Les informations sont alors sélectionnées selon différents critères (pertinence, fiabilité, actualité).

### **C. Le traitement des informations**

Les informations collectées sont ensuite analysées. Cette opération consiste à donner du sens aux informations brutes, à les interpréter. Il s'agit ensuite de synthétiser les informations interprétées en un ensemble cohérent, et de les mettre en forme pour aboutir à un produit de veille. Ce produit peut prendre différentes formes (note de veille, lettre d'information, alerte...), à adapter selon la finalité de la veille.

C'est à cette étape, mais aussi pendant celle de la collecte (pour les informations brutes), qu'intervient l'opération de stockage.

## D. La diffusion des informations

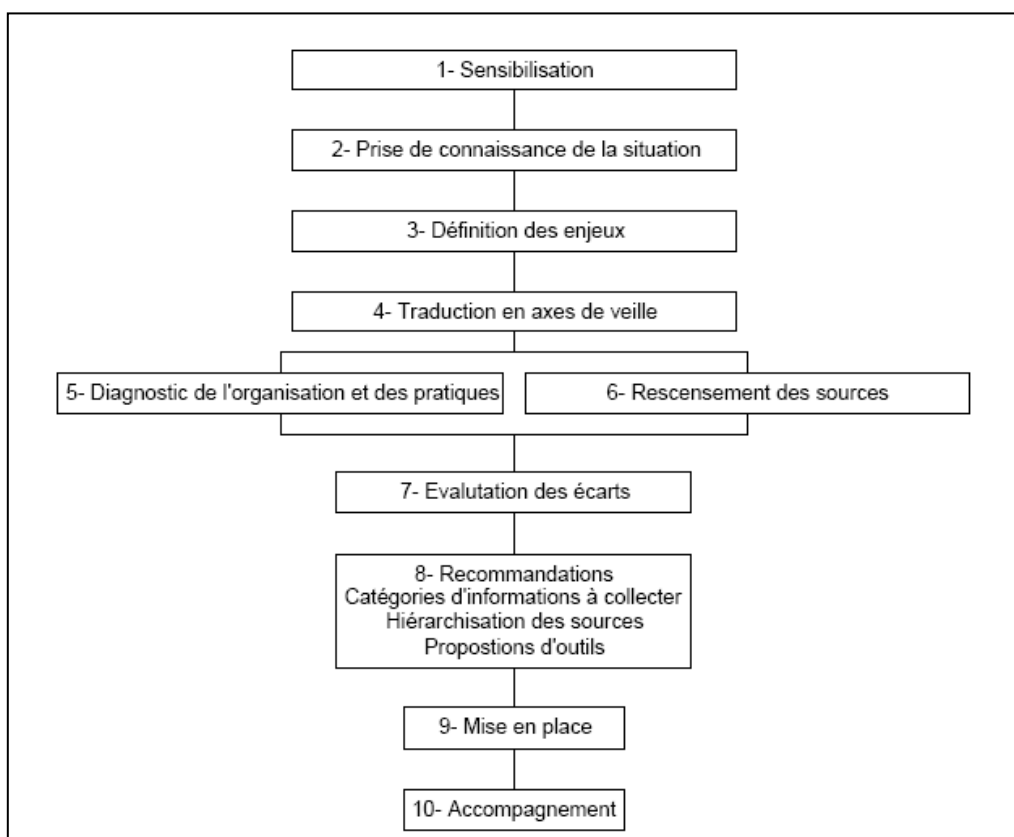
Le produit de la veille est ensuite diffusé aux destinataires. La diffusion est une étape essentielle du processus de veille, qui consiste à mettre les informations à disposition des utilisateurs potentiels. Si elle n'est pas réalisée correctement elle réduit à néant l'efficacité de la surveillance.

C'est donc cette dernière étape que nous allons développer dans la suite de ce mémoire. A noter cependant que les différentes phases du cycle de veille étant interdépendantes, le déroulement des étapes précédentes a de nombreuses incidences sur la diffusion.

### 2.6.Étapes de la mise en place de la cellule de veille :

Quant aux étapes de la mise en place de la cellule de veille, c'est-à-dire les étapes qui précèdent « les phases de la veille » précédemment décrites, elles sont selon la même norme au nombre de dix et sont représentées sur la figure suivante :

**Figure 8 :** Les phases de la mise en place d'une cellule de veille



Source : (AFNOR, 1998)

La mise en place d'un système de veille dans un organisme vise à rendre ce système le plus autonome et le plus efficace possible dans son processus de surveillance de l'environnement, ceci en maximisant ses capacités de collecte et de traitement de l'information utile pour ses décisions relevant du court, moyen ou long terme.

Le bon fonctionnement d'un tel système dans l'organisme nécessite qu'il soit en parfaite adéquation avec sa culture. Aussi, le prestataire chargé de mettre en place un système de veille dans l'organisme doit s'adapter à ses spécificités et à ses particularités, notamment humaines.

La mission du prestataire tend également à faire acquérir à l'organisme des méthodes qui lui permettront d'ajuster son système au fil du temps et en fonction des évolutions de l'environnement.

Un système de veille peut être implanté pour l'ensemble de l'organisme ou pour l'un de ses sous-ensembles (division, direction, établissement, etc.).

La mise en place d'un système de veille peut être scindée en 10 phases successives dont certaines peuvent être mises en œuvre de manière conforme, et donner éventuellement lieu à validation: (AFNOR, 1998)

### **Phase 1: Sensibilisation**

Le bon fonctionnement du système de veille repose sur l'adhésion des collaborateurs directement concernés par le processus. Aussi, il est nécessaire que le responsable de la veille, à travers une réunion par exemple, les informe sur les finalités de la veille et les exigences qu'elle impose.

### **Phase 2: Prise de connaissance de la situation**

Il s'agit pour le responsable de la veille d'acquérir une connaissance approfondie de l'organisation- afin de positionner parfaitement sa démarche. Les éléments incontournables à connaître relèvent du métier, de la qualification et de l'organisation humaine, de la culture, des produits, des moyens de conception, de production et de vente, des marchés, de la concurrence et de la situation financière de l'entité.

### **Phase 3: Définition des enjeux**

Le futur système de veille de l'organisme alimentera la réflexion, stratégique ou opérationnelle de l'entité. Aussi le responsable de la veille se doit de connaître et de comprendre les enjeux majeurs de l'entité à court, moyen et long terme, eu égard à l'évolution

présentie de son environnement : objectifs poursuivis et stratégie retenue, menaces et opportunités détectées, etc.

#### **Phase 4: Traduction en axes de veille**

L'objet de cette phase est de traduire les enjeux, définis précédemment, en axes de surveillance (types d'information à collecter, sources d'information à solliciter).

#### **Phase 5: Diagnostic de l'organisation et des pratiques**

Établissement du bilan de l'organisation et des pratiques humaines actuelles au sein de l'entité, ceci en termes de collecte, de circulation, de traitement et d'utilisation de l'information dans le processus de décision.

#### **Phase 6: Recensement des sources**

Recenser les sources sollicitées régulièrement ou ponctuellement par l'organisme et caractérise les types d'information collectés et/ ou exploités.

#### **Phase 7: Évaluation des écarts**

Les phases 4 à 6 étant réalisées, le responsable de la veille dispose des éléments lui permettant d'évaluer et d'analyser les écarts entre la situation actuelle de l'organisme en termes de processus d'information et la situation souhaitable, eu égard aux axes de veille définis précédemment.

#### **Phase 8: Recommandations**

Les recommandations recouvrent trois thèmes :

- Le recensement des catégories d'information à collecter par l'entité pour alimenter ses axes de surveillance ;
- La hiérarchisation des sources d'information pertinentes à mobiliser (sources maîtrisées ou non au moment du diagnostic) et l'évaluation des coûts d'accès ;
- La proposition d'outils, de méthodes et d'une organisation adaptée à la culture d'entreprise et lui permettant d'optimiser la collecte (désignation de capteurs, définition des missions et des périodicités de collecte,), la circulation de l'information utile (manuelle, informatisée,), le traitement (interprétation, évaluation, intégration au processus de décision,) et éventuellement son stockage.

### **Phase 9: Mise en place**

Sous réserve de l'acceptation de ses recommandations par l'entité, le responsable de la veille apporte son soutien avec méthode à la mise en œuvre concrète du système de veille proposé.

### **Phase 10: Accompagnement**

Cette phase, optionnelle, permet au responsable de la veille de conseiller et d'aider l'entité dans l'application et l'évolution de son système de veille. Cet accompagnement s'effectue sur une période plus ou moins longue en fonction des besoins du client.

## **2.7. Les moyens et outils**

La mise en place d'un système de veille est un processus complexe et doit engager tous les acteurs concernés dans une collaboration étroite et doit faire l'objet d'une véritable conduite de projet dans laquelle ils sont impliqués. La difficulté réside dans la bonne façon de faire vivre ce système. En effet, il s'agit d'un investissement à maintenir sur une longue durée pour qu'il soit réellement efficace. L'élaboration d'un dispositif de veille stratégique demande du temps et des moyens. Tout d'abord, on a besoin de moyens humains,

### **2.7.1. Les moyens humains**

La mise en œuvre d'une cellule de veille au sein d'une organisation passe par l'allocation de ressources humaines spécifiques. (MIAUX, 2011)

Au premier rang des moyens humains à dédier à l'activité de veille figure la nomination d'un responsable, l'identification des participants à l'activité de veille est l'étape suivante. Il s'agit d'une part, du personnel spécialisé en charge de la veille, dirigé par le responsable de la veille et d'autre part des collaborateurs ayant une activité de veille à temps partiel, en plus de leur activité principale.

Les professionnels en recherche d'information et les experts d'un domaine particulier sont complémentaires dans le système de veille, chacun ayant une approche différente de la recherche et du traitement de l'information.

Pour la dernière catégorie de participants, la sensibilisation et la motivation sont des facteurs importants à ne pas négliger.

Une sensibilisation correctement menée peut permettre de bâtir une culture collective de partage de l'information. L'activité de veille est basée sur le partage, l'échange et la circulation d'information au sein de réseaux variés. « Elle sera d'autant plus efficace qu'elle interviendra dans un contexte favorable où l'information n'est plus considérée comme un outil de pouvoir ». (COHEN , 2004)

Ajoutons que la collecte, le classement, la synthèse et la communication des données dépassent les capacités d'une seule personne. La veille est un travail collectif qui concerne, à différents degrés, l'ensemble des salariés de l'entreprise.

L'expression « intelligence collective » est ainsi parfois employée pour qualifier ce mode de collaboration. Pour Humbert Lesca (LESCA H. , 1997) : « *Il y a intelligence collective [...] lorsque les signes observés dans l'environnement, leur sélection et leurs mises en relations pour créer du sens sont l'objet d'un travail collectif à l'occasion duquel les membres du groupe sont en communication et en interaction sous toutes formes appropriées, dans le respect de certaines règles de comportement de travail en groupe* ».

### **2.7.2. Les moyens techniques**

Pour fonctionner, une cellule de veille doit être dotée de moyens techniques lui permettant de procéder à la recherche et l'acquisition de l'information, à son stockage et à sa diffusion. Pour chacune de ces étapes il existe des logiciels performants, mais aucun ne couvre l'ensemble du processus. Une solution consistant à combiner ces outils entre eux peut se révéler satisfaisante. (MIAUX, 2011)

### **2.7.3. Les moyens financiers :**

Le budget de l'activité de veille et sa répartition sont peu abordés dans la littérature en raison, probablement, de la sensibilité du thème. Dans tous les cas, le coût de manipulation de l'information est élevé. Trois postes principaux le composent : les moyens humains (effectifs), les moyens techniques (outils informatiques, équipement bureautique) et les fonds documentaires (ouvrages, abonnements). (MIAUX, 2011)

## 2.8. Structure et Organisation de la veille

Selon la taille de l'entreprise, le secteur concerné, les moyens et la maturité face à la veille, la structure et son organisation à mettre en place sera de nature différente.

Il est bon, avant de définir la structure et son organisation, d'avoir réalisé un audit de l'existant en matière de collecte, de traitement, de synthèse et diffusion de l'information. Lorsque l'on décide de mettre en place une structure spécifique dédiée à la veille, on peut décider selon les critères suivants :

### 2.8.1. Structure de la veille

La nature de la structure à mettre en place diffère en fonction de la taille de l'entreprise, le secteur concerné, les moyens et la maturité face à la veille (HERMEL, 2010).

Lors de la mise en place d'un système de veille, il est nécessaire de choisir la structure la plus adaptée aux moyens et besoins de l'entreprise. Il existe deux types de structure de veille

#### → La structure concentrée:

Elle concerne une cellule de veille centralisée située près de la fonction stratégique de l'entreprise et elle comprend un groupe de personnes travaillant à temps plein;

#### → La structure répartie:

Il s'agit d'une cellule de veille animée par un responsable de veille à temps plein et basée sur un réseau de correspondants à temps partiel. On peut également gérer par projet et groupe de travail (temps partiel)

**Tableau 11** : Comparaison des structures de veilles « concentrée » ou « répartie »

Structure concentrée	Structure répartie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité totale des personnes</li> <li>- Forte motivation</li> <li>- Forte implication dans le système stratégique</li> <li>- Formation adéquate des personnes</li> <li>- Peu de problème de circulation de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les compétences existantes sont utilisées pour collecter voire le traitement de l'information</li> <li>- La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information critique</li> <li>- Préférable quand les indicateurs et les sources sont variés et l'information surabondante</li> <li>- Connaissance des problèmes opérationnels réels</li> </ul>

**Source** : (HERMEL, Le lobbying intentionnel, Edition la Lettre du cadre territorial, 2000)

Ces deux types d'organisation peuvent cohabiter dans la même entreprise, on peut avoir, par exemple, une veille concentrée pour la veille technologique et concurrentielle, et veille très répartie pour la veille commerciale et environnementale.

### **2.8.2. Organisation de la veille**

Nous avons présenté dans la partie précédente les aspects structurels de la fonction veille mais quelle que soit la structure choisie, la mise en œuvre du programme veille dans l'entreprise pourra se faire exclusivement en interne ou bien intégrer une plus ou moins grande partie de sous-traitance, dans ce contexte les auteurs de la norme expérimentale AFNOR XP X50-053 (AFNOR, 1998) distingue deux approches dans l'organisation d'un système de veille.

#### **→ Approche interne :**

L'approche interne consiste à réaliser la veille par les moyens propres à l'organisation. Elle nécessite de mettre en place les différentes fonctions du système de veille. Il faut disposer de personnes ayant des compétences pour la captation efficace de l'information, des analystes chargés de traiter l'information, des experts internes pouvant donner leur avis sur l'information et la replacer dans le cadre technique, juridique, commercial spécifique à l'entreprise. Le responsable de veille aura pour mission de replacer cette information dans le cadre de la stratégie et de la diffuser aux personnes préalablement définies comme les cibles internes qui peuvent exploiter l'information à des fins stratégiques et opérationnelles.

#### **→ La sous-traitance et la co-traitance de la veille**

Dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel sur des projets définis à des sous-traitants pour réaliser tout ou partie des actions de veille. En général, cette sous-traitance est réalisée par des sociétés spécialisées en veille. Elle peut concerner la captation, l'analyse et le traitement de l'information qui va se concrétiser sous forme d'un rapport avec des recommandations. Dans d'autres cas, le consultant peut remonter vers la stratégie, et il est chargé d'apporter une réflexion sur la définition des axes de veille et d'indicateurs. Le consultant peut également apporter sa contribution à l'amélioration ou à la création d'une cellule de veille interne à l'entreprise. L'intérêt de l'appel à des consultants externes repose sur leurs compétences, leur disponibilité et les délais. Ils peuvent répondre à une surcharge ou à un manque de personnel dans la structure interne. Le consultant apporte en plus un regard neuf sur la problématique et son expérience permet d'enrichir la problématique.

# **CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## **1. Approche Méthodologique**

Dans ce chapitre nous allons expliquer notre choix méthodologique adopté afin de réaliser notre travail de recherche, mais aussi la méthode de conception du dispositif de la veille stratégique.

Nous allons en premier lieu expliquer le choix du terrain, du sujet et de l'objectif de recherche. Puis dans un second, expliquer l'approche méthodologique par laquelle nous avons procédé pour recueillir et analyser les données.

### **1.1.Le choix du terrain de recherche**

Le choix qu'on a fait pour la SNTF repose dans un premier temps dans l'accessibilité au terrain de recherche ; dans un second temps, sur l'intérêt qu'on porte à la compréhension des particularités, ainsi que des besoins de SNTF en tant qu'entreprise Algérienne publique du secteur Transport qui évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

### **1.2.Choix du thème de recherche**

Consciente des enjeux du secteur économique du transport en Algérie et l'importance d'un système de VS contribuant au bon fonctionnement et aide à la prise de décision, l'entreprise SNTF souhaite avoir au niveau de sa direction général une cellule (un dispositif) de VS qui pourra surveiller son environnement concurrentiel

Notre finalité est de décrire et comprendre puis expliquer l'objet d'étude, qui est l'entreprise, tout en essayant de lui apporter par du changement un ortho fonctionnement (SAVALL, 1973).

Ainsi, notre objectif rejoint le besoin des dirigeants d'être assistés et appuyés dans leurs prises de décisions pour donner, à la fin, une volonté de traiter le sujet « implantation d'un dispositif de veille stratégique au sein de SNTF »

### **1.3.Objectif de la recherche**

L'objectif de notre recherche consiste à mettre en place une veille stratégique au sein de la SNTF. Nous rappelons que notre problématique se porte essentiellement sur la mise en place d'une VS selon la norme Afnor.

Ces derniers peuvent être spécifiques pour chaque entreprise. Les travaux de recherche menés dans ce sens font un rapprochement avec l'implantation de systèmes d'information et de conduite de projets.

La spécificité du terrain fait celle de l'étude à mener, et nous porte à construire une réalité indissociable du terrain étudié à travers un processus d'apprentissage. 'Cognitif'

La réalité ne pouvant être unique et statique (AVENIER , 2011), fait que « *la science est une connaissance qui a la faculté de se perfectionner* », comme le disait le physicien Carl Sagan.

#### **1.4.Le statut épistémologique et philosophique**

Notre présence au sein de l'entreprise a été essentielle afin de nous construire une réalité de cette dernière, dans un objectif perspectif de conduire à des changements favorisant la réponse à son besoin d'implanter une veille stratégique.

En s'inscrivant dans la recherche en gestion, notre recherche se construit à travers L'ensemble des interactivités que nous avons pu entretenir avec les acteurs de l'entreprise, nous ont permis d'aller par un processus heuristique vers une construction de connaissances et de réalité, et c'est comme ça que nous nous inscrivons dans une perspective constructiviste ( Le MOIGNE, 1995), où le monde est considéré comme un construit social

L'atteinte de l'objectif de la recherche a conditionné la méthode à adopter ; et aussi notre comportement, notre présence continue et une insertion totale au sein de la direction fut indispensable, le concept de conception nous a obligé avant de nous positionner, de faire appel à un raisonnement inductif.

#### **1.5.Le Type de recherche**

Afin de répondre au besoin de l'entreprise nous avons été présentés par le chef de département Communication entant que participant actif dans la résolution des problèmes de l'organisation. C'est Ainsi la recherche dans laquelle nous nous inscrivons, est de type « Recherche-action ».

#### **1.6.La Méthode de recherche**

La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons fait face sur le terrain nous ont portés naturellement vers un choix d'une méthodologie de recherche qualitative

Une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action (BENAISSA, 2001).

Selon (BENAISSA, 2001) l'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique.

Et dans une continuité logique nous nous sommes référés à la méthode de recherche qualitative. La recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observatoire des personnes (TAYLOR & BODGAN, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place (KAKAI, 2008).

### **1.7.L'unité d'analyse**

Bien que notre ambition de recherche fût de mener une étude sur l'ensemble des directions du Siège de la SNTF et pour bien déterminer leur besoin en matière d'information, la contrainte du temps nous a poussés à réduire notre champ d'étude à 3 unités :

1. Département communication (1mois)
2. Direction Clientèle (1mois)
3. Direction Contrôle de gestion (1mois)

Notre choix de ces trois unités bases en premier lieu sur l'accord négocié préalablement avec les responsables, ainsi que leurs rôles essentiels dans processus du pilotage de l'entreprise et pour d'autre critère qui sont :

- Clientèle : activité principale « cœur métier ».
- Communication : son contact avec l'environnement externe
- Contrôle de gestion : centre des informations internes de l'entreprise

De ce fait, nous avons jugé opportun de mener notre recherche qui a pour but de promouvoir la réussite d'implantation du dispositif de veille stratégique.

Selon un document interne à l'entreprise les missions de chaque direction sont comme suit:

**Département communication** a pour missions de :

- Elaboration et mise en œuvre de la politique de l'Entreprise en matière de communication
- Organisation de la communication au sein de l'Entreprise
- Conduite de sondages et enquêtes aussi bien dans l'Entreprise qu'au niveau externe (clientèle)
- Animation de campagnes publicitaires, commerciales (foires, expositions ...)
- Assistance des structures de l'Entreprise en matière de communication
- Prise en charge du journal de l'Entreprise
- L'interface avec la presse

**Direction Clientèle** a pour missions de :

- Définit les politiques marketing et commerciale de l'Entreprise.
- Prépare le plan de transport en collaboration avec les autres directions.
- Gère les moyens de production (engins de traction, matériels remorqués)
- Administre les ventes fret et passagers
- Contrôle et évalue les performances des activités commerciales. (Recettes, tonnages, voyageurs...)
- Définit et met en place un plan d'action de recouvrement
- Définit et met en place un plan d'actions marketing
- Réalise les études de coût et de tarification des transports
- Elabore et négocie les marchés et les conventions de transport.
- Réalise des études de marché et des enquêtes sur les transports.
- Contribue à la définition et aux dispositifs de formation de l'Entreprise pour les métiers de commercial et de conduite des trains.
- Définit les orientations stratégiques du service clientèle en alignement avec ses ressources.
- Conçoit et lance les campagnes de communication et de promotions des activités commerciales fret et Passagers.

**Direction Contrôle de gestion** a pour missions de :

- Définit les principes du contrôle de gestion de l'Entreprise.
- Assure le contrôle de gestion de l'Entreprise.
- Fournit les éléments d'évaluation des résultats de production de l'Entreprise (statistiques, tableau de bord...).
- Anime le réseau de contrôleurs de gestion de l'Entreprise.
- Fait des études, des analyses et des bilans périodiques sur les coûts de production sur la base des données de la comptabilité analytique et des états budgétaires des différentes activités.
- Assure le suivi financier, administratif et juridique des Filiales du Groupe Ferroviaire
- Propose la stratégie concernant l'évolution du Groupe Ferroviaire.

### **1.8.Outils de collecte de données**

Ainsi, pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à trois techniques de recueil d'informations aux différents stades de recherche

- la documentation;
- L'observation participante.
- L'entretien semi directif ;

#### **Recherche Documentaire :**

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des publications disponible dans la bibliothèque de l'ENSM ou sur internet, qu'elles soient livres, articles, papiers, rapports, thèses qui ont traité les problématiques de la conception d'un dispositif de veille stratégique, la veille et l'intelligence économique en général.

Concernant la méthodologie de recherche, on a eu recours au guide méthodologique fournit par l'école, le support de cours donnée par l'enseignant en méthodologie de recherche et des publications scientifique qu'on a trouvé sur internet. Ces documents ont permis à la fois la construction de l'idée entourant le sujet, et la maîtrise de quelques concepts théoriques.

D'une autre part, La lecture et analyse des documents internes à l'entreprise nous ont permis de faire une description générale sur l'entreprise et comprendre quelques concepts organisationnels, et de l'autre, à obtenir des informations qui, tantôt étaient complémentaires à celles recueillies lors des entretiens et de l'observation, et tantôt totalement nouvelles ou contradictoires aux informations issues de ces deux dernières techniques.

#### **L'observation participante**

« Observer est un processus incluant l'intention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations » (DEKETELE, 1980), Nous considérons que cette source d'information joue un rôle essentiel dans notre démarche de recueil de données, elle revête toute l'importance nécessaire à la complémentarité de nos données. En effet, l'objet de notre recherche qui est axé sur la veille stratégique nous oblige à étudier ce dernier sur le vif de l'action. Ce processus nécessite d'être observé en réelle situation professionnelle.

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 qui nous ont permis de leur poser les bonnes questions de façon à collecter les informations qui nous aient utiles.

Enfin, toutes nos observations ont été suivies par des prises de notes et des commentaires pris d'une part, sur le vif des actions, et d'autre part, quelques heures après avec un certain recul de notre part.

### **L'entretien semi-directif :**

L'entretien est fréquemment utilisé comme méthode qualitative en Sciences de Gestion (ROMELAER , 2005).

Il consiste en « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». (Freyssinet-Dominjon, 1997).

Avec la documentation et L'observation participante. L'interview est l'outil de collecte d'information dont on fera l'usage le plus intensif au cours du développement du système de veille. L'interview servira autant à recueillir des faits et des opinions au cours du diagnostic de l'existant, qu'à identifier les besoins au cours de la conception du système

Nous avons mobilisé cette technique pour l'interaction interpersonnelle qu'elle implique et la possibilité qu'elle offre, à ce titre, pour reconstruire les représentations cognitives des enquêtés à travers leurs verbes.

Pour notre travail de recherche, l'entretien individuel semi-directif nous est paru le plus adéquat, quant à la faible disponibilité des répondants et notre objectif de faire un rapprochement entre les différents discours relatifs à un thème donné.

Un guide d'entretien a été élaboré afin d'assurer la couverture de l'ensemble des thématiques et de recadrer et relancer le discours en cas d'égarement ou de blocage.

Ces entretiens se sont déroulés au sein de la DG de la SNTF, avec un temps limite de 45 mn chacun

Notre guide d'entretien est présenté dans l'encadré suivant :

**Tableau 12 : Guide d'entretien individuel****GUIDE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIF****Axe n°1 : Rapport entre la stratégie de l'entreprise et la veille stratégique**

1. Est-ce que l'entreprise prend en considération la gestion d'information externe dans leur Stratégie ?
2. Existe-t-il une procédure spécifique pour la gestion d'information externe ?
3. La gestion de l'information externe dépend directement à la Direction général ?
4. Les informations rassemblées sont partagées ou distribuées à d'autre service ?

**Axe n°2 : Définition des besoins d'information**

1. Y a-t-il une procédure formelle de définition des besoins en information ?
2. Quel type d'information que vous jugez important à surveiller ? (Juridique, commerciale, concurrentiel
3. Pour quelles finalités avez-vous besoin d'information ? (prise de décision, tâches quotidiennes, .....
4. Les besoins généraux d'information, y compris la commercialisation et les matières techniques, sont identifiés par quel service ?
5. Il y a un système pour définir et actualiser les besoins d'information des directions de l'entreprise ?
6. Cette tâche fait partie de l'activité quotidienne ?

**Axe n°3 : Définition des sources d'information**

1. Quelles sont les principales sources d'information ? à part les clients, fournisseurs, expositions commerciales ?
2. Est-ce que vous Accordé une attention aux sources secondaires d'information ?
3. Quelles sont les sources d'information auxquelles vous vous référez, et à quelle fréquence ?
4. Sur quelle base vous choisissez vos sources pertinentes (les critères de choix) ?

**Axe n°4 : les recherches d'information**

1. La recherche d'information est faite au coup par coup ?
2. Comment vous informez vous ?
3. Quelles sont les thèmes et les mots-clés que vous utilise beaucoup dans vos recherches ?
4. L'organisation de la recherche et le stockage de l'information sont informels et peu informatisés ?
5. Tous les membres du personnel ont d'ordinateurs et accès à l'internet ?

**Axe n°5 : L'analyse & la validation des informations externes**

1. L'analyse d'information est faite par quel service ?
2. Faites-vous un traitement particulier de l'information recueillie ?
3. Y a-t-il de recours à des experts externes pour cette tâche ?

**Axe n°6 : La diffusion de l'information**

1. Y a-t-il un processus de diffusion d'information ?
2. Existe des profils spécifiques définis pour la distribution d'information ?
3. Quelles sont en général les modes de diffusion de l'information dont vous avez besoin dans votre activité ?

✓ Quelles sont les prestations que vous attendez d'une future cellule de veille ?

**Source :** Réaliser par nous-même

L'intégralité des personnes interrogé lors de l'entretien ont été choisies à partir de leurs fonctions en étroite liaison avec le processus en question ainsi que leur connaissance du secteur et de leur contribution au processus de prise de décision. Nous avons ciblé principalement les chefs des départements de notre unité d'analyse, des responsables de service, et quelque charge d'études.

**Tableau 13 :** Caractéristiques des interviewés

Structure	Genre	Fonction	Ancienneté au sein de la SNTF
Département communication	Femme	Chef département communication	24 ans
Département communication	Femme	Chef de division communication externe	5 ans
Direction Clientèle	Homme	Directeur central de la clientèle	\
Direction Clientèle	Homme	Chef département Voyageurs	\
Direction Clientèle	Homme	Chef département Fret	\
Direction Clientèle	Femme	Charge d'études à la division marketing	6 ans
Direction Clientèle	Homme	Charge d'études à la division tonnage	\
Direction du contrôle de gestion	Homme	Chef département contrôlé filiales et participations	\
Direction du contrôle de gestion	Femme	Charge d'études à la division contrôle de gestion	\
Direction ressources humaines	Femme	Chef département formation	\

**Source :** Réaliser par nous-même

**CHAPITRE IV : CONCEPTION ET  
MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE  
VEILLE**

Dans ce chapitre nous allons nous baser sur la norme AFNOR XP X50-053 relative aux prestations de veille et prestation de mise en place de la cellule de veille.

Bien évidemment, nous intéressent dans notre cas sur les phases de 1 à 9, Dans la mesure où notre objectif dans le présent travail est de faire la conception de notre futur système de veille et de donner des recommandations pour la mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de la SNTF ;

## 1. Phase 1 : Sensibilisation

Le développement d'une démarche de veille stratégique au sein de la SNTF ne peut s'envisager qu'avec l'implication de tous les salariés de des différents pôles, directions, et services.

Phase importante, la sensibilisation a pour but **d'informer et de former** l'ensemble des collaborateurs et des acteurs de la veille stratégique aux enjeux et aux méthodes employées. Afin d'atteindre ce but nous avons suivi la démarche suivante :

- ✓ **Élaboration du message:** Le message va être diffusé en interne via l'adresse mail de tous les employés ; pour les informer de la nouvelle cellule de veille, son rôle, ses objectifs.
- ✓ **Insertion d'une rubrique spéciale dans le journal interne de l'entreprise** « Mise en place de la cellule de veille stratégique au sein de la SNTF »
- ✓ **Affichage mural au sein de toutes les directions de la société**
- ✓ **Réunion avec les différents directeurs centraux et chef département de la SNTF**
- ✓ **Envoi d'un article aux cadres de l'entreprise afin de les préparer à la demi-journée de formation**
- ✓ **Formation du personnel:** Les former et les sensibiliser à la culture du partage de l'information va améliorer la façon dont l'information circule dans l'entreprise et augmenter l'accessibilité à celle-ci.

## 2. Phase 2 : Prise de connaissance de la situation

Il s'agit d'acquérir une connaissance approfondie de l'entité afin de parfaitement positionner sa démarche.

Les éléments incontournables à connaître relèvent du métier de la SNTF, sont : la qualification et l'organisation humaine, les missions, la part de marché, sa capacités du Park matériel, la situation financière, les prestations, les principaux clients, .... Etc

En premier chapitre on a donné un état des lieux sur la situation de l'entreprise SNTF ; la méthode utilisée pour collecter ces informations est la lecture des documents interne à l'entreprise et consultation du site de l'entreprise.

### 3. Phase 3 : Définition des enjeux

Dans un contexte national de plus en plus concurrentiel, garder votre dynamisme de développement et devenir leader sur le marché de transport algérien est le principal enjeu de la société SNTF. Ainsi que leur stratégie de développement base sur :

✓ **Accroissement des parts de marché** : (voyageurs et fret)

**FRET**: Augmentation du tonnage à transporter

**Voyageurs**: Augmentation du nombre de voyageurs à transporter

✓ **Approche qualitative et mise à niveau du service public à travers:**

- La valorisation du Marketing (Compétitivité / Tarification)
- Sécurité, sûreté, confort, régularité et fréquence.
- Réduction du temps de parcours
- Modernisation du matériel roulant ferroviaire

La conception de notre futur système de veille stratégique doit s'inscrire dans cette perspective, stratégique ou opérationnelle de l'entreprise SNTF. Aussi se doit de connaître et de comprendre les enjeux majeurs de l'entité à court, moyen et long terme, eu égard à l'évolution pressentie de son environnement : objectifs poursuivis et stratégie retenue, menaces et opportunités détectées, etc.

Donc et en plus de ce qu'il a été fait lors de la phase de connaissance, il nous faudrait Effectuer :

- Segmentation stratégique
- Analyse sectorielle / concurrentielle ;
- Définition des facteurs clés de succès
- Diagnostic stratégique (interne et externe à l'entreprise)
- Etablir des concordances (ponts) entre forces, faiblesses, menaces et opportunité d'une part, et les objectifs affichés de la SNTF d'une autre part.

### 3.1. Segmentation stratégique

La segmentation stratégique consiste à faire ressortir les sous-activités qui composent l'entreprise en «découpant » son activité en sous-ensembles homogènes et différents les uns des autres, la segmentation de l'entreprise en unités homogènes qui sont les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS), doit tenir compte des 4 critères les plus importants : Technologie et savoir-faire utilisés; Type de clients (cible) ; Type de besoins à satisfaire chez le client (fonction – utilité) ; Type de la concurrence.

Cette segmentation stratégique va permettre d'adopter une stratégie particulière et spécifique à chaque domaine stratégique car caractérisé par les mêmes facteurs de réussite qu'il s'agit de conforter et de développer. **Ses domaines d'activité stratégiques :**

**DAS 1** : Transport de voyageurs

**DAS 2** : Transport de marchandise

### 3.2. Analyse sectorielle / concurrentielle

L'analyse sectorielle va nous permettre d'identifier les variables qui exercent ou qui sont susceptibles d'exercer une influence significative sur l'activité et le devenir de l'entreprise. C'est une démarche qui va nous permettre de prendre en compte la complexité de l'environnement, la diversité des acteurs (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, l'Etat, les syndicats...) et des phénomènes (conjoncture, inflation, dispositif politico-légal, mouvements sociaux, contexte culturel, réchauffement climatique...) qui le caractérisent.

Ces acteurs et phénomènes seront mis à l'écoute par le dispositif de veille stratégique appelé dans ce cas un dispositif de Veille Anticipatif Stratégique (LESCA H. , 1994).

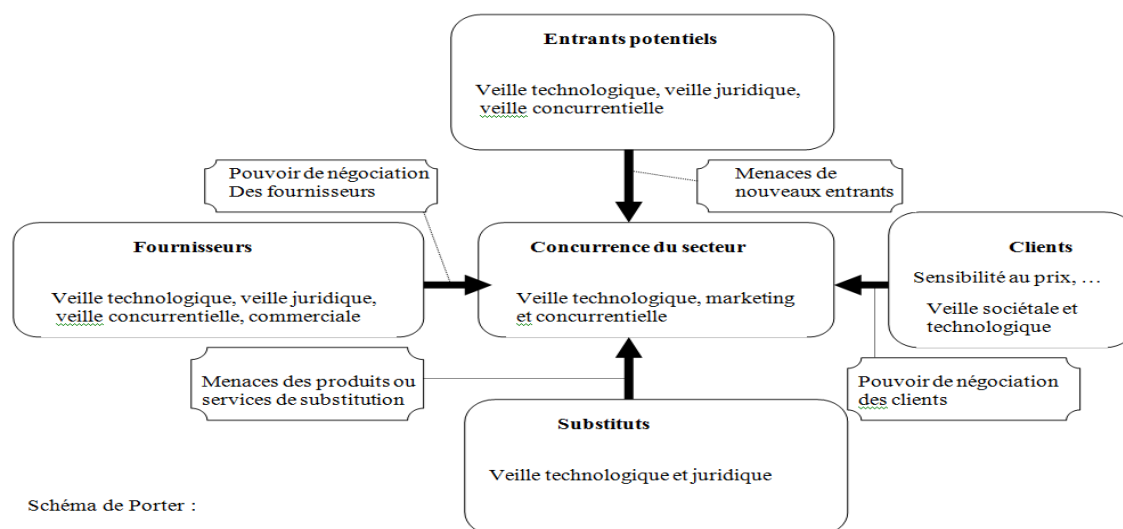
#### 3.2.1. Les forces concurrentielles (Schéma de PORTER)

Pour SNTF, toute la problématique de veille sera donc d'évaluer en quoi les perturbations, les changements sont significatifs d'un renouvellement du secteur, et à quelle étape du processus de mutation nous en sommes.

Le schéma suivant adapté de Porter, fait apparaître cinq paramètres principaux qui conditionnent aujourd'hui l'avenir d'une entreprise et celle-ci aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter.

Ce qui fait la différence entre les concurrents, c'est leur capacité à intégrer les événements extérieurs et à y réagir, il n'en reste pas moins vrai que l'aptitude à percevoir et analyser les signaux de l'environnement lointain avant les autres constituera un avantage appréciable.

**Figure 9** : les axes de veilles selon les 5 forces de porter



Source : (BOUCHLOUKH, 2016)

### 3.2.2. Entrants potentiels

Il est difficile de se faire une place sur le marché principale pour les entrants potentiels. du fait que les lignes de voies ferrées appartiennent à la SNTF. Ainsi les coûts d'investissement sont très élevés pour les entrants potentiels, cela permet à la SNTF d'être en situation de monopole.

### 3.2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Est plutôt faible compte tenu du poids économique (volume des commandes) de la SNTF, qui la donne un avantage de négocié les prix de leurs achats ou acquisitions.

Ainsi, SNTF lance des appels d'offres internationales pour l'acquisition de nouveaux matériels de transport ; intégrant des clauses au cahier des charges pour lui permettre de baisser les coûts et négocie les prix.

#### 3.2.4. Le pouvoir de négociation des clients

Le client représente une menace plus conséquente. En effet, l'analyse nous a montré à quel point le client est de plus en plus exigeant et volatile surtout envers (la qualité, le prix, et le temps), et son attitude peut varier en fonction de ces facteurs cités

#### 3.3.5. La pression des substituts

Les produits de substitution représentent un risque pour l'entreprise puisqu'ils proposent un type de service qui remplace celui du transport de personne et marchandise à moindre coûts.

Cependant, beaucoup de clients recherchent la rapidité et la qualité du service, avec le tramway, le métro, le taxi, le bus, le camion, l'avion ou le covoiturage. Le client devra alors faire un compromis et choisir entre la qualité, la rapidité et le prix.

#### 3.3.6. La rivalité entre concurrents (concurrence du secteur)

Il n'existe aucun concurrent sur le marché du transport ferroviaire, mais sur le secteur du transport en général des voyageurs et marchandise existe beaucoup de concurrents qui occupent une grande partie du marché et qui couvrent une grande partie du territoire. Cependant, d'autres types de concurrents sur le marché de substitut notamment font leur apparition comme le covoiturage.

### **3.3. Définition des facteurs clés de succès**

Il est difficile de connaître avec certitude la physionomie du marché du transport. Les critères sur lesquels on pourra juger de la pérennité d'une entreprise sur ce marché ne sont pas encore très bien définis ou appréhendés. Néanmoins, compte tenu de l'évolution constatée dans plusieurs études prospectives effectuées dans ce secteur, quelques points essentiels doivent rester à l'esprit, concernant les compétences et ressources indispensables pour s'assurer une position défendable durable.

Ces compétences nécessaires pour s'assurer la première place sur le marché nationale des transports sont liées principalement à la personnalisation extrême des relations aux clients et à la maîtrise de la technologie. Une grande réactivité envers l'environnement juridique est capitale.

- **FCS technologique:**

- ✓ SNTF assure le perfectionnement en termes **de technologies** l'utilisation de télécommunication l'électrification maintenance du matériel
- ✓ Équipement automatique et matériels haute technologie

- **FCS commerciale :**

- ✓ Situation de monopole
- ✓ L'image de marque ; fortement présente sur le marché
- ✓ La capacité à gérer une relation client (politique de fidélisation) ;
- ✓ La politique de prix ;
- ✓ Extension du réseau ferre
- ✓ Le catalogue des prestations

- **FCS organisationnelle :**

- ✓ Formation et stages interne et à l'étranger pour les cadres et les agents
- ✓ Les conventions avec des sociétés étrangères avait apporté du **savoir- faire** à SNTF
- ✓ Adoption de normes internationales et certifications utilisé par les directions techniques (matériels, infrastructures, )

- **FCS finance**

- ✓ Réduction des coûts (électrification du réseau)

### **3.4. Diagnostic stratégique**

Le diagnostic Stratégique a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. C'est l'examen des conditions permettant ou ne permettant pas la réussite de telle ou telle stratégie, il consiste à effectuer deux diagnostics interne et externe de l'entreprise :

- Composante interne : les ressources, les forces et les faiblesses de l'entreprise
- Composante externe : l'environnement au sens très large du terme.

### 3.4.1. Diagnostic interne : (Diagnostic fonctionnel)

Porte autant sur l'analyse des différentes fonctions constitutives de l'entreprise que de ses atouts et faiblesses devant un environnement en perpétuel changement, on a commencé par identifier les fonctions principales de l'entreprise et les évaluer suite à des critères pertinents, elle consiste par exemple de mesurer la force de l'entreprise concernant le portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

**Tableau 14** : Diagnostic interne

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b><u>Management</u></b> <b>- RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de formation mise en place</li> <li>- Polyvalence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation excessive des décisions</li> <li>- Absence de capacité d'initiative</li> <li>- Gestion de carrière</li> <li>- Manque de base des connaissances</li> <li>- Le entreprise n'est pas certifiée avec un référentiel de management de qualité</li> <li>- grèves du personnel</li> </ul>
<b><u>Recherche</u></b> <b><u>Production</u></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très faible capacité à innover</li> <li>- L'absence d'une structure destinée à cette tâche</li> </ul>
<b><u>Finances</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le soutien de l'état « subvention des investissements »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibre financier de la SNTF</li> <li>- Des trains de dépenses, l'entreprise doit réduire ou éliminé les trains non-rentable,</li> <li>- Manque à gagner de plus de 116 MDA</li> </ul>
<b><u>Marketing</u></b> <b><u>Commercial</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique des prix est bien étudiées et relativement compétitifs (quelques exceptions).</li> <li>- Des promotions, réductions et cartes d'abonnement intéressantes.</li> <li>- L'offre est repensée sur plusieurs prestations proposées par la SNTF.</li> <li>- Programmation des services flexibles</li> </ul>	

**Source** : Réalise par nous-même

### 3.4.2. Diagnostic externe : PESTEL

Le diagnostic externe passe par une considération des éléments qui constituent le macro-environnement de l'entreprise et leur évolution. Qui sont la Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal (**PESTEL**).

Une analyse PESTEL permet de déterminer les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'entreprise, leurs degrés d'influence actuelle et dans les années qui viennent. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

**Tableau 15 : Diagnostic externe**

	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b><u>Politique</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le soutien de l'état</li> <li>- Modernisation du matériel et extension du réseau de ferre</li> <li>- Développement des lignes à grande vitesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de libéralisation constitue à terme une menace dans la conduite de son métier d'origine, le transport ferroviaire</li> </ul>
<b><u>Economique Macro</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation de crise favorable à la recherche de solutions économiques de transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Pièces de rechange est très chères.</li> </ul>
<b><u>Social</u></b>	Les algériens favorisent le train par rapport à d'autre mode de transport	
<b><u>Technologique</u></b>	Les NTIC peuvent permettre d'augmenter la productivité des transports dans tous les secteurs en allégeant les charges des entreprises.	Les NTIC permettent aux voyageurs de s'organiser entre eux, ce qui n'est pas favorable à la SNTF
<b><u>Environnemental</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transports collectifs et ferroviaires plus respectueux de l'environnement</li> <li>- Lutte contre les émissions à effet de serre</li> <li>- Engagement d'une politique des transports moins polluants</li> </ul>	

**Source :** Réalise par nous-même

## 3.4.3. Diagnostic stratégique « Matrice SWOT »

**Tableau 16** : diagnostic stratégique

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique publique favorisant et priorisant le transport ferroviaire.</li> <li>- Interconnexion des réseaux Maghrébins.</li> <li>- Le transport ferroviaire est le mieux approprié pour les transports de masse.</li> <li>- Coûts comparatifs assez concurrentiels</li> <li>- Réseau ferré en complète refondation (Extension, réhabilitation et modernisation).</li> <li>- Réorganisation des structures SNTF en cours.</li> <li>- Rehaussement du niveau d'expertise et de compétence par un programme de formation ambitieux.</li> <li>- Grand esprit de famille au sein de l'organisation.</li> <li>- Prix compétitifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de terminaux spécialisés favorisant l'intermodalité.</li> <li>- Parc wagons dépassé et quelque fois ne permet pas l'optimisation.</li> <li>- Déficience des sites de chargement et déchargement des grands donneurs d'ordre.</li> <li>- Business Modèle inefficace</li> <li>- Système d'information qui ne répond plus aux exigences de l'efficacité économique.</li> <li>- Expertise technique au détriment de l'expertise commerciale et managériale</li> <li>- Situation financière déséquilibrée de la SNTF induites par un immobilisme qui a perduré des décennies.</li> <li>- Grèves et retards à répétition qui peuvent entacher l'image.</li> </ul>
<b>Menaces</b>	<b>Opportunités</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiel jeu de confrontation entre les acteurs en scène annihilant les résultats attendus des efforts engagés.</li> <li>- Arsenal juridique insuffisant d'incitation et de favorisation du fret ferroviaire.</li> <li>- Présence de concurrents indirects (tramway, métro, avion, bus, taxi, et camion) qui propose des prix plus attractifs.</li> <li>- Volonté de favoriser la route sur le chemin de fer des années</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economie nationale tendant vers le développement et la croissance, induisant une demande forte sur les services de transport et logistique.</li> <li>- Modernisation et extension des capacités portuaires offrant un potentiel transport conséquent.</li> <li>- Industries naissantes donnant une croissance assurée pour l'activité.</li> <li>- Connexion des sites de chargement au réseau ferré national (Silos céréaliers, zones industrielles, bases logistiques et ports maritimes)</li> <li>- Leader sur le marché du transport ferroviaire</li> </ul>

Source : Réalise par nous-même

### **Synthèses : Matrice Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces**

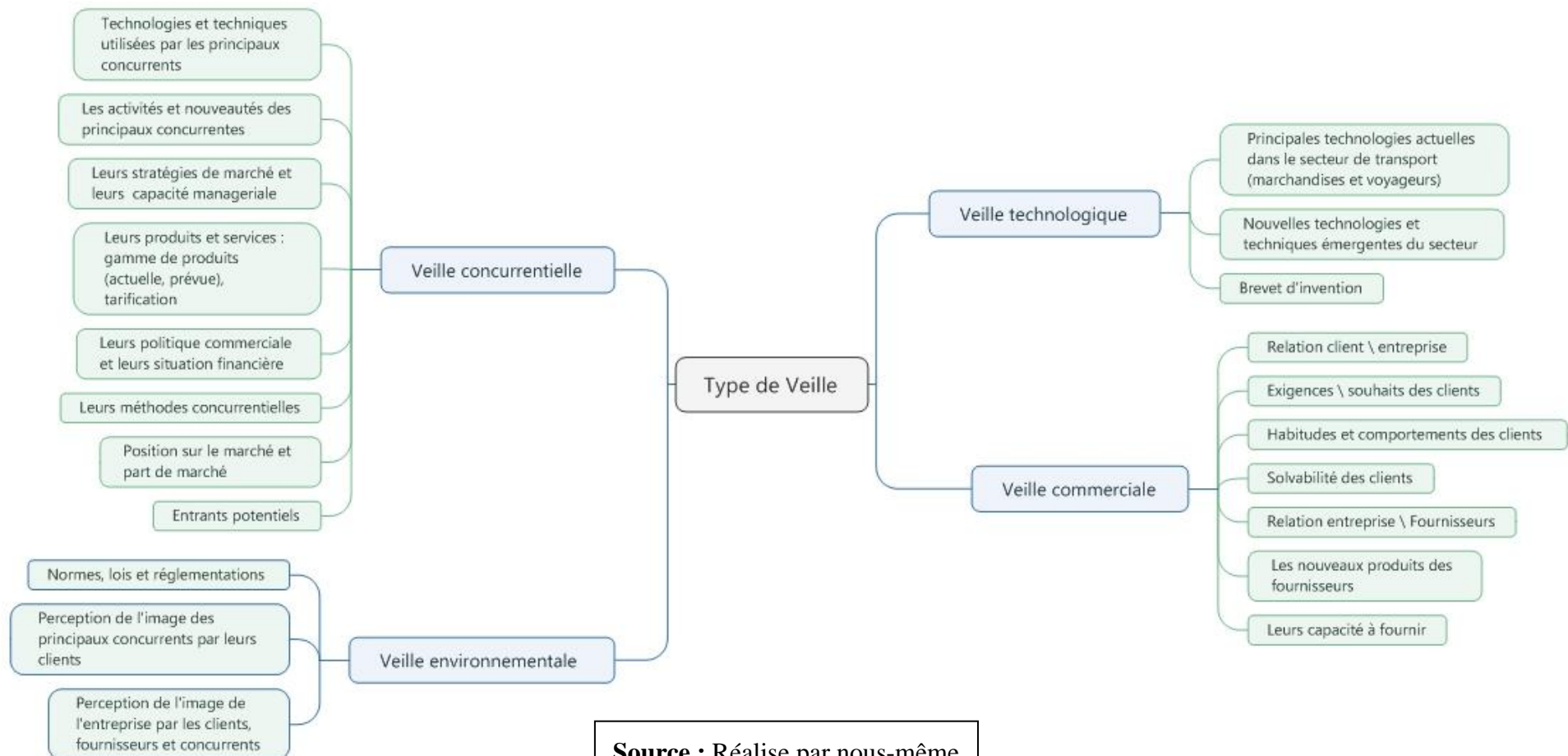
Ce diagnostic stratégique révèle que SNTF est dans une position de leader fragilisé. Elle doit relever le défi de la concurrence nationale et garantir un bon équilibre qualité service /prix.

Acteur incontournable sur le marché de transport, SNTF rencontre néanmoins de sérieuses menaces pour pérenniser son positionnement sur ce marché à fort potentiel.

#### 4. Phase 4 : Traduction en axes de veille (radars d'observation)

Cette phase viendra compléter la phase précédente et consistera à traduire les enjeux en axes de surveillance et en indicateurs de recherche. Concrètement, il s'agit de déterminer les types d'informations à collecter, et qui sont dans le cas de SNTF :

**Figure 10** : cartographie des axes de veille



## 5. Phase 5 : Diagnostic de l'organisation et des pratiques

Cette phase consiste à établir un bilan de l'organisation et des pratiques humaines actuelles au sein de la SNTF, ceci en termes de collecte, de circulation, de traitement et d'utilisation de l'information dans le processus de décision. En analysant les activités de notre terrain de recherche.

À travers la série d'interviews, étude des documents internes et observations systématiques des réalités du système étudié ; nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et détecté les pratiques de veille existant dans l'entreprise.

### A. Résultat d'interviews

Afin de bien comprendre la manière dont l'information est identifiée, collectée, traitée, diffusée et utilisée dans le processus de décision, nous nous sommes basées sur les résultats du guide d'interview (**voir tableau n°12**) soumis aux cadres de l'administration SNTF

Pour bien cerner la situation actuelle nous avons **compose les résultats** en deux parties :

#### **Points positifs :**

- Les cadres de l'entreprise sont conscients de **l'importance de l'information externe** dans leurs processus de travail et le rôle de la fonction veille stratégique.
- La **stratégie** de l'entreprise prend souvent en considération la gestion de l'information externe.
- L'entreprise **participe** régulièrement à divers salons et manifestations dans le domaine.
- L'usage **d'Internet** pour la recherche d'information est fréquent chez les cadres.
- Des **réunions** hebdomadaires et mensuelles rassemblent les managers grands comptes, les responsables des services où l'on échange beaucoup d'information sur l'environnement de l'entreprise.
- L'entreprise base dans son **fonctionnement** sur les outils et technologie informatiques ; ainsi elle dispose d'un serveur de messagerie électronique.
- Le chef département communication **élabore** une revue de presse ciblant les publications concernant l'entreprise.

- La direction du contrôle de gestion **élabore** un rapport mensuel (rapport de performance) en consolidant tous les indicateurs et les chiffres clés du mois des directions de la SNTF.

### **Points négatifs :**

- Le chef département communication est actuellement l'unique entité responsable de la **diffusion** des informations sur l'environnement de l'entreprise. Les autres entités n'ont pas la possibilité d'enrichir ces informations.
- L'information récoltée par le département communication **diffusé** à la totalité des directions de l'entreprise sans prendre en considération le profil de chaque entité.
- Il n'y a pas encore une politique **formelle** de gestion documentaire.
- Les principales **sources** d'information restent limitées et manquent de fiabilité et d'exhaustivité (clients, fournisseurs).
- La **recherche** d'information une activité annexe et occasionnelle et non un **processus structuré et organisé**.
- La **recherche** d'information sur le marché n'est assurée que par la direction clientèle par un personnel qui manque de qualification dans les techniques de recherche documentaire.
- La **collecte** de l'information n'appuie pas sur **les outils** et les systèmes d'alerte (e-mail, flux RSS).
- Les informations stratégiques et confidentielles sont **stockées** dans les ordinateurs personnels des employés.
- Le personnel n'est pas formé à la **sécurité** des données de l'entreprise.
- Pour l'instant les cadres ont des boites mail **non professionnel** ?

### **B. Les pratiques de la Veille existant à SNTF :**

Dans cette partie nous allons citer des pratiques de veille déjà existantes dans l'entreprise. Notre étude du terrain de recherche nous a permis d'identifier des pratiques de veille dans l'entreprise. Ces pratiques vont servir d'embryon pour le futur système de veille que nous voulons le lancer, on a :

- **Veille juridique assurée par le département juridique** : L'entretien avec le chef département formation et ancien charge d'études au département juridique ; nous a révélé que parmi ses anciens tâches est la recherche de toutes les nouveautés qui concerne le

domaine juridique (lois, instruction, règlement....) dans les sites web officielles par exemple il nous a cité le site web (joradp.dz), cette tâche n'existe pas dans leur fiche de poste, mais faite d'une volonté personnel pour des besoins professionnels.

- **Veille normative assurée par la direction matériels :** dans l'ascenseur du Siège SNTF ; j'ai entendu une discussion entre deux employés; l'un confirme a son collègue que les nouveaux trains CORDIA respecte telle norme. En lisant ça sur le site web officiel de la boite ALSTOM (fournisseur de ces trains).
- **Veille fournisseurs assurée par le département des achats :** la plupart des achats de la société SNTF sont effectué par des procédures réglementaires (appel d'offres, consultations restreintes et 3 factures pro-forma) et la troisième procédure oblige souvent les responsables de cette unité de faire des recherches dans des catalogues fournisseurs, des annuaires web .etc; surtout dans le cas des nouveaux produits ou des produits spécifiques.
- **Veille concurrentielle assure par la direction clientèle :** d'après le chef département voyageurs, et dans la phase de préparation de une étude de marche pour lance une campagne marketing ou faire des actualisations sur le plan commerciale, cette étape lui s'oblige de faire des recherche d'informations concerne les concurrents (prestations, destinations, localisations, prix, politique commerciale ....etc)
- **Veille sur les appels d'offres assure par la direction clientèle :** parmi les charges d'études de la direction clientèle il y on a un qui s'occupe de vérifier les annuaires des appels d'offres (BAOSEM) en identifiant les opportunités approprié avec les prestations proposé par la SNTF.
- **Veille image assurée par le département communication :** le chef département communication consulté souvent les groupes de discussions ; les pages Facebook, les blogues qu'ils ont une relation avec SNTF; les journaux nationaux les registre de réclamations, pour but de prendre un aperçu général sur la perception de l'image de la SNTF dans son environnement.

### **C. Circulations des informations**

#### **▪ Réunions**

Une réunion mensuelle est tenue au siège de SNTF, lors de laquelle les directeurs centraux présentent un rapport détaillé sur leur activité durant le mois écoulé (Prix, concurrents, contacts, alignement des chiffres, présentation des ventes, ...) déterminé l'écart entre les objectifs et les réalisations ; plusieurs autres réunions sont tenues régulièrement en cas d'un évènement extraordinaire

#### **▪ Liens formels et informels :**

**Liens formels :** ce sont des liens réguliers véhiculant des informations matérialisées par des supports physiques officiels, on distingue :

Un rapport quotidien établi par les responsables de service transmis à leurs chefs département contient des informations journalières ou évènements particuliers.

Un rapport hebdomadaire régulier envoyé par chaque département à sa direction hiérarchique comporte toutes les réalisations de la semaine.

Un rapport mensuel : une synthèse détail du mois écoulé représente par des indicateurs de performances ; les évènements particuliers, toutes les informations stratégiques ; transmis par chaque direction au directeur général.

**Liens informels :** ce sont des liens en général irréguliers véhiculant des informations non contenues des supports physiques (Flux informel) : par téléphone, message verbal, réunions non planifiées ; son objectif principal est de communiquer les informations d'anticipation aux responsables concernés.

A la SNTF un contact quotidien entre les directions est assuré par des Liens informels pour : des demandes d'information, la prise de décision qui nécessite un avis préalable de une autre direction ; discussion sur des thèmes stratégiques ....

#### **▪ Moyens de transmission des informations et des documents**

La SNTF mis à la disposition de son personnel plusieurs moyens de transmission des informations et des documents : électronique (par e-mail ; intranet); téléphone ; humaine

▪ **Centre de documentation :**

L'entreprise SNTF possède un centre documentaire thématiques et professionnelles correspondant à des besoins de services et géré par un système de gestion classique de la documentation. Elle gère des livres tous domaines confondus, des abonnements à des revues spécialisées, catalogues produits matériels fournisseurs, et des annuaires d'entreprises.

Cette étude d'existant nous a servi à dégager les insuffisances des pratiques ; qui nous facilite de position le problème et concevoir un système de ville correspond aux préoccupations des dirigeants de la SNTF et les enjeux majeurs de cette société.

**6. Phase 6 : Recensement des sources de veille :**

Il existe une grande variété de sources, les unes aussi pertinentes que les autres, pour alimenter une démarche de veille. Une veille efficace devrait inclure plusieurs sources, formelles et informelles, internes et externes. Nous entendons par source, tout support qui gère et stocke de l'information, comme des logiciels d'application bureautique, des bases de données (objets ou relationnelles), des messageries électroniques,... Ces sources sont souvent multiples:

**Tableau 17** : sources de veille

SOURCES FORMELLES			SOURCES INFORMELLES	
<b>Sources Externes</b>	Informations spécialisées	Associations et Organismes spécialisés (Rapports, périodiques, publications) Organismes officiels et professionnels (Rapports, périodiques, publications...)	Conférences, Colloques et congrès	Congrès
	Sources de presse	Journaux et magazines spécialisés Presse généraliste et économique	Groupes de discussion et Liste de diffusion	Groupes sectoriels, Groupes travail
	Sources de Web	Cabinets spécialisés Organismes professionnels Chambre de commerce Sites institutionnelles Sites des concurrents Sites portails spécialisés Sites d'informations		
<b>Sources Internes</b>	Rapports et Etudes internes		Les agents nouvellement recruté les stagiaires	Expériences Etudes

**Source:** (BOUCHLOUKH, 2016)

## 7. Phase 7 : Évaluation des écarts

Après avoir défini les axes de surveillance et listé les sources d'information, nous pouvons dire que l'entreprise SNTF dispose de l'ensemble des éléments qui lui permettant de commencer son activité de veille stratégique.

Et afin de redresser la situation actuelle des pratiques de veilles existantes et organiser l'activité de la future cellule de veille stratégique, la phase Évaluation des écarts est un passage important, son rôle est de nous donner une synthèse comparative et récapitulative entre la Situation Actuelle en matière de veille au sein de l'organisation et la Situation Souhaitée ou escomptée après l'entrée en activité de la cellule de veille stratégique. Ces écarts sont rapportés au tableau suivant :

**Tableau 18:** Evaluation des écarts

Situation actuelle	Situation souhaité (par le biais de la cellule de veille)
Pas de processus formel de gestion de l'information externe.	Un processus de veille qui répond aux besoins des managers en matière d'information externe, et qui alimente la réflexion stratégique de l'entreprise
La <b>recherche</b> d'information une activité annexe et occasionnelle	Une culture de veille qui circule à SNTF (recherche, traitement et partage d'information)
Absence d'un Système de Gestion Electronique des Données pour l'indexation des informations les stockées et sécurisées.	Mettre en place des systèmes de tri et de conservation des informations recueillis dans le processus de veille.
Les sources d'informations externes sont disparates et souvent subjectives.	Diversifier les sources externes et les types d'informations recherchées.
Les principales sources d'information restent limitées et manquent de fiabilité et d'exhaustivité	
L'usage d'Internet pour la recherche d'information est fréquent chez les cadres	Exploiter le potentiel énorme d'Internet en matière de recherche et collecte d'informations sur des thèmes bien précis qui répond au besoin.
Les responsables des directions communication et contrôle de gestion élabore une revue de presse et Un rapport de performance concernant l'activité de la SNTF.	Le rapport de veille stratégique est représenté comme appui pour la revue de presse et le rapport de performance, pour la première considérée comme une source d'information utile, pour le deuxième un outil pour le croisement des informations internes et externes à l'entreprise qui aide dans le processus de prise de décision

L'information récoltée par le département communication diffusé à la totalité des directions de l'entreprise sans prendre en considération le profil de chaque direction	Etablir et diffuser périodiquement des rapports, des synthèses et des lettres d'information, en respectant les thèmes et les profils des directions.
Des réunions travail rassemblent les managers de la SNTF, qui contient des échanges sur l'environnement de l'entreprise.	Des réunions périodiques dédiées à l'étude des mutations de l'environnement, et l'exploitation des informations utiles externes ou profil de la SNTF.
L'entreprise base dans son fonctionnement sur les outils et technologie informatiques	Un système de veille stratégique automatisé (de la recherche jusqu'à la diffusion) avec des sessions personnalisées.
La <b>collecte</b> de l'information n'appuie pas sur <b>les outils</b> et les systèmes d'alerte (e-mail, flux RSS).	
Pour l'instant les cadres ont des boites mail <b>non professionnel</b> ?	
Un système de gestion classique de la documentation	Un système de gestion et classement des documents selon leur degré de sensibilité.
Le personnel manque de qualification dans les techniques de recherche documentaire.	Personnel formé dans le domaine de veille

**Source:** Réalise par nous-même

## 8. Phase 8 : Recommandations

Respectant la norme, nos recommandations doivent recouvrir trois thèmes :

- Les catégories d'information à collecter alimenter ses axes de surveillance ;
- la hiérarchisation des sources d'information pertinentes à mobiliser
- La proposition d'outils, de méthodes et d'une organisation adaptée à la culture d'entreprise et lui permettant d'optimiser :
  - ✓ la collecte (désignation de capteurs, définition des missions et des périodicités de collecte,...),
  - ✓ la circulation de l'information utile (manuelle, informatisée,...),
  - ✓ le traitement (interprétation, évaluation, intégration au processus de décision,...) et éventuellement son stockage.

## 8.1. Les catégories d'information à collecter

Tableau 19 : Thèmes de veille selon axe

Veille Technologique	Domaine	Thème
	<b>Produits</b>	
	<b>La machine (locomotive ; autorail ; automotrice)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moteur de traction</li> <li>- Système de freinage (compresseur ; bloc pneumatique...)</li> <li>- Système de graissage</li> <li>- Réservoir d'air comprimé ; Réservoir à carburant</li> <li>- Système de ventilation</li> <li>- Génératrice général ; transformateur</li> <li>- Pantographe ; disjoncteur</li> </ul>
	<b>Le rail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes ; dimension ; type ; qualité</li> <li>- Compositions ;</li> <li>- Système d'aiguillage</li> <li>- Réglementations</li> </ul>
	<b>Electrification ; Télécommunication ; Et signalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériaux utilisés</li> <li>- Technologie et process d'installation</li> <li>- Eléments d'installation</li> <li>- Sécurité et protection</li> </ul>
	<b>Etude et méthodes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les expertises susceptibles d'être mobilisées sur les nouveaux projets,</li> <li>- Etablir et d'actualiser l'état de la technique,</li> <li>- Capacité de recherche et développement</li> <li>- Brevets</li> </ul>
	<b>Procédés de production</b>	
	<b>Machines-outils de maintenance</b>	Suivre l'actualité et le niveau de performance : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Machines de production, (locomotive ; autorail ; automotrice .....)</li> <li>- Technologies et équipements de maintenance</li> <li>- Atelier ; et engins de maintenance,</li> </ul>

Veille environnementale	Domaine	Thème
	<b>Juridique</b>	
	<b>Relation avec le transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norme</li> <li>- Lois</li> <li>- Note d'application ; Circulaire</li> <li>- Règlements en vigueur</li> </ul>
<b>c u</b>	<b>Domaine</b>	<b>Thème</b>

<b>Veille sur les concurrents</b>	
<b>Concurrents présents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaire</li> <li>- Situation financière</li> <li>- Périmètre occupé</li> <li>- Les destinations proposées</li> <li>- nombre de salariée</li> <li>- Identification des responsables clés</li> <li>- Valeur des responsables clés</li> <li>- Localisation et son Park</li> <li>- Programme de recherche (dépenses en R&amp;D)</li> </ul>
<b>Entrants potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer tous les sociétés de transport et suivre leur politique de déploiement vers des territoires nouveaux (opportunités de partenariats)</li> </ul>
<b>Prestations liées à chaque produit des concurrents</b>	
<b>Offres commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de parcours</li> <li>- Promotions, réductions,</li> <li>- Toutes les prestations accompagnant chaque produits des concurrents</li> </ul>
<b>Réseaux comm. de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie commerciale (franchise, partenariat, ...);</li> <li>- La stratégie de développement</li> <li>- Localisation de tous les sites</li> </ul>

<b>Veille Fournisseurs</b>	<b>Domaine</b>	<b>Thème</b>
	<b>Suivre les fournisseurs actuelle sur :</b>	
	<b>Fournisseurs actuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé financière</li> <li>- S'agit-il d'un fournisseur local ou étrange.</li> <li>- Evaluer en permanence les fournisseurs sur des critères d'évaluation qui seront définis par les services achats.</li> </ul>
	<b>Recherche de nouveaux fournisseurs pour :</b>	
	<b>Fournisseurs potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresser la carte des fournisseurs actuelle de SNTF (fournisseurs étranger, local, en position de monopole,...) ;</li> <li>- la recherche de nouveaux fournisseurs de (pièces de rechange, pièces spécifique, équipement de maintenance, équipements de production, équipements d'électrification et de télécommunication .... etc.) ;</li> </ul>
<b>C ii</b>	<b>Domaine</b>	<b>Thème</b>

<b>Suivre les clients actuelle sur :</b>	
<b>Clients actuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mesure le degré de fidélisation.</li> <li>– connaître leurs désirs, attentes et exigences.</li> <li>– personnaliser la relation client par l’écoute attentive de leurs besoins.</li> <li>– enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle existante</li> <li>– suivi et le traitement des réclamations écrites ou orales</li> <li>– base de données correctement renseignée afin de personnaliser les principaux clients existants.</li> <li>– Solvabilité financière</li> </ul>
<b>Recherche de nouveaux clients pour :</b>	
<b>Clients potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– communiquer avec les prospects et clients potentiels, pour savoir leur attentes de nos produits. Ceci permet de personnaliser l’action commerciale.</li> <li>– Enquêter sur les comportements et les habitudes, de potentiels clients</li> </ul>

**Source :** Réalise par nous-même, selon le modelé (BOUCHLOUKH, 2016)

## 8.2. La hiérarchisation des sources d’information pertinentes à mobiliser

Cette étape est la plus cruciale compte tenu du nombre astronomique des sources disponibles et de leur diversité : bases de données, presse électronique, périodiques, rapports, littérature professionnelle, personnes ressources, expositions, salons, enquêtes auprès des clients,...etc.

L’objectif de cette étape est de lister les sources d’information susceptibles de nous fournir des informations vitales. Sur la base des axes de surveillance déjà définis, nous avons listé les sources suivantes :

**Tableau 20** : sources d’information pertinentes à suivre

<b>Axe</b>	<b>Source d’information</b>	<b>Site web</b>	<b>Description</b>	<b>Observation</b>
<b>Veille concurrentielle</b>	METRO	metroalger-dz.com	Metro d’Alger	<b>Concurrents</b>
	TRAMWAY	setram.dz	Tramway d’Alger	
	NUMILOG	numilog.dz	Numilog transport et logistique	
	SNTR	sntr-groupe.dz	Société Nationale des Transports Routiers	
	SOGRAL	sogral.dz	société de gestion de la gare routière d’Alger	
	ETUSA	etusa.dz	Entreprise de transport urbain et suburbain d’Alger	
	AIR ALGERIE	airalgerie.dz	AIR Algérie	
	AIGLE AZUR	aigle-azur.com	AIGLE Azur	
	TASSILI AIRLINES	tassilairlines.dz	TASSILI Airlines	

<b>Veille clients</b>	ONOU	onou.dz	Office National des Œuvres Universitaires ONOU	<b>Clients principaux</b>	
	ANP	anp.org	Armée nationale populaire		
	NAFTAL	naftal.dz	distribution et la commercialisation des produits pétroliers		
	OAIC	oaic-office.com	Office Algérien Interprofessionnel des Céréales		
<b>Veille fournisseurs</b>	INAPI	inapi.org/	L'Institut National de la Propriété Industrielle	<b>+ Veille technologique</b>	
	ALSTHOM	alstom.com	Société de construction des trains française		
	STADLER	stadlerail.com	Société de construction des trains suisse		
	SIEMENS EN ALGERIE	www.siemens.dz	Siemens en Algérie		
<b>Veille environnementale</b>	EURL FPMC	fpmc-dz.com	FPMC Fabrication de pièces mécanique et caoutchoucs	<b>Veille juridique et normative</b>	
	JORADP	joradp.dz/	Le Secrétariat Général du Gouvernement		
	PORTAIL DU DROIT ALGERIEN	droit.mjustice.dz	Portail du Droit Algérien		
	AFNOR	dz.afnor.org	AFNOR International Algérie		
	IANOR ALGERIE	ianor.dz	L'Institut Algérien de Normalisation	<b>Veille informationnelle</b>	
	ANDI	andi.dz	Agence Nationale de Développement de l'Investissement		<b>Organisme d'appui</b>
	ANSERIF	anesrif.dz	L'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires		
	MINISTRE DE TRANSPORT	mtp.gov.dz	Ministère des Travaux Publics et des Transports		
	PREMIER MINISTÈRE	premier-ministre.gov.dz	Portail du Premier Ministère		<b>Presse</b>
	CACI	caci.dz	Chambre algérienne de commerce et d'industrie		
	PRESSE ALGERIE	pressealgerie.fr	Presse Algérie - Presse Algérienne - Journaux Algériens		<b>Veille clients</b>
	TSA	tsa-algerie.com	Premier média francophone algérien sur internet		
	BAOSAM	baosem.com	Le Bulletin des Appels d'Offres		<b>Annuaire</b>
	ALGERIATENDERS	algeriatenders.com	Annuaire des Appels d'Offres en Algérie		
	KOMPASS ALGERIE	dz.kompass.com	Annuaire des entreprises		<b>Foire</b>
	LES PAGES MAGHREB	lespagesmaghreb.com	annuaire des entreprises en Algérie		
LOGICAL ALGERIE	logistical.dz	Salon international du transport et de la logistique	<b>Rapport</b>		
BANQUE MONDIAL	banquemondiale.org	le rapport et l'indice de performance logistique			

**Source :** Réalise par nous-même

### 8.3. La proposition d'outils, de méthodes et d'une organisation

Dans cette partie on a proposé deux outils qui sont:

- **Outils de veille gratuits**

**Tableau 21** : Outils de veille

Nom de l'outil	Type d'outil	Fonction assuré
<b><u>Feedly</u></b>	agrégateur de flux RSS	Permet de créer un ensemble de flux RSS, se rapportant aux axes de surveillance déjà identifiés
<b><u>Google alertes</u></b>	Générateur d'Alertes	Dans Google Alertes, nous avons créé un ensemble de requêtes en faisant entrer les mots clés

**Source:** Réalise par nous-même

- **Tableau de bord de veille :**

L'efficacité du système au complet repose sur l'efficacité de chaque type de veille, le tableau de bord considéré comme un **outil** offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs de performance. Il permet au décideur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

**Tableau 22** : Tableau de bord de veille

VEILLE TECHNOLOGIQUE			
Indicateurs	Sources	Fiabilité	Observation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'évolutions technologique des outils et matériel de traction</li> <li>- équipements de d'installation et de maintenance</li> <li>- normes de sécurité</li> <li>- Les prestations des concurrents</li> <li>- Nouveaux procédés et outils</li> <li>- Brevets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes et statistiques</li> <li>- Etudes et statistiques</li> <li>- Visites des magasins, expositions, catalogues</li> <li>- Banque de données INAPI, ...</li> <li>- AFNOR, normes Européennes</li> <li>- Ministères, Associations, et autres organismes</li> </ul>		

<b>VEILLE CONCURENTIELLE</b>			
<b>Indicateurs</b>	<b>Sources</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Observation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CA par unité / région</li> <li>- % CA par type de prestation et domaine</li> <li>- % marques propres et gammes dans CA</li> <li>- Prix pratiqués sur les prestations</li> <li>- Fréquences campagnes publicitaires</li> <li>- Projets d'investissements</li> <li>- Nombre de références dans le catalogue</li> <li>- Demande enregistrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes de marché, sites web,</li> <li>- Etudes réalisées, associations professionnelles</li> <li>- Ventes réalisées, catalogues</li> <li>- Médiaplanning, entreprises de publicité</li> <li>- Site Web, Presse généraliste et spécialisée</li> <li>- Presse spécialisée et généraliste, statistiques publiées</li> </ul>		

<b>VEILLE FOURNISSEURS</b>			
<b>Indicateurs</b>	<b>Sources</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Observation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de référencement chez les concurrents directs</li> <li>- Nombre d'implantations de points de vente exclusifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visites des magasins, catalogues</li> <li>- Rapports d'activité, Base de données entreprises, Bilan</li> <li>- Site Web</li> </ul>		

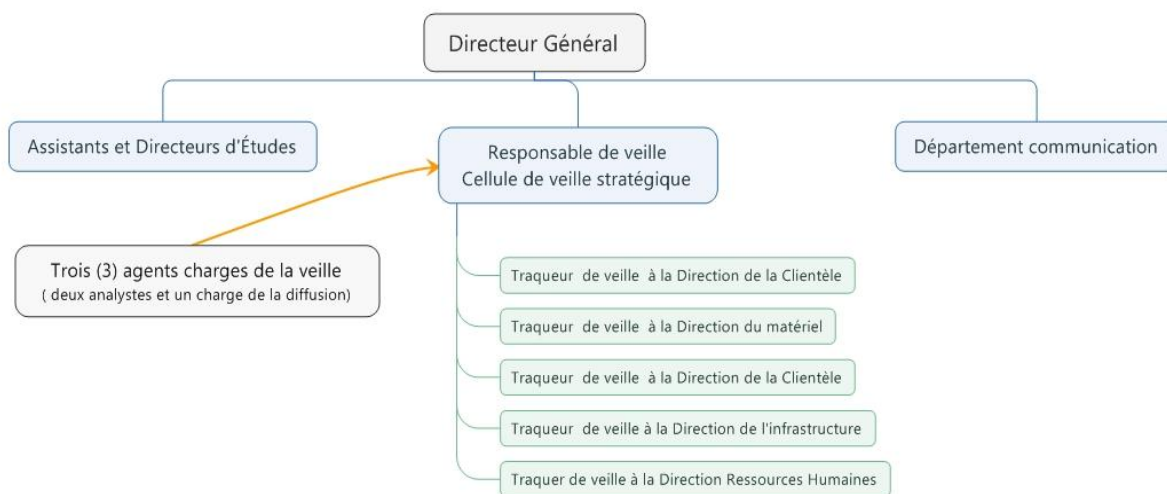
<b>VEILLE CLIENTS</b>			
<b>Indicateurs</b>	<b>Sources</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Observation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffres sur la demande clients pour toutes les prestations</li> <li>- Somme des transactions réalisées par période</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes reçues et demandes publiées</li> </ul>		

**Source :** Réalisée par nous-même, selon le modèle (BOUCHLOUKH, 2016)

## 9. Phase 9 : Mise en place

La direction générale de l'entreprise est consciente de la nécessité de mener une démarche de veille stratégique pour anticiper les risques et s'adapter aux changements rapides de l'environnement. Par conséquent, la cellule de veille stratégique qui sera installée à la SNTF va être directement rattachée au directeur général, dans le but de fournir aux décideurs toute information utile à la stratégie globale de l'entreprise ainsi qu'à la bonne prise de décision.

**Figure 11** : L'emplacement de la cellule de veille stratégique



**Source:** Réalise par nous-même

### 1. Ressources humaines :

Afin de garantir le bon fonctionnement de la cellule de veille, il est nécessaire de travailler en collaboration avec les différentes directions de la SNTF en profitant des compétences spécifiques existant dans chaque unité, et développe une deuxième compétence chez les collaborateurs de veille en matière de sélection, de traitement, d'analyse, de diffusion de l'information

La cellule de veille stratégique se composera ainsi de trois veilleurs, deux analystes et un et un agent charge de la diffusion.

**L'animateur :** sera le responsable de la veille nommé par la direction générale qui aura pour rôle de :

- ✓ Analyse les besoins du client de la veille
- ✓ Identification et motivation des experts et traqueurs
- ✓ Demande d'informations et connaissances
- ✓ Centralisation et recoupement des informations
- ✓ Diffusion des résultats de la veille aux clients

La mission d'animateur nécessite une personne ayant bien sûr des qualités relationnelles et de communication. Une formation de post graduation et une grande expérience dans la veille et l'intelligence économique semblent donc nécessaires. Son rôle est primordial : la réussite du processus est liée à sa capacité à motiver les acteurs et à son dynamisme.

**Les traqueurs :** Représentés par les correspondants de veille de chaque direction auront comme missions:

- ✓ Sont au contact direct avec l'information formelle ou informelle (sources déjà sélectionnées de par leurs activités, leurs contacts professionnels);
- ✓ Ont besoin d'outils pour faciliter la collecte d'information
- ✓ Sont généralement ouverts à l'utilisation des outils de veille
- ✓ Remontée d'informations vers l'animateur de veille

## 2. Ressources matérielles :

Les ressources matérielles suivantes sont indispensables au démarrage et au fonctionnement de la cellule de veille stratégique afin de faciliter le traitement de l'information collectée.

- Une imprimante laser couleur; et noir
- Un scanner à plat, A4 transparent ;
- Quatre bureaux ;
- Quatre micro-ordinateurs performants ;
- Quatre disques durs externes
- Table de réunion
- Un placard pour la conservation des archives ;
- Une ligne téléphonique directe plus fax
- Quatre mobiles avec abonnement téléphonique
- Relié au serveur informatique de la société.

### 3. Ressources financières

Le budget alloué pour la mise en place de la cellule de veille stratégique doit tenir en compte la mise en œuvre du plan d'action. Pour ce, il s'est avéré nécessaire de bien cibler les besoins en informations et de définir les sources dans le but de rationaliser les moyens financiers destinés aux différents éléments suivants:

**Tableau 23:** les charges financiers

Les charges	Désignation	Quantité	Montant
Charges d'équipements	- Imprimante couleur;	1	45.000,00
	- Imprimante noir	1	10.000,00
	- Scanner	1	10.000,00
	- Bureaux ;	4	40.000,00
	- Micro-ordinateurs	4	240.000,00
	- Disques durs externes	4	40.000,00
	- Table de réunion	1	50.000,00
	- Ligne téléphonique	1	10.000,00
	- Mobiles avec puce	4	80.000,00
Charges de personnel (Annuel)	- Responsable de veille	1	840.000,00
	- Agent de Veille	3	1.440.000,00
Abonnements aux outils de veille	\	\	\
<b>Montant Total : (DA)</b>			<b>2.805.000,00</b>
<b>NB : les montants sont approximatifs</b>			

Source: Réalise par nous-même

# **CONCLUSION**

Nous avons pu constater dans les pages précédentes les caractéristiques de la veille et les spécificités de son déploiement dans une cellule propre à elle. Ce contexte et son environnement entraînent une organisation spécifique du réseau de veille. L'étape de l'étude de l'existant de l'entreprise a révélé l'existence d'une base solide permettant de mettre en place plus facilement un réseau de correspondants, ou au moins de "fournisseurs" car, la gestion est un domaine où l'information orale tient une place prépondérante : de façon formelle ou informelle, aussi nos entretiens avec les employés et les chefs d'entreprise. Nous avons révélé quelques méthodes d'adaptation du processus dans le contexte très particulier de la SNTF, en termes de fonctionnements. Cependant nous avons souligné les problèmes et les questionnements découlant de l'activité de veille. D'abord la nécessité d'une motivation permanente, à la fois de la direction et aussi des traqueurs potentiels.

Or le problème principal auquel doit faire face une cellule de veille est de pouvoir compter sur des veilleurs à la fois motivés et surtout disponibles. Ensuite nous avons constaté la difficulté de mettre en œuvre les moyens humains, notamment, afin d'avoir un réseau d'information pertinent. Enfin, rappelons les problèmes de choix d'outils (de recherche de l'information et de stockage) et des sources, les uns et les autres évoluant sans cesse.

Le dialogue avec les employés permet de recueillir et d'ajuster la mise en place du réseau. Dans tous les cas, plus le flux d'information est fluide et rapide, plus l'entreprise sera performante, et plus elle obtiendra facilement et rapidement l'information stratégique. Même s'il faut du temps pour établir un réseau de veille, ce sera un bon investissement, car les exemples prouvent du niveau des informations obtenues. entraîne une incontestable amélioration

Cette étude constitue une mise en place d'une cellule veille pour les entreprises en général et pour la Société Nationale des Transports Ferroviaires en particulier. Nous avons essayé de voir le phénomène dans ses divers contours. Ensuite nous avons tenté de voir plus particulièrement les besoins des décideurs, afin qu'ils soient compatibles avec le processus de la veille tel qu'il se passe réellement dans l'entreprises.

En effet, nous avons remarqué un besoin d'expliquer les meilleurs moyens pour faire la veille Il ressort que la norme **AFNOR XP X50 053** est la mieux adaptée, en terme de structure et de procédure, la norme permet d'aller vers le plus important et l'essentielle en terme d'informations et de déploiement du processus de veille.

## **Perspectives de recherches :**

Dans le monde d'aujourd'hui, un énorme besoin est exprimé par les entreprises, celui de l'accès aux informations stratégiques, mais aussi la compétence à traiter celles-ci de façon efficace en interne. L'entreprise se doit d'être proactive, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne. Toute cette dynamique suscite un intérêt croissant en tant que discipline relative à l'accès et à l'utilisation des informations stratégiques par les entreprises. Partant de ce constat, comment aider et encourager les entreprises algériennes à mettre en pratique la veille ?

Nous invitons donc les futurs chercheurs de définir les enjeux de cette nouvelle approche, de sensibiliser les acteurs publics et privés par la pratique de l'intelligence économique, gage de progrès et de stabilité économique pour notre pays. Nous leur proposons entre autre de mettre l'accent sur la création de cellules de veille au sein des entreprises algériennes pour leur permettre de faire face aux aléas du marché et anticiper ses évolutions.

Enfin nous proposons des objectifs pour les futures recherches :

- Sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la démarche de la veille et le rôle de l'information/intelligence dans la compétition et la coopération.
- Déterminer des principes de base pour servir à la mise en place d'une cellule dans les entreprises algériennes.
- Proposer un modèle ou un guide de mise en œuvre de ces principes de base de la veille autre que la norme AFNOR, pour répondre aux besoins de ces entreprises
- en cas de perspectives de mise en place, une conduite de changement pour assurer la mutation, est nécessaire.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE**

DEGOUL, P. (2005). Mise en place collaborative du système d'IE et stratégique. Presses Universitaires de Nancy, 119.

Le MOIGNE, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Paris: Puf.

AFNOR. (1998). Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris. Afnor, 8.

AVENIER, J.-m. (2011). Mixer quali et quanti pourquoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion.

AZILAL, F. (2010). La veille stratégique : outil de surveillance au sein des banques marocaines. 5-6.

BAAZIZ, A., QUONIAM, L., & REYMOND, D. (2014). Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie? Quelques pistes de réflexion. Séminaire International sur l'Intelligence : Un enjeu majeur de Compétitivité - HEC Alger, 5,6.

BALMISSE, G., & MEINGAN, D. (2008). La veille 2.0 et ses outils. Paris: Lavoisie.

BENAISSA, H. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ? Faculté des Sciences de l'administration Université Laval.

BOUCHICHA, N., & BOUYAHIAOUI, B. (2012). La veille technologique au sein des entreprises algériennes : situation et perspective. Les Cahiers du Cread n°98-99, 53,54,55.

BOUCHLOUKH, F. (2016). Cours Méthodologie de la veille.

COHEN, C. (2004). Veille et intelligence stratégiques. Paris: Hermès Lavoisier.

DEKETELE. (1980). Méthodes en sciences humaines/ Méthodologie du recueil d'informations Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents (éd. 5e). boeck supérieur.

DGIEEP. (2010). Document de référence 2010 de la formation en intelligence économique en Algérie. Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective / Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement / RADP (DZ), Septembre 2010.

FAVIER, L. (1998, 10 02). RECHERCHE ET APPLICATION D'UNE METHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'INFORMATION POUR L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE Application à un centre technique du secteur de la plasturgie. Thèse présentée à l'Université Lumière Lyon II pour l'obtention du Doctorat de Sciences de l'Information et de la Communication, 27. Lyon.

FEKIR, S. (2008). L'intelligence économique et la stratégie d'Entreprise : Etat de la question et pratique en Algérie. Mémoire de Magistère en Management Commercial, Institut National de Commerce (INC), Alger.

FONTAINE, F. (2011). Les typologies de veille.

Freyssinet-Dominjon, J. (1997). Méthodes de recherche en sciences sociales. Paris.

GOZIM, S. A. (2015). Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services. Université de Sciences Sociales Capitole Toulouse 1, 9-11.

GRINE, L., & BELIMANE, W. (2010). La mise en place d'un système de veille commerciale Cas : Activité commercialisation/ Risk management SONATRACH. Memoire de soutenance - Licence en sciences commerciales option management 2010 - EHEC ex INC, Alger.

HAMITOU, Y. (2010). Veille stratégique et compétitivité des entreprises. Memoire de soutenance - Licence en sciences commerciales et financières - Ecole supérieure de commerce d'Alger.

HERMEL, L. (2000). Le lobbying intentionnel, Edition la Lettre du cadre territorial.

Hermel, L. (2007). Maitriser et pratiquer .... Veille strategique et intelligence économique. Afnor Editions.

HERMEL, L. (2010). Maitriser et pratiquer veille strategique et intelligence économique. Afnor Editions.

KAKAI, H. (2008). Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire.

LEITZELMAN, M. (2009). Etat de l'art et tendances sur le marché de la veille et de l'Intelligence compétitive- Positionnement théorique, analyse du marché, approche fonctionnelle du processus de veille [en ligne].

LESCA, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche.

LESCA, H. (1997). Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. [En ligne], 27.

LEVEUGLE, D., & SAUTREAU, A. (2008). L'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information. MASTER 2 ICD – mention GIDE, 13.

MARTEAU, G., & LESCA, H. (1986). Pourquoi surveiller l'environnement. Direction et Gestion, vol. 2, 12-22.

MARTINET Bruno, R. J.-M. (1989). La Veille technologique, concurrentielle et commerciale. Paris, Les Editions de l'organisation. 300.

Martinet, & Ribault. (1992). La veille technologique, concurrentielle et commerciale (éd. 2e). Editions d'Organisations.

MARTINET, B., & RIBAUT, J.-M. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Paris: Les éditions d'organisation.

MIAUX, J.-F. (2011). Mise en œuvre d'une activité de veille Le cas de RFF. MEMOIRE pour obtenir le titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, 37-40.

MOULFI, S. (2011). Rapport de stage, Document interne à l'entreprise,. Rapport de stage.

PORTER, M. (1982). Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Economica.

PORTER, M. (1985). Competitive advantage creating and sustaining superior performance. Economica.

RIMBAUD, C. (2011). Demain tous veilleurs, la veille comme art de vivre du futur. CaddeRéputation, 85-87.

ROMELAER, P. (2005). Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boeck.

ROUSSAT, C., & FABBE-COSTES, N. (2000). Les pratiques de veille technologique en logistique; le cas des prestataires de service logistiques. CRET-LOG - Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique.

SAVALL, H. (1973). L'approche socio-économique des conditions de vie au travail.

SNTF. (2016). Stratégie de développement et plan d'action de la SNTF.

SNTF.dz. (s.d.). Consulté le avril 04, 2017, sur [https://www.sntf.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53%3AChiffres-cles&catid=34%3Aa-propos-de-la-sntf&Itemid=66&lang=fr](https://www.sntf.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3AChiffres-cles&catid=34%3Aa-propos-de-la-sntf&Itemid=66&lang=fr).

TAYLOR, & BODGAN. (1984). L'observation des participants dans le domaine: Introduction aux méthodes.

VERNA, G. (1993). La veille technologique : Une ardente nécessité. Université Laval. Faculté des sciences de l'administration. Direction de la recherche, Groupe de recherche en gestion internationale des entreprises.

BOUCHELOUKH, MF. Conception mise en œuvre système de veille pour entreprise de mécanique

BOUCHELOUKH, MF. Veille entreprise de médicament SOMED

GUESMI, S ; KACHMOUH,K (2012) La mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de la multinationale LORD GLOBAL EXPRESS

BEN ROMDHANE, H. (2005) Étude sur le processus de la veille dans les pme : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la PME?

LAHRECH, I. (2013) La mise en place d'une cellule de veille au sein d'Univers Détergent facteur de compétitivité

MERIANE, Y. (2015) L'implantation et les facteurs de réussite d'un dispositif de veille stratégique Cas : Hyundai Motor Algérie

SI-KADDOUR, L ; (2017) Conception d'un Système d'information Marketing Par Approche Processus Au Sein De Tassili Airlines

M. TEBOUDA, A. (2016) Evaluation de la performance du système d'information cas : ATM-Mobilis

(s.d.). Consulté le juillet 05, 2017, sur Wikipédia:

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9\\_nationale\\_des\\_transports\\_ferroviaires](https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_nationale_des_transports_ferroviaires)