

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master Professionnel
Management Stratégique et Système d'Information

**Conception mise en place un système de veille stratégique
Cas : Centre Facilitation de Petite et Moyenne Entreprise
CFPME**

Élaboré par :
SAMEUT Khedidja

Encadré par :
M^{er}.BOUCHELOUKH Mohamed-Faouzi

Année 2016/2017

RÉSUMÉ

L'environnement externe de l'entreprise économique a connu ces dernières années des changements profonds et accélérés par le phénomène croissant de la mondialisation pour devenir une caractéristique internationale, imposant à l'entreprise économique la nécessité de disposer des moyens et des mécanismes qui leur permettent d'analyser les changements de cet environnement (actuel et futur), et alors le diagnostic des opportunités à saisir et des menaces ou des risques à éviter ou à minimiser leurs effets.

Puisque le système de veille stratégique est une pratique managériale qui vise à répondre aux différentes attentes d'information des décideurs pour leur permettre de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe de leur entreprise, donc nous avons essayé à travers notre étude d'atteindre un objectif clé de comprendre et de savoir comment un système de veille stratégique peut être organisé, ou on va étudier un cas d'application ainsi que les premiers résultats de la mise en place d'un système de veille stratégique dans le centre de facilitation PME de la wilaya de Tipasa.

Mots clés : Conception – Environnement concurrentiel – PME – Système de veille stratégique – Surveillance.

ABSTRACT

In the recent years, the external environment of economic enterprise has undergone profound and accelerated changes owing to the growing phenomenon of globalization, which has become internationalized which made the economic enterprise in front of the need to possess the means and mechanisms and future environment changes, and then identify the opportunities to catch them and the threats or risks to avoid or reduce them.

Since the strategic foresight system; is an operational system that aims to find the suitable solution to the different expectations of information for the process. This is why we have tried through our study to achieve and maintain a relational objective of understanding and know how to understand and organize the strategic foresight system through its implementation in the facilitation centre for small and medium enterprises of the state of Tipasa.

Key-words : Conception – Competitive environment – SMEs- Strategic foresight system – Surveillance.

ملخص

تشهد البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة و متسارعة بفعل تنامي ظاهرة العولمة حتى أصبحت دولية الطابع ، مما جعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة امتلاك الوسائل و الآليات التي تمكنها من تحليل تغيرات هاته البيئة (الحالية و المستقبلية) ، و من ثم تشخيص ما فيها من فرص لاقتناصها و ما فيها من تهديدات أو مخاطر لتجنبها أو التقليل من آثارها .

و بما أن نظام اليقظة الاستراتيجية هو عبارة عن ممارسة عملية للتسيير، تهدف إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف التوقعات المعلوماتية للمسير و ذلك من أجل التأقلم مع التطورات المعلوماتية للمحيط الخارجي للمؤسسة . لذلك حاولنا من خلال دراستنا تحقيق هدف رئيسي و هو فهم و معرفة كيفية تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية، و قد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مركز التسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية تيبازة.

كلمات المفتاح: التصميم-البيئة التنافسية- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-نظام اليقظة الإستراتيجية-المراقبة.

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire nous remerciant ALLAH le tout puissant et miséricordieux, pour les chances qui me sont offertes, la volanté et le courage qu'il nous a donnée pour l'achèvement de ce travail.

Je remercie bien entendu mes chers parents qui ne cessent de me soutenir et m'encourager.

Nous tenant à remercier sincèrement à Messieurs, BOUCHELOUKH Mohamed-Faouzi ,qui, en tant que encadrant de mémoire, se sont toujours montrés à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et administratif de l'école national supérieure de management (ENSM), pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

À tous nos proches et amis, qui nous ont toujours encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	3
1. Contexte et objectifs de la recherche	3
2. Pertinence de la recherche	4
3. Questions de recherche	4
4. Contexte organisationnel.....	5
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
1. Contexte économique et social des petites et moyennes entreprises.....	6
2. Concepte liée au système de veille stratégique	25
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	49
1. Approche méthodologique	50
2. Méthodes et instruments de mesure	50
2.1 Etudes de Cas approfondies	51
2.2 La sélection des cas	51
2.3 Techniques de recueil des données.....	51
2.3.1 L'entretien.....	52
2.3.2 L'observation participante.....	52
2.3.3 L'étude documentaire.....	53
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION	54
1. Présentation du terrain de recherche.....	54
2. Accompagnement de la mise en place de système de veille au sein du centre facilitation PME Tipasa	63
CONCLUSION	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	83
ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Population globale des PME à fin 2015	21
Tableau 02 :Résultat de CFPME (2013-2016).....	58
Tableau 03 :Nombre des porteurs des projets accompagnés (2012-2016).....	58
Tableau 04 :Nombre des PME par commune.....	60
Tableau 05 :Parts de marché des concurrents.....	62
Tableau 06 :Parties prenants de CFPME.....	64
Tableau 07 :Interprétation de la grille.....	66
Tableau 08 :Analyse SWOT de CFPME.....	72
Tableau 09 :Thèmes de veille.....	76
Tableau 10 :Sources de veille.....	79
Tableau 11 :Tableau de bord de veille.....	80

LISTE DES FIGURES

Figure01 : Nombre des PME par types	21
Figure02 :Le dispositif CARD	26
Figure03 : Les réseaux de spécialistes de la veille	28
Figure04 : Flux d'informations pendant le processus de veille...	31
Figure05 : Le "bonzaï" de la surveillance de l'environnement	34
Figure06 :Les principaux domaines d'influence de différentes veilles sectorielles	35
Figure07 : Intersection trois fonctions informationnelles.....	36
Figure08 : L'IE et les différents types de veille.....	38
Figure09 : L'enchaînement de la méthode MEDESIIE	44
Figure10 : Démarche de SITE	45
Figure11 : Processus de la CI	46
Figure12 : Modèle conceptuel veille anticipative stratégique-Intelligence	47
Figure 13 : Mise en place d'un système de veille /selon la norme XPX50-053.....	48
Figure 14 : Classification des PME par Dîara (2012-2016).....	61
Figure 15 : Parts du marché de chaque concurrent.....	62
Figure 16 : Analyse du pouvoir des parties prenantes.....	65
Figure 17 : Composants de l'environnement macro-économique : méthode PESTEL....	68
Figure 18 : Schéma des 5(+1) forces de Porter.....	69
Figure 19 : Le cycle de l'information.....	73
Figure 20 : Schéma des 5(+1) forces de Porter (quatre grands types de veille).....	74
Figure 21 : Les sources de veille.....	78

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- ENSM** : École Nationale Supérieure De Management
CFPME : Centre de Facilitation des petites et Moyennes Entreprises
Dpt : Departement.
PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise.
TPE : Très Petite Entreprise.
EPE : Entreprise Publique Economique.
PP : Porteur du Projet.
SVS : Système de Veille Stratégique.
IE : Intelligence Economique.
PIB : Produits Intérieur Brut.
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit.
CNAC : Caisse Nationale d'Assurance- Chômage.
ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
ANDIPME : Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise.
FGAR:Fonds de Garantie des Crédits auxPetite et Moyenne Entreprise.
CGCI:Caisse de Garantie des Créditsd'Investissement.
FINALEP:Fonds d'Investissement de la wilaya.
SWOT: Strength,Weaknesses , Opportunities,Threats.
PESTEL:Politique, Economique, Socio-culturel, Technologique, Ecologique, Législatif.

INTRODUCTION

Dans ce monde caractérisé par la rapidité des changements, les petites et moyennes entreprises se trouvent dans l'obligation de se doter des moyens de connaissance de l'environnement afin de faire connaître et de promouvoir leurs services dans les endroits les plus éloignés de la planète. D'autre part, elles sont obligées de prendre en considération un autre paramètre à savoir la domination de la mondialisation de l'économie et d'une concurrence acharnée. La gestion de l'information abondante constitue un nouvel obstacle pour les PME. En effet, la sélection des informations nécessaires pour l'amélioration de l'activité de l'entreprise est une raison de l'expansion des demandes de services de veille par les entreprises, auprès des consultants.

Pour affronter les défis posés par la complexité grandissante, les changements rapides et les incertitudes de plus en plus nombreuses, les petites et moyennes entreprises doivent devenir des entreprises agiles de classe mondiale pour leur permettre de survivre et de s'adapter aux changements en émergence. Comme l'adaptation aux changements de l'environnement est une nécessité à tout moment pour faire face à ces défis, l'identification des changements le plus efficacement possible est un problème de gestion méritant une étude plus approfondie.

Le système de veille stratégique est reconnu comme un système informationnel, dont le but est de fournir, d'analyser puis de diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs. Précisément, Ce système est une pratique managériale qui vise à répondre aux différentes attentes d'information des décideurs pour leur permettre de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe de leur entreprise. Le système de veille stratégique peut se définir Selon F *Jakobiak* comme "une observation de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique".

Actuellement le système de veille stratégique est sous les feux de l'actualité. La prise de conscience de ses enjeux se développe dans toutes les organisations, tant au niveau de l'Etat que dans les entreprises. Mettre en place une activité de système de veille constitue une réponse à cette volonté d'adaptation, cette activité occupe actuellement une place importante dans les entreprises. Elle doit être organisée d'une manière à enrichir l'organisation en information qui pourrait être considérée comme ressource stratégique.

La problématique de départ est la manière dont un intervenant interne ou externe peut aider les organisations en matière de système de veille stratégique. C'est faire connaître aux entreprises, en particulier les PME, le système de veille stratégique et aux avantages que procurent ces activités (Bulinge,2002,2003 ;CNRC-ICIST,1999 ;

Larivet,2002 ;Lesca et Raymond,1993). Cette sensibilisation est une condition nécessaire aux décisions d'investissement et d'implantation d'activité du système de veille stratégique. En effet, sans cette prise de conscience, les PME risquent de négliger ce type d'activité. Les organisations doivent aussi posséder les moyens pour les aider à progresser en leur permettant d'évaluer l'état actuel des pratiques qu'elles utilisent.

L'objectif de cette recherche en première vise à aider les dirigeants d'une organisation à se sensibiliser aux activités de système de veille stratégique et ainsi contribuer à les faire progresser. La sensibilisation se réfère à une meilleure connaissance d'un concept, comme celui du système de veille stratégique. Et en deuxième, ce travail va dans le but d'enrichir la bibliographie scientifique dans ce sujet, sachant que peu sont les ouvrages qui mettent le lien entre le système de veille stratégique, la veille stratégique et l'intelligence économique.

Pour tenter d'élucider ce phénomène, notre travail de recherche vise à identifier la conception mise en place un système de veille stratégique. Aussi afin de mener à bien cette étude, des bases théoriques tirées des plus rigoureuses bases de données existantes ont été choisies, et une pluralité de démarches méthodologiques été adoptée.

Notre travail se divise en quatre parties, on va commencer par présenter le cadre de la recherche, délimité et périmètre et la formulation de la problématique, avec une définition précise des objectifs attendus. La deuxième partie est un voyage temporel dans la revue de littérature qui est consacrée à la situation économique et social des PME et les définitions liées au système de veille. Le 3^{ème} chapitre détaille le cadre méthodologique pour mener bien ce travail. Enfin le 4^{ème} chapitre exposer et commenter les résultats obtenus à partir d'une méthode inductive, on aura une présentation de l'entreprise ou de l'environnement du travail.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Toute recherche doit d'abord d'une problématique, c'est-à-dire que nous voulons savoir d'un phénomène. Poser un problème permet de développer sa réflexion, son sens critique, et ainsi de pouvoir répondre plus facilement à des problèmes divers.

Donc on a consacré ce chapitre à la problématique ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter à la culture de centre facilitation PME et à ses spécificités pour se repositionner dans le marché et augmenter sa compétitivité, elle doit suivre une démarche de système de veille stratégique pour répondre aux besoins. Afin de mener notre travail de manière structurée, nous avons décomposé ce chapitre comme suite :

1. Contexte et objectifs de la recherche

La règle d'or qui est donnée par Michael E. Porter, de Harvard Business School, à travers cette phrase (Rouach, 2010):

" Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision".(Rouach D.)

Le système de veille considéré avant tout comme un système d'information d'aide à la décision ; il constitue une véritable force pour les entreprises dans la mesure où elle traduit une redoutable capacité à anticiper l'avenir. Elle permet seulement d'explorer les opportunités et de prévenir les menaces, mais également d'analyser les mouvements des acteurs économiques, qu'il s'agisse de s'en prémunir ou d'en tirer d'avantage.

Le système de veille permet de détecter les signaux faibles et la recherche de l'information utile aux actions et aux décisions à caractère stratégique pour l'entreprise qui va permettre à l'entreprise de se positionner sur l'échiquier concurrentiel de la meilleure façon de l'être.

Fruit de l'économie de la connaissance, la démarche de système de veille exige de favoriser la circulation de l'information et le goût du travail en équipe. Dans cette optique notre recherche vise essentiellement sur ces objectifs spécifiques :

- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des tâches et des activités de centre facilitation PME.
- Développer des nouvelles méthodes et des outils d'analyses, d'accompagnements, d'accueil et d'orientation.
- Adapter avec le changement (évaluations technologiques) et contribuer à augmenter les connaissances.
- Evaluer objectivement sa position (l'image de centre par rapport aux concurrents).

- Permettre aux acteurs du centre la facilitation de se rencontrer, se progresser et d'échanger leurs expériences.
- Avoir une meilleure vision.

2. Pertinence de la recherche :

Les nouvelles règles économiques telles que la mondialisation et la globalisation, offrent aux entreprises des opportunités d'accès à des nouvelles marches, de plus en plus concurrentielles et exigeantes. La compétition locale et nationale qui s'intensifient ont conduit l'ensemble des acteurs économiques à unir leurs forces pour gagner face à leurs concurrents.

On entend ici, la nécessité de faire appel de plus en plus à des techniques du management moderne tel que système de veille stratégique, de ce fait on se rend compte que ce dernier offre une méthodologie adéquate pour prévoir l'évolution des marchés, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, améliorant la connaissance et réduisant l'incertitude.

3. Questions de recherche :

Dans ce cadre notre problématique s'inscrit et se fonde sur la question principale suivante :

Est-ce que la maîtrise et la performance du système de veille stratégique au niveau du Centre de Facilitation PME pourra résoudre des anomalies de dysfonctionnements ?

Pour cette question principale découle quatre interrogations qui se présentent comme suit :

- Comment peut-on définir une méthode de système de veille stratégique au sein de centre facilitation PME ?

- Peut-on considérer le système de veille stratégique comme une matière première que le CFPME doit savoir valoriser pour anticiper et construire son avenir ?

- De quelle manière l'outil acquis peut-il être exploité efficacement ?

4. Contexte organisationnel:

Le Centre de Facilitation PME de Tipasa a des difficultés à s'imposer dans son environnement économique local ; malgré sa création depuis l'année 2008 mais il n'est pas encore bien connu par le milieu économique, les institutions et l'administration locale et les porteurs du projet. Portant, il assure un service gratuit dans l'accompagnement, l'orientation et le suivi du projet depuis sa phase embryonnaire de création ou jusqu'à la naissance du projet ; voir après, il diminue les risques d'échec pour une réussite rapide et efficace.

Dans le centre de facilitation PME, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement son image ou son rôle mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions ; c'est-à-dire connaître l'importance de ses services qui peuvent être offerts ; en particulier le processus d'accompagnement.

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

Que ce soit dans les pays en développement ou bien les pays développés, les PME occupent une place importante. En effet « personne ne peut contester aujourd'hui, le rôle primordial que peuvent jouer les PME dans les pays en voie de développement. En effet, les PME constituent l'un des éléments les plus dynamiques de la croissance économique et sociale dans la stratégie du développement de chaque pays.

Pour cette raison ce chapitre, et avant d'aborder les applications de le système de veille stratégique et l'intelligence au sein des entreprises, présentera dans la première section quelques réflexions sur le contexte économique et social des PME, tant dis que la deuxième section présente des définitions liées au système de veille.

1. Contexte économique et social des petites et moyennes entreprises :

Dans cette section, nous présentons des modèles dans deux (02) pays d'Afrique du Nord-ouest (l'Algérie et la Tunisie) ainsi que les deux (02) pays émergents (Russe, Chine).

1.1 Le modèle Russe :

Le pays constitue, avec 143,7 millions d'habitants , le 9^{ème} marché national au monde. L'économie russe se caractérise par l'importance des ressources en hydrocarbures (deuxième producteur mondial de gaz et de pétrole en 2013) et des richesses minières et naturelles du pays (charbon, or, nickel, cobalt, diamants, bois...). L'exportation de ces ressources naturelles représente plus des deux tiers des exportations russes. La métallurgie, l'armement, le nucléaire et le spatial sont également des spécialisations industrielles russes importantes. Les secteurs des services (télécommunications, finance, distribution) ont connu un essor important au cours de la dernière décennie.

La Russie a connu de 2000 à 2008, une croissance moyenne de 7% par an. Elle a été durement touchée par la crise économique et financière de 2008, avec une récession de près de -8% en 2009. Le pays a renoué avec la croissance (autour de 4% par an) en 2010 et 2011 grâce à la bonne tenue des prix du pétrole et à l'augmentation de la demande interne.

La présence de l'Etat dans l'économie demeure importante, cependant en priorité la politique économique du Président V. Poutine qui consiste à :

- d'accélérer la diversification du tissu économique,
- d'augmenter l'investissement et d'accroître le niveau d'attractivité de la Russie (qui occupe le 51^{ième} rang du classement Doing Business 2016 de la Banque Mondiale (+3 places par rapport à 2015).

Les autorités russes reconnaissent la nécessité :

- de moderniser l'économie,
- de restructurer les secteurs affichant un retard technologique et de revoir le mode de financement des entreprises.

Les systèmes de transports et les services urbains font face à des besoins de réhabilitation et nécessitent de lourds investissements. (France diplomatie)

La doctrine sur la sécurité alimentaire du pays, adoptée en 2010 par décret présidentiel, fondement du nouveau programme d'État de développement de l'agriculture pour la période 2013-2020 a pour objectif d'atteindre la quasi-autosuffisance alimentaire du pays d'ici 2020 (95% pour les céréales et les pommes de terre, 90% pour le lait, 85% pour la viande, 80% pour le sucre, pour les produits laitiers et pour l'huile végétale).

En 2015, l'augmentation de la production agricole a été de 3% (après deux années de hausse supérieure de 6%) et au-delà des récoltes record de soja et de maïs, la transformation des grains se développent : la production de farine de blé augmente (8,9 Mt soit + 2,4%), ainsi que celle d'huile de tournesol (4 Mt soit +21%). Seule la filière bovine peine à se redresser. Dans le secteur végétal, l'utilisation des terres abandonnées (12 M d'hectares de jachères) et l'amélioration des rendements laissent envisager d'important potentiel de croissance. La moitié des terres actuellement cultivées sont des « tchernoziom », « terres noires » célèbres pour leur fertilité exceptionnelle, ce qui fait de la Russie un acteur majeur sur le marché mondial des céréales.

Etant donné que le gouvernement russe continue de maintenir des participations importantes avec un grand nombre d'entreprises publiques, la ligne de démarcation en termes d'intérêts entre les entreprises et le gouvernement, peut rapidement s'estomper. (France diplomatie)

L'intelligence économique en Russie prend son essor suite aux événements historiques de la fin de la guerre froide. En 1991, lorsque Boris Eltsine prend le pouvoir au Kremlin, il licencie des centaines d'officiers des services de sécurité. Il craint alors le pouvoir de nuisance des membres du KGB, notamment après l'échec du coup d'État organisé par le chef du KGB. Résultat : les officiers « licenciés » vont aller vendre leurs services aux entreprises privées et aux oligarques qui les dirigent. Il faut souligner ici le fait qu'un phénomène identique a lieu à l'Ouest lorsque des centaines d'anciens membres des services de renseignement se sont retrouvés « orphelins » de cause. Mais observant la période entre 1993 et 1995, les banques ainsi que les entreprises de gaz et de pétrole ont accueilli les membres de l'ex-KGB au sein de leur direction de sécurité. D'après

Alexander A. Ignatov (2004), de 12 à 15 % des grandes firmes russes possèdent alors une sous-division Intelligence économique (IE) rattachée à la direction de la sécurité. Seulement 4 à 5 % de ces multinationales offrent une véritable autonomie à un service IE. C'est pourquoi la majorité des anciens du KGB sont réinsérés dans les entreprises de sécurité.

Au milieu des années 1990, les besoins des entreprises privées évoluent, car elles doivent s'adapter au nouveau contexte économique international, très concurrentiel. Elles créent alors leur propre service d'intelligence économique, marquant ainsi leur autonomie vis-à-vis des agences de l'État. Toutefois, leurs méthodes restent considérées comme semi-criminelles (Waller et Yasmann 1995). La loi fédérale russe autorise les sociétés d'IE à entreprendre des missions de recherche d'informations sur les marchés, à recueillir des données lors des négociations commerciales, à vérifier la biographie des candidats ou encore, à s'assurer de la fiabilité des éventuels partenaires commerciaux. Durant cette période, Alexander A. Ignatov (2004) a remarqué l'IE russe divisée en deux segments. Une partie des sociétés prestataires d'IE fournit des services aux entreprises d'État du secteur de la défense, tandis que l'autre partie travaille uniquement avec les entreprises privées.

Depuis 2000, et devant les craintes de voir la Russie exclue de l'économie globale à cause d'un taux de criminalité dans les affaires incompatible avec les standards internationaux, les sociétés d'IE russes tentent de respecter certains critères éthiques. « La communauté russe de l'intelligence économique est sur le point de devenir une industrie moderne de haute technologie avec de fortes exigences éthiques » (Ignatov, 2004). Il y aurait actuellement 20 000 firmes de sécurité privées en Russie, dont 3 000 rien qu'à Moscou (Le Figaro 2007). Toutefois, toutes ces sociétés ne se définissent pas comme des professionnelles de l'IE. Dans les faits, elles ne proposent que des services liés à la sécurité physique des dirigeants d'entreprise. Quant aux cabinets qui prétendent faire de l'IE, là où il fallait être prudent sur leur définition de l'IE. « L'essentiel de l'IE en Russie concerne le marché intérieur et consiste à vérifier la solvabilité et les garanties apportées par les parties en cours de négociation. » D'après les statistiques du ministère de l'Intérieur russe de 2003 et 2004, il y aurait une centaine de cabinets proposant des services uniquement d'IE en Russie, mais plus de 1 500 sociétés de sécurité déclarent qu'elles peuvent fournir des informations sur les marchés. Toutefois, les 50 plus grandes agences d'IE se répartissent près de 80 % des revenus du marché de l'IE en Russie. Alexander A. Ignatov

(2004 : 32) estime que les secteurs économiques, les plus demandeurs de services IE, sont le pétrole et la métallurgie, qui assureraient à eux deux entre 65 et 70 % de l'activité IE en Russie. La pâte à bois, les machines-outils et le secteur minier, trois domaines économiques fortement liés à l'exportation, seraient également consommateurs de produits et services d'IE.

Les sociétés russes d'IE sont suspectes aux yeux des investisseurs étrangers tant elles paraissent toutes plus ou moins directement liées au service de sécurité. Pourtant, elles sont incontournables : les sociétés d'IE occi-dentales doivent très souvent passer par une filiale tenue par un ancien membre du FSB. « C'est l'unique moyen de s'implanter dans ce pays si l'on veut éviter ennuis et tracas », précise un consultant français.(Poutine Ali, 2009)

1.2 Le modèle Chinoise :

La Chine est le 3^{ème} plus grand pays, après la Russie et le Canada, avec 15000 Km de frontière terrestre partagée avec 14 pays, et une façade maritime de 14500 Km .Elle est le plus grand et le plus important des économies émergentes dans le monde. La croissance économique de la Chine a généré une forte concurrence nationale mais aussi des rivalités sur les marchés internationaux, la Chine est devenue en une quinzaine d'années la deuxième économie au monde, derrière les États-Unis, le 1^{er} exportateur mondial et le 1^{er} détenteur de réserves de change. Les entreprises chinoises sont désormais des acteurs de premier plan dans de nombreux secteurs : l'électronique, le matériel ferroviaire, les énergies solaire et éolienne pour ne citer que ces exemples. La profondeur de son marché structure déjà l'offre mondiale dans de nombreux domaines (l'automobile ou le nucléaire par exemple) alors que la croissance s'y maintient à un niveau élevé (+6,9% en 2015, +6,5% en 2016 et +6,2% en 2017 selon les prévisions de croissance du FMI).

Le pays demeure toutefois marqué par des déséquilibres importants :

- fort endettement des entreprises publiques,
- écarts de revenus entre les habitants,
- écarts de développement entre les provinces (notamment entre les zones côtières et l'intérieur du pays),
- problèmes environnementaux (pollution de l'eau, de l'air, des sols).

Le 13^{ème} plan quinquennal (2016-2020) a fixé les objectifs d'une résorption de ces déséquilibres à moyen terme en se fondant sur un nouveau modèle de développement qualifié d'« innovant, coordonné, vert, ouvert et partagé ». Le développement des Nouvelles Routes de la Soie (« une ceinture, une route » en chinois) annoncé par Xi Jinping en 2013 structure une politique offensive d'internationalisation des

entreprises chinoises et d'activation ou de réactivation de routes commerciales au départ de la Chine en direction des autres régions d'Asie, de l'Afrique et de l'Europe.

Les ambitions du gouvernement chinois concernant cette stratégie sont très élevées et les moyens mobilisés, notamment financiers, sont considérables. Le marché chinois continue par ailleurs d'attirer les entreprises françaises qui bénéficient en Chine d'une excellente réputation, dans de nombreux domaines. Il n'en demeure pas moins qu'une stratégie réfléchie et une préparation minutieuse sont nécessaires pour toute entreprise étrangère souhaitant aborder ce marché complexe. On dénombre d'ores et déjà en Chine près de 2200 implantations réalisées par plus de 1500 entreprises françaises. Les relations institutionnelles entre la France et la Chine font preuve d'un très grand dynamisme dans le domaine économique, avec l'existence de partenariats structurants dans plusieurs secteurs stratégiques (nucléaire, aéronautique), l'élargissement des coopérations, décidée par les présidents Xi et Hollande en avril 2013 dans d'autres secteurs prioritaires (agriculture et agro-alimentaire, énergies nouvelles, développement urbain durable, santé, numérique) et la mise en place en 2013 d'un dialogue bilatéral économique et financier de haut niveau. La troisième session de ce dialogue économique et financier coprésidé par le ministre des finances français et l'un des quatre vice-premiers ministre chinois s'est déroulée à l'automne 2015 ; la quatrième session devrait avoir lieu en novembre 2016 à Paris. La présidence chinoise du G20 en 2016 et la création de la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures (AIIB) dont la Chine et la France sont deux membres fondateurs dont ils ont permis le renforcement de notre coopération institutionnelle bilatérale.

En Chine, également en transition économique, les pratiques de veille sont proches des pratiques relevées pour la Russie : la dimension globale de la culture n'est donc pas seulement nationale, mais est constituée par le champ des pratiques inters reliées par des situations semblables.

Dans sa dimension organisationnelle, la culture se définit plus facilement comme le répertoire partagé entre les membres d'une même communauté de pratiques. Selon Hofstede (1997), au niveau national, ce sont les valeurs qui s'expriment surtout, parcontreau niveau organisationnel, les pratiques et les usages qui dominent. Dans le cadre de la veille non formalisée notamment, les pratiques de veille peuvent se faire à tous les niveaux de l'organisation (Lesca, 2003).

Il paraît par conséquent intéressant de s'attacher à examiner la culture informationnelle de l'organisation, définie comme l'orientation de cette dernière envers l'information, et dont Davenport et Prusak (1997) distinguent plusieurs dimensions :

- (1) ouverte vs fermée ;
- (2) orientée sur les faits vs basée sur les rumeurs et les intuitions ;
- (3) centrée sur ce qui se passe en interne vs en externe ;
- (4) contrôlant vs donnant du pouvoir.

Nous utiliserons ce cadre d'analyse pour comprendre les différents fonctionnements des pratiques communicationnelles de veille dans le contexte organisationnel en Chine.

La culture chinoise est une culture collectiviste-individualiste, ce qui lui fait différencier fortement « in-group » et « out-group » (Gudykunst et Lee, 2003). La confiance n'est accordée qu'à l'intérieur du groupe proche de la personne, c'est-à-dire la famille, puis elle diminue au fur et à mesure des cercles concentriques groupaux qui constituent les relations personnelles de la personne. Les collègues de travail sont en général considérés avec méfiance, et il n'y a plus d'identification particulière à l'entreprise dans le nouveau système capitaliste mis en place dans la Chine actuelle. Les modes de communication dépendent du niveau de confiance établie dans le temps entre les membres du groupe. Avec une personne de l'« out-group », la communication passe en mode « keqi », poli : il s'agit alors de donner de la face à la personne avec qui l'on échange, et surtout de préserver son moi en communiquant de manière indirecte (« hanxu ») (Gao, 2006). Lorsque la communication s'effectue à l'intérieur de l'in-group, l'information est échangée directement, grâce à la confiance accordée à la relation. Dans le mode « hanxu », détourné, un certain nombre de techniques de communication de biais sont mises en place (cf. Jullien, 1995) pour mettre en avant la fonction phatique et relationnelle de la communication, tout en diminuant la dimension référentielle et informationnelle : les sujets abordés sont des sujets convenus, et la valeur de l'information échangée, faible. Le fait que la richesse de l'information soit associée à la proximité relationnelle avec la personne est ancrée historiquement dans la culture chinoise (Wu, 1988 ; Jullien, 1995). L'importance de la préservation de la personne entraîne le contrôle de l'information et la préservation du secret.

En reprenant le cadre d'analyse de Davenport et Prusak (1997), l'on pourrait donc représenter la culture informationnelle des entreprises chinoises comme étant généralement :

- (1) une culture fermée ;
- (2) basée sur l'intuition ;
- (3) centrée sur ce qui se passe en interne ;
- (4) contrôlant l'information et le pouvoir que cette dernière procure.

C'est donc une culture ne permet pas un bon partage de l'information, ni la mise en commun et la négociation des sens différents que se donne chaque membre à l'environnement, utile à la construction du « puzzle » cognitif collectif sur l'environnement (Lesca, 2003). L'on peut s'interroger dans ce cadre sur la conception de systèmes d'information et de veille adaptée à ces pratiques culturellement fondées.(France diplomatie)

Le principal problème de la veille et de l'intelligence économique en Chine est que la théorie reste éloignée des besoins des entreprises (Song et Cao, 2007). Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer vu de l'Occident, de nombreux logiciels de veille chinoise existent et proposent des fonctionnalités techniques très avancées (Jiang et Zhao, 2007). Mais ces systèmes ne prennent encore pas suffisamment en compte le contexte des praticiens de la veille. La récente étude comparative des logiciels de veille chinois de Jiang et Zhao (2007) montre quel est l'état actuel des services proposés. Ainsi, un seul logiciel sur les six étudiés prend en compte la phase d'expression des besoins. Si les logiciels ont de nombreuses fonctions automatisées, les auteurs soulignent le manque de liens entre les fonctions, et concluent que finalement, l'accent est peut-être trop mis sur le développement technique de ces logiciels, et pas assez sur le rapport de la technique avec les théories de l'intelligence économique sous-jacentes, cela à cause notamment du manque d'expérience de la Chine dans le domaine. Or le problème est effectivement la connexion de la technique à la réalité culturelle et à celle des pratiques. Mais c'est aussi même, en Chine, le problème de la relation de la théorie de l'intelligence économique elle-même à la pratique. Selon Song et Cao (2007), les théories de la veille et l'intelligence économique développées en Chine relèvent des théories des sciences de l'information, et ne sont pas adaptées à la réalité des entreprises. Le contexte socio-économique n'est pas non plus pris en compte : la plupart des articles de la littérature chinoise en intelligence économique partent ainsi du principe, repris des théories américaines, que 95% de l'information est ouvert, alors que la réalité est d'environ 10% en Chine (Li, 2002). Certaines pratiques culturelles, comme le recours aux relations personnelles, semblent cependant avoir été prises en compte par les concepteurs de logiciels. Jiang et Zhao (2007) relèvent ainsi que plusieurs logiciels proposent une fonction de gestion du réseau de relations. La priorité

donnée à l'analyse n'est pas étonnante étant donné le problème de la fiabilité de l'information dans le pays.

Certains chercheurs chinois commencent déjà à s'intéresser à l'intégration du contexte culturel dans les systèmes de veille, comme Chen (2005) qui propose la conception d'un système d'information basé sur les principes de la culture chinoise classique. Il manque cependant des recherches effectuées sur le contexte culturel actuel de la Chine. Jiang et Zhao (2007) terminent leur analyse comparative des logiciels chinois par une citation expliquant que la Chine ne manque pas de théoriciens, mais de praticiens. Selon eux, seule l'expérience permettra aux logiciels d'évoluer. Par notre contribution, nous avons tenté de combler une partie des lacunes de la littérature sur la veille chinoise en détaillant le contexte socio-culturel de sa mise en œuvre. Mais notre proposition est très incomplète de par les limitations que nous avons rencontrées sur le terrain et le peu des données empiriques disponibles dans la littérature chinoise. C'est pourquoi la recherche future pourrait effectuer une étude approfondie des pratiques de veille en observant les communications entre les acteurs de veille et l'usage qui est fait des logiciels dans ce contexte. Il faut noter également que nos remarques, effectuées à partir d'études sur des PME, peuvent différer selon le type d'entreprise et son secteur. Par ailleurs, les entreprises que nous avons étudiées ne possédaient en général pas de système de veille formalisé, ni même de système d'information. Dans certaines grandes entreprises chinoises, comme Legend dans le secteur informatique, des employés sont recrutés pour chercher de l'information environnementale et la diffuser à travers l'entreprise (Chen, 2005). Enfin, nous répétons qu'avec la vitesse du développement économique, certains facteurs, comme la primauté des relations personnelles avec le gouvernement sur l'information, évoluent rapidement à certains endroits (Tan, Li et Xia, 2007), et peuvent influencer le développement des pratiques de veille. La recherche pourrait donc s'intéresser à la diversité des pratiques et permettre de développer des systèmes de veille adaptés au contexte local des entreprises. (France diplomatie)

1.3 Le modèle Tunisienne :

La Tunisie est un pays méditerranéen qui entretient des liens étroits avec l'Union Européenne et surtout la France, avec une population qui s'élève à 11 millions d'habitants. L'Union Européenne représente notamment 70% des exportations tunisiennes et en représente la moitié. Ce lien avec l'Union Européenne est renforcé par le soutien que celle-ci apporte à la transition démocratique que la Tunisie connaît depuis 2011.

L'économie tunisienne oscille entre l'ouverture illustrée par le choix d'une politique de développement industrielle orientée vers l'exportation dès le milieu des années 1970 qui a su attirer des investisseurs étrangers et notamment européens et une relative fermeture de secteurs tels que l'agriculture et les services, secteurs qui pâtissent aujourd'hui d'une productivité faible.

Les PME représentent 97% du total du tissu économique Tunisien, les PMI dans le secteur industriel représentent environ de 99%. Le nombre total des entreprises Tunisiennes est dans les environs de 15000 entreprises, qui contribuent effectivement et durablement à la croissance significative du PIB qui était de l'ordre de 5% en 1987 et a augmenté en 2005 pour atteindre 5.5%. L'industrie manufacturière représente 21.4% du PIB alors que l'agriculture et la pêche contribuent à concurrence de 11.9% du PIB.

Cinq ans après la révolution de jasmin en janvier 2011, la Tunisie a connu une inflexion de la croissance de son PIB par rapport aux années antérieures à la révolution illustrée notamment par un net repli de l'investissement. Les difficultés inhérentes à une transition politique et économique ont été amplifiées par la dégradation de la situation sécuritaire en Tunisie en 2015, qui a eu un fort impact sur le secteur du tourisme avec un taux de 7% du PIB et plus si l'on y inclut les activités connexes (artisanat ;..)

La dégradation des conditions économiques a causé au cours du mois de janvier 2016, le plus grand mouvement social depuis 2011. Partie de Kasserine, la mobilisation a progressivement gagné toutes les grandes villes du pays. Si le mouvement général s'est dissipé, les points de fixation se multiplient (sit-in des chômeurs de Sidi Bouzid devant le ministère du travail depuis décembre 2015, neuf mois de mouvement de protestation à l'usine Petrofac de Kerkennah, scandale de corruption dans le secteur de la santé etc).

Le forum tunisien pour les droits économiques et sociaux (FTDS) a recensé, en avril 2016, 987 mouvements sociaux collectifs. Depuis, l'instabilité sociale constante pèse sur les actions du gouvernement, avec la menace d'un appel à la grève générale brandie par

l'UGTT, que la reprise des négociations avec le patronat début décembre est venue suspendre. (France Diplomatie)

Le gouvernement Chahed a fait de la relance économique de la Tunisie sa priorité. L'ancien gouvernement Essid avait laborieusement mis en œuvre les premières réformes économiques structurelles (réforme de la banque centrale, loi bancaire, partenariats publics privés etc...), nécessaires au décaissement de l'intégralité des aides des bailleurs multilatéraux. Le gouvernement Chahed poursuit une politique de réforme économique volontariste, dans le cadre de sa stratégie de développement de 2016 à 2020.

Dans une situation que le chef du gouvernement a qualifiée « d'Etat d'urgence économique », la Tunisie a organisé une conférence internationale d'appui à son économie, « Tunisia 2020 », dans le but d'attirer des investissements étrangers. La conférence a été un succès, avec l'annonce de près de 14 Mds€ d'investissement, dont 6Mds€ sont déjà officialisés et 7,8Mds€ sous forme de promesse. La France s'est engagée sur le prêt d'1,2Mds€ d'ici 2020, porté par l'AFD, et sur d'avantage de conversion de dette en projets de développement dans les régions défavorisées.(France Diplomatie)

La Tunisie peut, effectivement, tirer un grand profit de l'Intelligence économique et la veille pour booster la compétitivité de ses entreprises, et ce en développant les pôles de compétitivité (clusters) et la réseautique. L'intelligence économique est retenue, de nos jours, comme le marketing le plus indiqué, pour s'adapter aux évolutions du 21ème siècle. Parmi ces évolutions, il y a lieu de citer le changement des équilibres internationaux avec la montée de pôles émergents et son corollaire la recrudescence de la concurrence.

L'avenir est, désormais, à celui qui disposerait des bonnes informations pour mettre en place des stratégies efficaces devant permettre une bonne connaissance des marchés et des environnements des affaires concurrents.

La Tunisie devrait réussir sa mue et affirmer son ambition de devenir une nation développée, il appartient avant tout à son peuple ainsi qu'à son gouvernement de « savoir où le pays veut aller », de fixer les grandes orientations des décennies futures mais aussi de déterminer l'intelligence stratégique nécessaire pour avancer dans cette voie.

Un changement radical s'est produit dans la politique économique du gouvernement tunisien, dès le début des années 70. Ce changement a favorisé et encouragé :

- Le développement des industries exportatrices.
- Le système de partenariat.
- L'installation des firmes étrangères en Tunisie.

Un des objectifs de ce changement de politique visait essentiellement à l'acquisition de nouvelles technologies. Ce changement s'est traduit par la promulgation de plusieurs lois qui ont notamment, facilité la création d'organismes de promotion de l'innovation et l'investissement industriel. Le premier organisme fut l'A.P.I, en 1973, suivi de l'I.N.NO.R.P.I en 1982 dont le fonctionnement est basé sur l'acquisition des textes sur la propriété industrielle datant de plus d'un siècle rassemblés par un Magistrat, monsieur Mahmoud BEN CHEIKH en 1975. Ces textes constituent la matière de base de l'I.N.N.O.R.P.I.

Les entreprises tunisiennes se trouvent face à une évolution permanente des technologies, la globalisation de l'économie mondiale, l'occidentalisation du calendrier mondial et surtout le démantèlement des barrières douanières visant à faciliter les échanges de marchandises, de biens, de services et de produits financiers (O.M.C). Pour s'y adapter, la Tunisie a dû se lancer dans la conquête du marché mondial. Sa nouvelle stratégie est de diversifier d'avantage ses exportations (80% des exportations se font sur l'Europe). Elle doit trouver de nouveaux marchés pour ses produits (marché africain notamment l'Afrique du Sud, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud) sans oublier les marchés qui présentent une vraie menace concurrentielle pour les produits tunisiennes : les pays de l'Est. Il est connu que dans le système industriel traditionnel des civilisations orientales et moyen-orientales, dont la Tunisie fait partie, le savoir-faire du métier se transmet par "héritage", à la suite d'un long apprentissage de plusieurs années auprès d'un "maître". Ce système est appelé "Learning by watching". Différents auteurs ont déjà fait allusion à cette façon de transmettre le savoir-faire DOU; (Delarue De Tournemine; citant ROSENBERG, 1976).

Les entreprises tunisiennes sont amenées à suivre cette évolution pour assimiler toutes les nouveautés susceptibles d'améliorer et de renforcer leur position au niveau mondial, étant donné que le marché n'est plus seulement national ou régional mais plutôt international. Le concept est lancé, Intelligence Stratégique : Une doctrine doit être présentée comme une politique publique et sociale susceptible de faire gagner la Tunisie en compétitivité, à plus ou moins longs termes, et de lui éviter de tomber dans une aliénation politique, économique et culturelle d'un type nouveau, suite à des velléités étrangères ou d'entraves liées à sa modernité.

A ce stade, Il convient ici de rappeler l'importance de l'immatériel dans la croissance économique de la Tunisie dont le développement humain, pierre angulaire de toute société s'inscrivant dans la perspective de combattre les inégalités sociales et l'exclusion, devrait

être érigé à l'unanimité comme une priorité nationale. Ce projet de société réussira d'autant plus, qu'il sera soutenu par les citoyens et les forces vives du pays, que les investissements étrangers et nationaux se révéleront porteurs d'emplois productifs, que l'enseignement s'avèrera utile et que les conditions de vie sans exceptions seront dignes. Viser la cohésion sociale implique de construire en permanence une intelligence des situations permettant de peser les ambitions économiques et industrielles, de mettre dans la balance les impacts négatifs de la mondialisation.

Et c'est bien là où l'intelligence Economique intervient. Son assimilation marque le passage à une véritable croissance, c'est-à-dire celle s'attaquant au chantier de la transparence économique, de la valorisation de l'entrepreneuriat, du partage équitable des richesses et autres critères relevant de la maîtrise du développement, bref, de la gouvernance globale d'un pays.

La volonté d'associer les compétences tunisiennes de l'étranger ne peut que favoriser une politique d'intelligence économique visant à impliquer pleinement la communauté tunisienne résidant à l'étranger à la réussite du projet sociétal moderne et démocratique.

Cette idée d'« intelligence sociale » mise en avant par Stevan Dedijer semblerait, pour la Tunisie, l'approche la mieux adaptée à l'éclosion et au développement d'un système national d'Intelligence Economique intégrant une dynamique sociale.

Cette Intelligence sociale implique de dynamiser le secteur de la connaissance, de densifier les réseaux d'information et d'expertise et d'en améliorer la qualité. Au niveau multidimensionnel, l'Intelligence Sociale recouvre des aspects économiques, sociaux, environnementaux. Car la croissance économique au sens strict n'a pas d'impact automatique sur la réduction des inégalités, des déséquilibres régionaux, de la répartition équitable des richesses et de la complexité des défis liés à l'environnement. Trop de programmes ont été basés sur des visions sectorielles sans tenir compte de la dimension environnementale (surexploitation des ressources et dégradation de l'environnement). Il appartient donc à l'État de penser et de déterminer ses choix avec lucidité et pragmatisme afin de consolider l'espace économique et social.

L'engagement de l'État est en conséquence une clé dans la mutation sociale du pays, en favorisant l'innovation en matière de prospective au regard d'une nouvelle approche sociétale.

On fronts à des menaces induites par des entités aux cultures exogènes et d'autant plus redoutables, les acteurs publics tunisiens doivent, en connaissance de cause, transcender leurs à priori pour agir de concert avec les citoyens.

Les diverses parties prenantes impliquées dans la sécurité économique ont l'impérieuse nécessité d'acquérir une meilleure visibilité de la globalité, d'instiller de la transversalité dans leur système, de comprendre les spécificités locales, sectorielles, entrepreneuriales, culturelles, politiques, décisionnelles, etc. par rapport aux divers intérêts et aux enjeux collectifs. Il s'agit de créer des sphères d'influence locales en favorisant le co-développement horizontales et les relations apprenantes. Des complémentarités régionales doivent se substituer aux rivalités.

Les organes de promotion de l'investissement, dont les missions principales sont d'attirer les investisseurs et d'orienter leur démarche dans des régions qui pâtissent à la fois de carences en matière d'infrastructures et d'un déficit d'attractivité économique, ont un rôle de fédérateur des administrations de tutelle concernés par ces enjeux. Il s'agit de réfléchir à la construction des Schémas régionaux d'Intelligence Economique impliquant une décentralisation des pouvoirs et une déconcentration de l'administration.

La Tunisie vit une mutation sociale et économique sans les changements culturels qui devraient l'accompagner dans un processus d'évolution cohérent. Le développement humain tel que défini de nos jours appelle un certain nombre de réformes afin que la culture soit désormais au service du développement.

L'Intelligence Economique qui développe l'art d'écouter et de poser des questions apporte la puissance de projection et de compréhension générée par une intelligence collective. Aussi, il incombe à chaque citoyen tunisien, acteur public, entrepreneur, agriculteur, salarié, consultant, enseignant, ouvrier ou inactif d'en intégrer les fondements et les principes pour afficher une volonté d'innover, de protéger, d'influencer, de comprendre et de se mobiliser dans des projets.

L'intelligence économique, état d'esprit intégré en tant que réflexe permanent, incite à s'engager avec courage pour construire un avenir non subi, à impulser et à s'appuyer sur des dynamiques consensuelles. Sa dimension systémique facilite la définition d'une stratégie concertée de développement économique, technologique, culturel et social par la mise en œuvre de moyens d'anticipation et de prospective et l'élaboration de stratégies d'influence visant l'attractivité et le rayonnement. L'Intelligence économique fait prendre conscience des enjeux liés à la protection des espaces naturels, des biens et des personnes.

A qui sait reconnaître ses réelles dimensions, l'Intelligence Economique offre une grille de lecture qui aide à mieux identifier l'improbable. Détecter les menaces et saisir les opportunités, avec un large temps d'avance. (Phil, 2016)

1.4 Le modèle Algérienne :

Comme indiqué précédemment, Les PME dans les pays développés sont le moteur de l'économie et le créateur d'emplois par excellence, et pour qu'elles aient le même rôle en Algérie, ces entreprises doivent résister et faire face à une concurrence intensifiée par tous les moyens légaux.

L'Algérie a connu, depuis les années 1990, de nombreuses réformes touchant tous les domaines de la vie économique, sociale, politique, juridique et culturelle. Les réformes économiques introduites dans ce cadre ont permis une ouverture plus importante au secteur privé, largement dominant, aujourd'hui, puisque le tissu économique actuel est à 99% privé et représente plus de 80% du PIB, mais également la révision et/ou l'introduction de nouveaux textes réglementaires à l'effet d'instaurer un environnement favorisant la promotion d'une économie libérale, telle que consacrée depuis la Constitution de 1989 et maintenu par toutes les constitutions qui lui ont succédé. Alors que tous les textes relatifs à la vie économique ont connu des réformes notables, celui qui permet de mesurer la situation financière et la performance des entreprises (Plan PCN), n'a pratiquement pas connu de changement depuis sa promulgation en 1975. Depuis 2010, l'Algérie a décidé conformément à la loi 07-11 l'application d'un nouveau système comptable financier SCF qui s'aligne avec les IAS/IFRS dont l'objectif est d'harmoniser avec le référentiel comptable international. La doctrine et la conception de la comptabilité s'en trouveront profondément modifiée ; la comptabilité et la finance qui ont été jusque-là séparées, se trouveront subtilement mixées, avec une légère hégémonie des aspects financiers compte tenu de la globalisation des marchés des capitaux. Avec un territoire de 2,5 millions de km², et une démographie dynamique (taux d'accroissement naturel de près de 2,2% par an avec 40,4 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2016 et une prévision de 41,2 millions en 2017), l'Algérie dispose du PIB par habitant le plus élevé d'Afrique du Nord (14 950 USD en parité de pouvoir d'achat) et du quatrième PIB du continent africain (168 Mds USD en 2016). La richesse de son sous-sol (pétrole et surtout gaz : 7^{ème} exportateur mondial en 2015) conjuguée à la hausse des prix des hydrocarbures sur les marchés internationaux au cours des années 2000 ont donné aux autorités algériennes des moyens importants pour le développement de leur politique économique et sociale. Les hydrocarbures ont représenté en moyenne sur la période 2002-

2015 : 98% des exportations du pays, 67% des recettes fiscales et ont contribué pour 35% du PIB.

Toutefois, la chute des cours mondiaux des hydrocarbures depuis la mi-2014 a mis en exergue les vulnérabilités de ce modèle économique dépendant des hydrocarbures et porté par la dépense publique. Le prix moyen du Sahara Blend (pétrole produit par l'Algérie) est passé de 112,7 USD/bbl en juin 2014 à 31,3 USD/bbl en janvier 2016 pour remonter à 53,7 USD/bbl en décembre 2016, et a eu pour conséquence une contraction du poids relatif des hydrocarbures dans les exportations, le budget et la croissance du pays. En 2016, ils ne représentent plus que 93% des exportations, 38% des recettes fiscales et 27% du PIB. Le budget, après avoir connu un déficit de 16,4% du PIB en 2015, affiche un déficit de 12,9% du PIB en 2016 sous l'effet d'une diminution des dépenses de 8,8% alors que les recettes ont diminué plus modérément à -4,1% par rapport à leur niveau de 2015. Le déficit du compte courant est aussi aggravé en raison de la contraction toujours plus importante avec un montant nominal des exportations d'hydrocarbures établi à 17,1% du PIB en 2016. Le taux de chômage, selon l'Office National des Statistiques algériennes (ONS), était 10,5% en 2016, avec un chômage des jeunes de 26,7%. (France diplomatie)

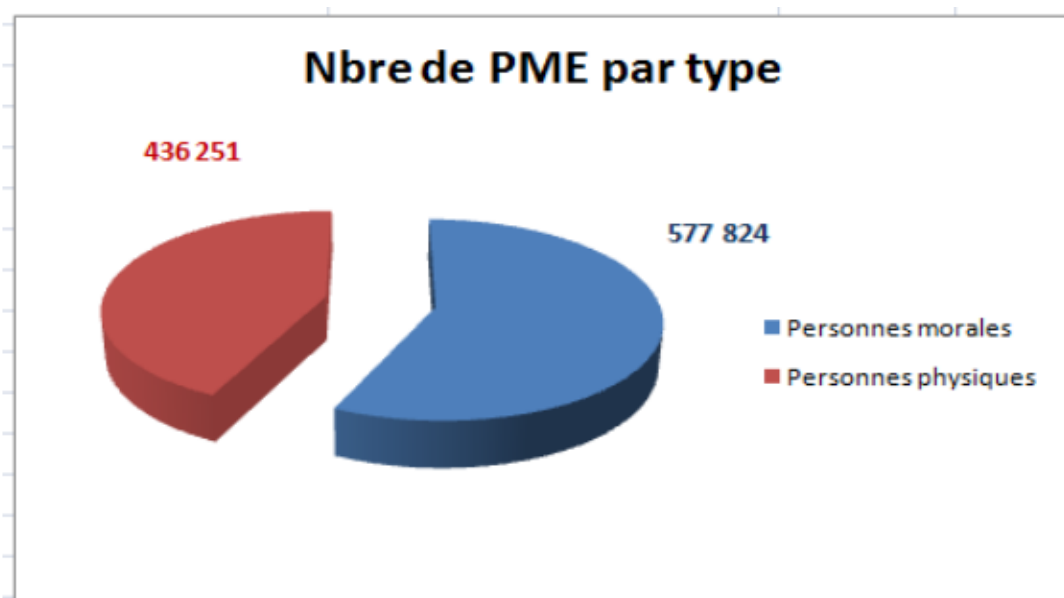
La petite et moyenne entreprise est devenue ces dernières années, un sujet d'intérêt pour de nombreuses spécialistes, elle suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche. Longtemps, délaissée et boudée, suite à l'émergence de la multinationale, la voilà redevenue un objet qui attire, économistes, psychologues et autres, beaucoup voient en cette entité, la locomotive de la croissance économique au début du siècle. La création de la TPE/PME/PMI occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien. A la fin de 2016 le nombre des PME/PMI a connu une évolution remarquable, la population globale des PME s'élève à 1014075 entités de personnes morales, parmi lesquelles, on recense 438 entreprises publiques économiques (EPE). Le reste est composé des personnes physiques (43%), dont 20% de professions libérales et 23% d'activités artisanales.

Tableau N°01 : Population globale des PME à fin 2015

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	577 386	56,94
	Personnes physiques**	436 251	43,02
	dont <i>Professions libérales</i>	202953	20,01
	dont <i>Activités artisanales</i>	233298	23,01
	S/Total 1	1 013 637	100
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	438	0,04
	S/Total 2	438	0,04
	Total	1 014 075	100,00

Source : Bulletin d'information statistique N°29, Edition 2016
Ministère de l'industrie et des Mines

Figure N°01 : Nombre des PME par type.



Source : Bulletin d'information statistique N°29, Edition 2016
Ministère de l'industrie et des Mines

Le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995. A partir de 2000, le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé et la densité a presque quadruplé. Les statistiques disponibles indiquent que les PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans l'agriculture (41% des PME/EPE) ; l'industrie (44%) et les services (23%) .

Ce qui caractérise la PME Algérienne, la dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers les dispositifs d'aide et de soutien à la création de l'ANSEJ, ANGEM, CNAC, ANDI, ANDIPME, FGAR, CGCI, CFPME.

L'Algérie dispose cependant de réelles marges de manœuvre, comme le montrent plusieurs indicateurs positifs, pour traverser le choc exogène pétrolier et œuvrer vers une plus grande diversification de son économie. La croissance, portée par la dépense publique et le secteur hors hydrocarbure, a été de 3,6% en 2016. Sa dette externe reste stable à 2,7% de son PIB. Ses réserves de changes restent à un niveau satisfaisant (114Mds USD en 2016 assurant 22 mois d'importations). L'inflation, de 6,4% en 2016 selon l'ONS, devrait de nouveau être maîtrisée en 2017 à 4,8%. Le secteur bancaire reste bien capitalisé en dépit de la contraction de la liquidité qui est devenue un enjeu de politique monétaire en 2016 (ratio de solvabilité bancaire de 17% et 27% des actifs bancaires sont liquides en 2015).

En 2015, avec une part de marché de 10,5% et des exportations d'un montant de 5,4 Mds EUR, la France est le second fournisseur de l'Algérie après la Chine (16,0% de part de marché). Les principaux postes d'exportations françaises demeurent les céréales (13,7% du total), les préparations pharmaceutiques (11,9%) et les véhicules automobiles (7,8%). En retour, les importations françaises en provenance d'Algérie (3,9 Mds EUR en 2015) se composent à 92% d'hydrocarbures. La France est également l'un des tout premiers investisseurs hors hydrocarbures en Algérie avec un stock d'IDE estimé à 1,75 Md EUR fin 2015 (selon la Banque de France). L'Algérie est en 2015, le 13^{ème} client de la France, son 1^{er} client dans le monde arabe et son 2^{ème} client hors OCDE après la Chine.

Les nouvelles règles économiques telles que la mondialisation et la globalisation, offrent aux entreprises algériennes des opportunités d'accès à de nouveaux marchés, mais elles les exposent aussi à des menaces provenant d'entreprises étrangères qui maîtrisent mieux les rouages de l'export et qui savent mieux identifier les faiblesses des concurrents.

En attendant, l'Algérie voit de plus en plus des firmes étrangères s'accaparer d'importantes parts de marché sur son propre espace. Ce risque d'étouffement par l'intérieur, devrait donc amener l'Etat à adapter en permanence sa stratégie au contexte et à mettre les moyens adéquats à la disposition des entreprises algériennes pour renforcer leur compétitivité. L'une des pistes possibles serait de recourir à la veille stratégique et l'intelligence économique, pour mieux appréhender leur environnement et mieux anticiper les risques.

L'Algérie a abordé cette dimension stratégique depuis l'année 2000 .Plus précisément, en 2006 le Gouvernement a intégré l'intelligence économique dans sa « stratégie de relancer et de développement industriel », en ciblant à la fois la compétitivité et l'attractivité.

Pour faire un aperçu historique de la veille et l'intelligence économique en Algérie, nous avons effectué des recherches sur le net pour récapituler, nous présentons ci-dessus les résultats de cette investigation :(Abdelkader, 2015)

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 sont déroulés en Algérie en l'absence des praticiens algériens.

- Sonatrach a consacré la 7^{ème} édition de forum en 2008 « 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 créé 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 l'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.

2013 : Avec le remaniement ministériel du 11 septembre 2013, le Secrétariat d'Etat auprès du premier Ministre chargé de la prospective et de la statistique, disparaît. Soit une année après sa création.

2014 : L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Kôlea (wilaya de Tipasa) organise un Séminaire internationale sur l'intelligence économique.

Les objectifs de l'intelligence économique telle qu'ils sont définis par le conseil du gouvernement Algérien en date du 06 décembre 2006 sont :

- ♦ 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 termes pour l'industrie nationale.

2. Concept liée au système de veille :

2.1 Veille :

Les définitions du concept de veille sont nombreuses, afin de tracer les contours de ce concept, nous proposons donc de retenir les définitions suivantes :

La veille (surveillance de l'environnement) est " la mise en place formalisée et organisée d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'organisation, ceci de façon continue et dynamique. Elle est ainsi un outil de pilotage de l'entreprise pour réduire les incertitudes et accroître les opportunités". (Hassen, 2013/2014)

La veille implique une surveillance continue de sources d'informations et la mise en place d'un dispositif organisé et structuré pour permettre cette surveillance systématique de l'environnement.

La veille est un ensemble d'activités visant à obtenir des informations à caractère stratégique ou opérationnel sur l'évolution de l'environnement pour identifier les opportunités et les menaces et améliorer les processus de décision à court ou moyen terme. Cette définition met en avant cinq éléments qui sont particulièrement importants et que nous allons détailler ci-dessous (BALMISSE, Octobre 2014):

- Obtention d'information.
- Information à caractère stratégique ou opérationnel.
- Evolution de l'environnement.
- Identification des opportunités et des menaces.
- Amélioration du processus de décision.

L'AFNOR, propose la définition suivante: une "Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions".

La veille est un système d'aide à la décision **qui observe et analyse l'environnement** scientifique, technique, technologique et les impacts économiques **présents et futurs** pour en déduire **les menaces et les opportunités de développement**. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique".

2.1.1 Pourquoi veiller ?

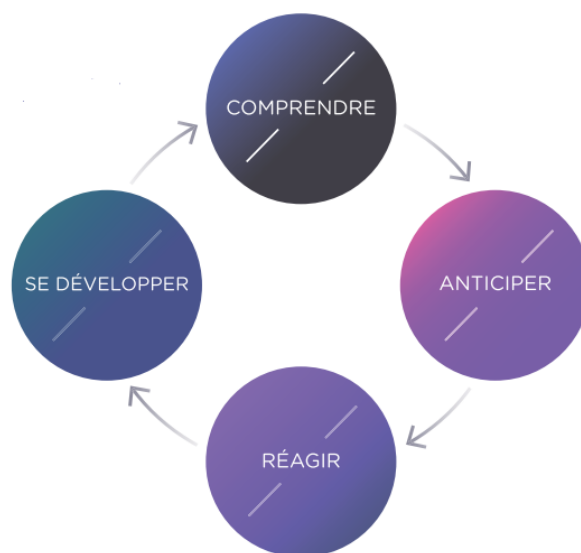
Les raisons de faire de la veille sont multiples, dans l'entreprise comme dans toute autre structure il y a un besoin d'information. Cette information permet à l'entreprise d'agir, de réagir, de se positionner et de s'évaluer.

Le plus souvent, l'information n'est pas acquise de manière ordonnée et structurée. Mettre en place un dispositif de veille permet ainsi à l'entreprise une maîtrise de l'information et une utilisation intelligente de celle-ci.

La veille va permettre à l'entreprise de :

- ♦ Comprendre son environnement : disposer des informations nécessaires à la compréhension de son environnement : situation économique, nouvelle législation, fluctuation des prix...etc ;
- ♦ Anticiper les nouvelles tendances, détecter les évolutions et neutraliser les risques.
- ♦ Réagir face aux menaces et aux éléments susceptibles d'impacter le développement de l'entreprise.
- ♦ Se développer : une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise lui garantit une stratégie efficace et adaptée aux réalités de son environnement.

Figure N°02 : Le dispositif CARD : comprendre, anticiper, réagir, se développer.



Source : Livre blanc, Agentielle cabine de veille, « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils », 2013. P 5

2.1.2 Objectifs :

La veille va permettre d'identifier et de collecter des informations qui s'adressent aux décideurs de l'entreprise. Elle va permettre à l'entreprise de:

- ✓ Comparer son savoir-faire et le développer.
- ✓ Choisir un projet.
- ✓ Mettre en place un projet d'innovation.
- ✓ Recentrer ou au contraire diversifier les activités de l'entreprise.

Comparer son savoir-faire et le développer : quel est l'état de la concurrence dans le domaine d'activité de notre entreprise ? A quel niveau d'innovation et de recherche sont arrivés les entités recherche et développement (R&D) concurrentes ? Cette « étude » nous permettra d'évaluer notre position au niveau de la recherche, ainsi nous pourrions réorienter ou continuer notre politique de R&D.

Choisir un projet : il nous faut vendre, prendre des parts du marché, cibler et atteindre une plus grande clientèle. Quel produit, devons-nous, mettre sur le marché pour séduire le client ? Notons que ce produit peut ne pas être inscrit dans la politique de l'entreprise, dans ce cas là on parlera de diversification des activités de l'entreprise.

Mettre en place un projet d'innovation : il existe déjà, sur le marché, un produit qui séduit le client. Pourquoi ? Comment ? Où ? Par qui ? Combien ? Il faudrait le reprendre pour le modifier, le développer, l'innover ! Le rendre plus performant, plus ergonomique, plus efficace et si possible moins cher.

Recentrer ou au contraire diversifier les activités de l'entreprise : le produit ciblé rentre dans la politique de l'entreprise : il faut centrer les activités sur lui pour mieux vendre. Le produit ne rentre pas dans la politique de l'entreprise mais peut être exploité par l'entreprise : il faudra mettre en place d'autres activités dans le but toujours de vendre.

2.1.3 Qui fait la veille ?

Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé veilleur.

Le veilleur à comme taches de :

- Concevoir la cartographie des outils de recherche en fonction des objectifs de la veille.
- Mettre en œuvre le dispositif de veille.
- Analyser l'information.
- Alimenter la base de données et synthétiser les informations recueillies.

- Déterminer les canaux de diffusion de l'information.
- Partager ses rapports et gérer la relation avec les utilisateurs.

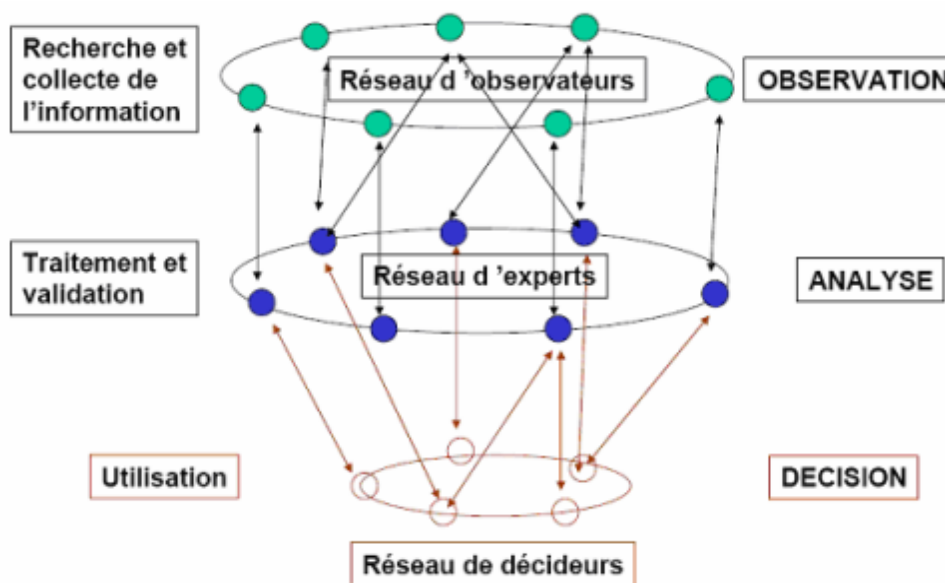
Avec le terme veilleur on entend parler souvent du capteur et traqueur, le capteur qui est un élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecter et transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié, tant dit que le traqueur est un personne qui a pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique pour qu'il les procure.

Donc le veilleur est un personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille.

Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées et participent à la mise en place des réseaux d'acteurs, dont l'impact est décisif dans la réussite du dispositif de veille. Les acteurs du réseau sont : **les observateurs** (veilleurs), **les analystes** (experts) **et les décideurs**.

Tous les acteurs sont tour à tour demandeurs et prestataires d'informations. Plus le réseau sera diversifié (couvertures thématiques variées et compétences des acteurs différentes) et actif (nombre et fréquence des échanges entre les acteurs), plus il sera efficace. Idéalement un réseau devrait être constitué d'individus qui « écoutent et diffusent », c'est à dire qui participent. Il convient donc de bien choisir les membres du réseau en fonction de leurs compétences et de leur motivation.

Figure N°03 : Les réseaux de spécialistes de la veille.



Source : Livre blanc, Agentielle cabine de veille, « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils »,

✓ **Le réseau des observateurs:**

L'observation commence par la définition des besoins en information et le ciblage de l'environnement à surveiller afin d'en identifier les sources.

Pour la collecte de l'information formelle, les observateurs sont en majorité constitués par les spécialistes de la documentation qui doivent, en plus de leur activité classique, distinguer l'information documentaire destinée à leur fonction propre, de l'information destinée à alimenter le processus de veille.

Quant à l'information informelle, qu'on n'a aucune chance de trouver dans la documentation ou les banques de données, elle implique toutes les personnes de l'entreprise susceptibles de s'informer sur la base de leurs relations personnelles et des réseaux de complicité établis de façon informelle. Il s'agit principalement des voyageurs de l'entreprise, les commerciaux, les concepteurs d'installations industrielles, les participants aux foires et expositions et aux séminaires et colloques....

✓ **Le réseau des experts et spécialistes:**

De part leur niveau de compétence, les experts sont amenés à participer activement à la réalisation de la 2^{ème} phase du processus de veille. Leur analyse et leur jugement se traduisent par des feed-back vers les observateurs pour demander un complément d'information ou un texte intégral, et/ou par l'élaboration d'une information traitée qui sera transmise aux utilisateurs et intégrée dans les processus d'innovation et de décision.

Le volume d'information analysé et traité dans la 2^{ème} phase n'est pas fournis dans sa totalité par les observateurs de la 1^{ère} phase, les experts aussi participent à la collecte et possèdent un gisement d'information très appréciable.

Les experts et spécialistes de l'entreprise chacun dans son domaine, sont les principaux acteurs du processus de production de l'information. Ils permettent ainsi l'élaboration d'un produit fini contenant une forte valeur ajoutée.

✓ **Le réseau des décideurs :**

"Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision " est la finalité du processus de veille.

La "bonne personne" c'est justement les utilisateurs du produit fini résultat du processus de production de l'information, ce sont les décideurs de l'entreprise organisés en réseau pour augmenter l'efficacité du processus de décisions.

2.1.4 Quand fait la veille ?

La recherche de l'information pertinente permet à l'entreprise de bien préparer ses décisions stratégiques et de réussir son pilotage vers ses objectifs, mais les risques provenant des informations peuvent limiter l'entreprise à atteindre leurs objectifs fixés ou de mettre en œuvre son plan d'action, c'est pour cela que l'entreprise doit bien mettre et organiser leur système de veille. Aujourd'hui, on distingue la veille passive et la veille active.

❖ Veille active :

La veille active ou ponctuelle consiste à rechercher dans l'environnement des informations précises répondant à un besoin préalablement défini. Elle se rapproche d'une étude de marché. L'apport en information dans ce type de veille doit permettre à l'entreprise de réagir à temps voulu et selon des modalités appropriées. Dans ce type de veille, l'entreprise sait exactement ce qu'elle cherche.

Plus la veille est active, plus on sait ce que l'on cherche, plus on emploie intelligemment nos moyens, plus on est efficace.

❖ veille passive :

La veille passive est la veille qui se fait au jour le jour. C'est une recherche sans but fixe. Elle désigne le fait d'être à l'écoute de l'environnement.

2.1.5 Comment on fait la veille ?

Plusieurs modèles de veille sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du "cycle de la veille". Principalement, cette démarche comprend les étapes suivantes :

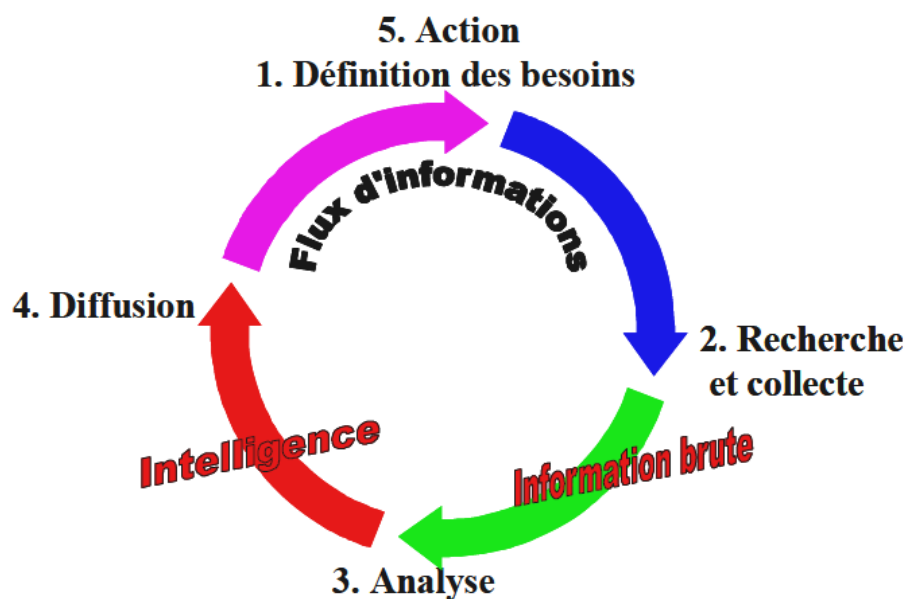
- L'expression des besoins.
- La recherche d'informations.
- L'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse).
- La diffusion aux destinataires.

▪ Le processus de veille :

Le processus de veille est un cycle de l'information. Il permet de transformer l'information brute en information stratégique utile à l'entreprise, par une démarche en étapes. L'intégration progressive de la veille dans l'entreprise, le développement des systèmes d'information dans ce domaine et l'évolution de la notion de processus ont fait évoluer les étapes du "cycle de la veille".

La veille est communément définie comme un processus intégrant les phases de définition du besoin de veille, de recherche et collecte des informations brutes, de traitement et analyse afin de transformer ces dernières en information utile, et enfin de diffusion sélective pour l'aide à la prise de décisions au sein de l'entreprise. Cette dernière étape conduit à affiner la définition des besoins dans une dynamique interactive entre les différents acteurs de la veille.

Figure N°04 : Flux d'informations pendant le processus de veille.



Source : Livre blanc, Agentielle cabine de veille, « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils », 2013.

L'aspect dynamique de la recherche d'information est essentiel et intègre donc la notion de surveillance des différentes sources sélectionnées afin d'obtenir l'information la plus à jour possible. Le volume de l'information collectée rend nécessaire la définition d'une méthodologie de gestion de cette information afin de garder accessible toute information utile.

La collecte permet de repérer une information spécifique qui, si elle passe inaperçue, peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise. Cependant, une information seule peut ne pas être directement utile, le recoupement entre plusieurs informations permet de comprendre des événements dans l'environnement de l'entreprise, et repérer des tendances. C'est le rôle de l'analyse de l'information, elle requiert une expertise du domaine et peut être soutenue par une méthodologie intégrant les aspects d'analyse textuelle des documents collectés, de catégorisation permettant une navigation plus aisée, de bibliométrie (mesure du flux de l'information), analyse des réseaux, de classification et de cartographie, et enfin

de suivi temporel. La visualisation sous forme graphique de l'information permet d'utiliser la puissance de ce mode de communication en complément de la forme textuelle des données à analyser.

▪ **Fonctions de la veille:**

→ **La fonction anticipative:**

La raison d'être de la veille est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des organisations. la veille doit anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation, etc.

La fonction anticipative a pour objectifs une meilleure anticipation des menaces (intention des concurrents, changements concernant la législation, les risques politiques, les nouvelles normes...) et une meilleure anticipation des opportunités (nouveaux besoins, nouveaux produits, nouveaux marchés...). Ces objectifs devraient permettre une meilleure réactivité, une meilleure gestion des crises, une meilleure capacité d'adaptation.

→ **La fonction informative:**

La veille se doit également de fournir de l'information. Cette information doit être pertinente et correspondre aux besoins des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies, etc.

L'objectif de la fonction informative est de satisfaire les besoins des utilisateurs en information de valeur. Elle permet ainsi d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation, une meilleure compréhension des plans et intentions des concurrents, une diminution de l'incertitude dans les prises de décision, une meilleure communication.

→ **La fonction analytique et synthétique:**

La troisième mission de la veille est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les décomposer pour en retirer les éléments importants. La synthèse, quant à elle, vient compléter l'analyse : elle permet de mettre en relation des éléments d'informations disparates et hétérogènes afin de reconstituer un ensemble signifiant. La synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décision.

→ **La fonction de mise en forme:**

La mission de la veille est également de mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension des connaissances diffusées.

→ **La fonction d'animation et de communication:**

La veille doit communiquer aux bons destinataires les informations qu'elle a collectées, analysées, synthétisées. Elle a également pour fonction d'animer ses réseaux de veille pour favoriser les flux d'information qui les traversent.

2.2 Veille stratégique :

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute des informations à caractère anticipatif de son environnement extérieur, dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques.» /H Lesca 1994/

L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciales, veille sectorielle, veille fournisseurs, veille juridique.

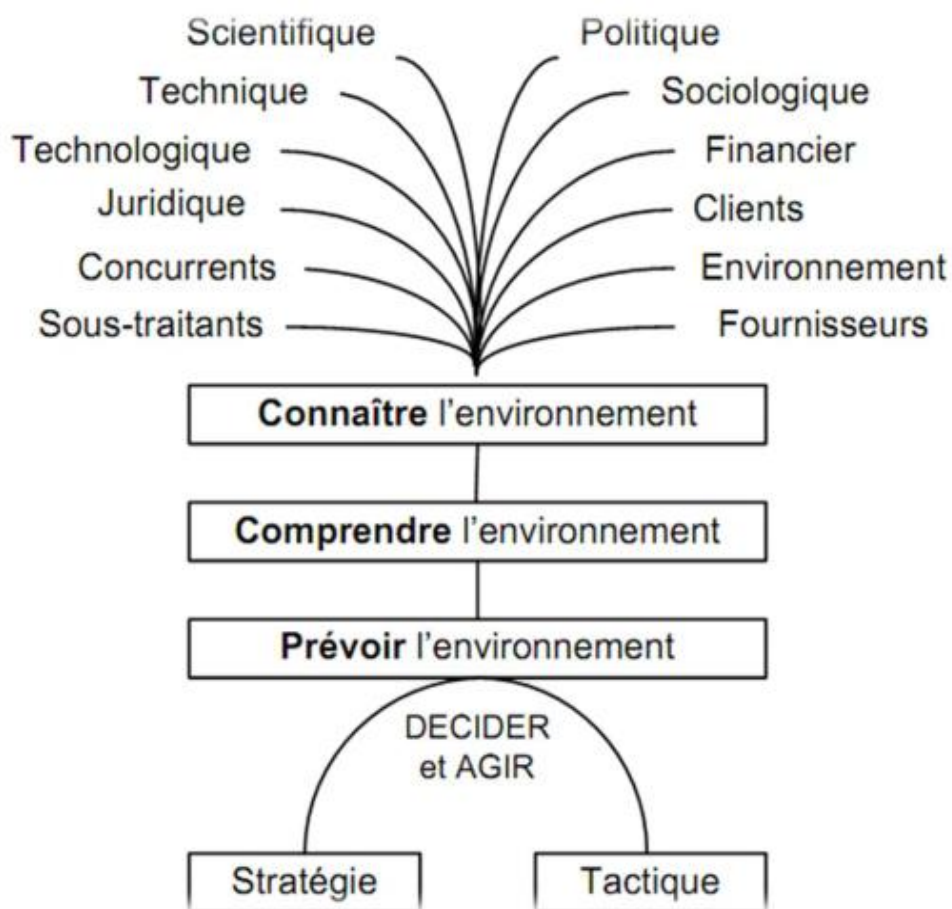
Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique. (LESCA, H. (1997))

Et pour résumer, la veille stratégique doit s'articuler autour de quatre missions principales : (JAKOBIAK.F, 1998)

1. Observer l'environnement stratégique de l'entreprise.
2. Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles).
3. Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des divers composants de la stratégie de l'entreprise.
4. Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes (autorisées).

Villain et Rostaing n'hésitent pas à présenter la veille stratégique comme étant "le bonzaï de la surveillance", c'est-à-dire une veille tous azimuts et touchant tous les domaines comme le illustre la figure suivante :

Figure N°05 : Le "bonzaï" de la surveillance de l'environnement.



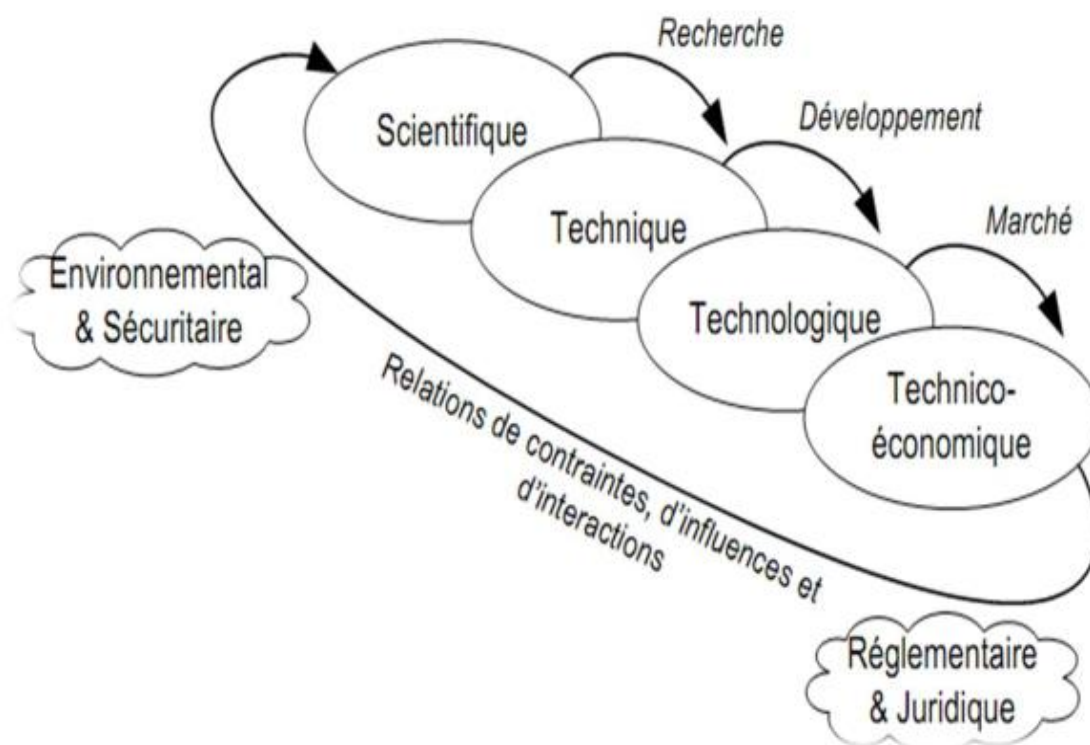
Source : JAKOBIAK.F L'intelligence économique en pratique,Paris. Les éditions d'organisation,1998.

Donc après tous ça on peut dire que la veille stratégique est une surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par un ensemble d'actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation dans une optique stratégique

➤ **Les domaines de la veille stratégique :**

Salmon et De Linares, Jakobiak ainsi qu'un certain nombre d'auteurs ont proposé de diviser la veille en des veilles plus spécifiques selon les domaines d'influences d'entreprise. Il existerait ainsi de veilles que de domaines "métier". Ce découpage par service ou par activité a pour conséquence d'avoir une segmentation trop forte des secteurs à surveiller, de ne pas permettre d'avoir une vision globale de l'environnement et surtout de ne pas pouvoir mesurer ou évaluer les conséquences sur ces autres secteurs, la figure suivante illustre ces différents domaines :

Figure N°06 : Les principaux domaines d'influence de différentes veilles sectorielles.



Source : JAKOBIAK.F L'intelligence économique en pratique,Paris. Les éditions d'organisation,1998,

- ✓ Le domaine scientifique qui porte uniquement sur les produits scientifique, à savoir les articles contenus dans les revues,les thèses, les différents rapports de recherche d'activité,.....
- ✓ Le domaine technologique qui suit de près les évolutions en matière de recherche, de brevets et utilisera des outils de traitement avancé de l'information.
- ✓ Le domaine commercial s'intéresse aux produits mis sur le marché, à leur prix, à leur packaging ,etc.
- ✓ Le domaine socioculturelle dégage, quant à elle, les grands déterminants des comportements, socio styles, facteurs culturels et pratique sociales de terrain notamment de divers groupes de consommateurs.
- ✓ Le domaine législatif et géopolotiques très importantes dans nombre d'institutions nationales et internationales suivent l'adoption de lois nouvelles pouvant avoir une implication directe sur les produits de l'entreprise et sur les marchés étrangers soumis à des règles nationales différentes ou contraignants.

2.3 Veille stratégique ou intelligence économique ?

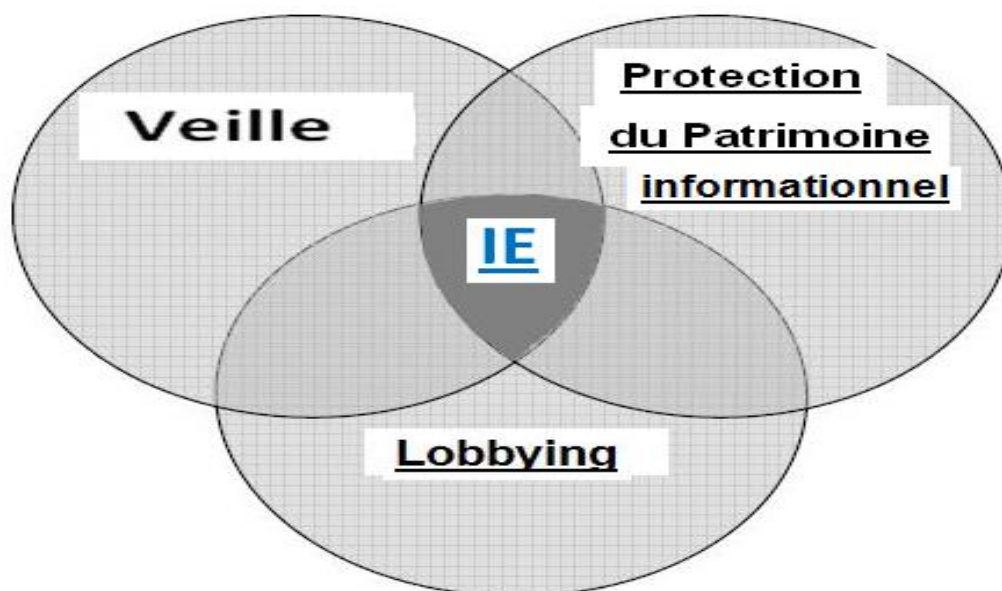
Depuis quelques temps déjà, il semble que pour certains professionnels les termes veille et intelligence économique sont interchangeables. De fait, doit-on parler de veille ou bien d'intelligence économique ?

Pour répondre à cette question et clarifier les choses, il est nécessaire de fournir une définition de l'intelligence économique.

On peut considérer l'IE comme combinaison (intersection) de trois fonctions informationnelles :

- Veille: surveillance pour le marché anticipé les **menaces & les opportunités** (diminuer l'incertitude) (transformation d'informations en connaissances).
 - Protection du patrimoine informationnel: (Gestion du risque informationnel) sert à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise, notamment de leur appropriation par les concurrents, leur sûreté et sécurité informationnelle de l'entreprise.
 - Lobbying: propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie (Modifier l'environnement par des pressions informationnelles)
- /Clerc 1995, Larivet 2002/ .

Figure N°07 : Intersection trois fonctions informationnelles



Source : BALMISSE, Gilles, Veille stratégique sur internet, Comprendre les enjeux, maîtriser les outils et partager l'information.

Cette frontière n'a été que récemment précisée, sans doute parce que le mot intelligence a été ici transposé de l'anglais où sa signification est différente du même mot en français.

L'Intelligence Economique se définit comme un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, et obtenues en toute légalité.

Elle implique donc de :

- S'informer par tous les moyens.
- Comprendre l'environnement pour mieux agir .
- Appréhender les stratégies des concurrents pour anticiper sur les marchés à venir et de prendre les meilleures décisions.

D'après LEVET et PATUREL, l'Intelligence Economique se caractérise par quatre fonctions majeures :

- La maîtrise du patrimoine Scientifique et Technique.
- La détection des menaces et des opportunités.
- L'élaboration des stratégies d'influence au service de l'entreprise.
- La mise en œuvre de pratiques d'influence.

Anciennement, la veille s'apparentait au renseignement. Elle était un processus réactif alors que l'intelligence économique est un processus pro-actif.

Aujourd'hui, la veille est considérée comme une étape de l'intelligence économique. La veille est le processus allant de la définition du périmètre de surveillance et itérant sur la capture, l'analyse et la diffusion d'information.

L'intelligence économique est un tout incluant non seulement ce processus mais contribuant aussi à la dimension stratégique des décisions de la direction d'une entreprise ou d'une institution. En même temps l'intelligence économique est un instrument clé pour augmenter la capacité d'innovation d'une entreprise.

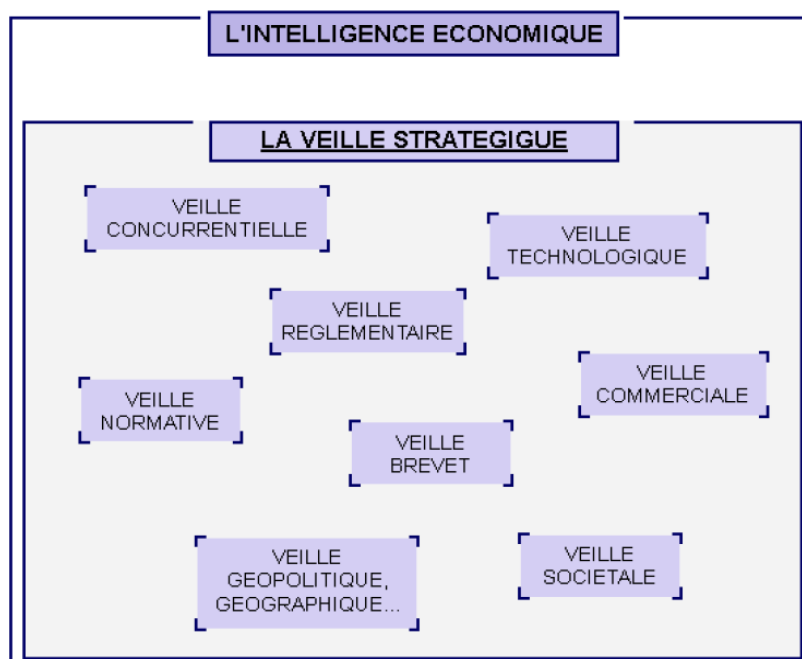
Veille, intelligence économique....Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant l'étude attentive de leur définition montre le côté plus pratique, plus opérationnel de la veille.

Selon M.GUY & T.FRANÇOISE " la veille est un outil primordial, peut être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique" .

Donc, La veille n'est qu'un outil alors que l'intelligence est un système complet.

Enfin, Le domaine de l'intelligence économique est très large, est un Concept général regroupant toutes les activités de veille .

Figure N°08 : L'intelligence économique et les différents types de veille.

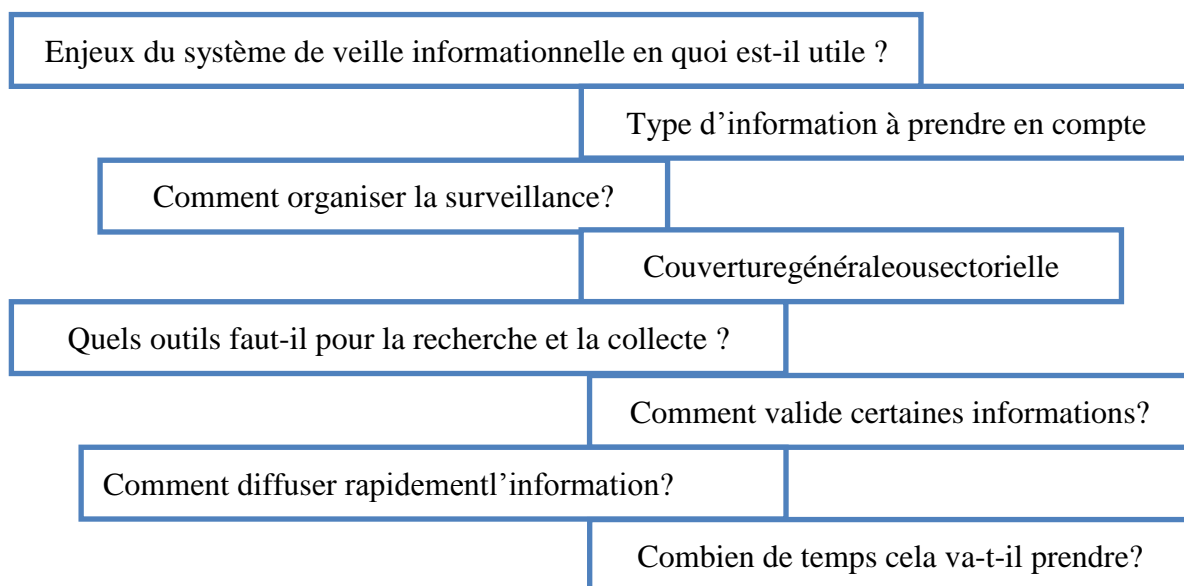


Source : Hermel, L. (2007). Maîtrise et pratique veille stratégique et intelligence économique

2.4 Système de veille stratégique :

Selon F Jakobiak qui définit "Le système de veille comme une observation de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique ", la procédure pour un système de veille stratégique est la suivante(Hassen, 2013/2014) :

- Choix du personnel : il faut sélectionner le personnel nécessaire pour suivre les étapes du système de veille stratégique et définir le rôle de chaque veilleur (Animateur : coordonner, communiquer, faire vivre le projet / Responsable de la collecte : analyse, traite et réécrit/ Capteur : collecte les informations, repère, sélectionne et recherche d'information).
- Choix du matériels et logiciel nécessaire à commencer par un bon système manuel, puis déterminer le logiciel nécessaire.
- Désignation du responsable de veille.
- Définition de l'objectif ou des objectifs de chaque projet de veille.
- Déterminer la somme d'argent impliquée ou à dépenser pour ce projet.
- Etablir une approche pragmatique pour bâtir un bon système de veille comme le suivant :



- Ordonnancement des tâches et du temps nécessaire pour les accomplir.

2.4.1 Pourquoi le système de veille stratégique?

Le système de veille est le système global de la gestion de l'information qui est pour plusieurs objectifs:

- L'optimisation de l'exploitation de toutes les sources de l'information à la disposition de service veille.
- La mobilisation des compétences internes et externes de l'entreprise en valeur d'activités de veille.
- La limitation de la surinformation des acteurs de la veille.
- La diffusion et le partage de l'information à plus grande échelle par l'ensemble des acteurs de la veille.
- L'automatisation de la recherche, de la collecte et de la diffusion de l'information.

2.4.2 Quels sont les moyens de système de veille stratégique?

L'élaboration d'un dispositif de veille demande du temps et des moyens divers :

- ✓ **Les moyens humains: source d'information la plus riche :**
 - ♦ Le personnel de l'entreprise: toute activité est susceptible d'être source d'information. Une part importante de l'information étant recueillie de façon informelle, il est intéressant de développer la pratique du rapport d'étonnement de façon informelle, il est intéressant de développer la pratique du rapport d'étonnement.

- ♦ Les professionnels de l'information et de la documentation : connaissance des sources utiles et capacité à mobiliser les ressources externes.
- ♦ Les réseaux, acteurs indirects de la veille : la dimension (réseaux) est la clé de voute d'un système de veille stratégique. Il est primordial de se (nourrir) de la richesse des échanges existants dans les réseaux, de connaître et de pratiquer les réseaux utiles, les personnes ressources
- ♦ La direction de l'entreprise : celle –ci doit s'impliquer fortement dans la mise en place d'un dispositif de veille et elle l'une des bénéficiaires privilégiés de la veille stratégique.

✓ **Les ressources informationnelles et documentaires :**

Face à la pléthore d'informations il faut savoir identifier les plus pertinentes et mettre en place une capitalisation intelligente des ressources existantes qu'elles soient internes ou externes.

✓ **Les ressources méthodologiques et techniques :**

La collecte d'information stratégique suppose de se doter de moyens méthodologiques (organisation de la gestion des connaissances,.....) et de moyens technologiques (ingénierie du traitement de l'information, outils de recherche sur internet,.....)

2.4.3 Comment définir un plan de système de veille stratégique?

L'objectif d'un plan de système de veille est d'organiser la veille. Cette organisation doit permettre d'aboutir à la réalisation d'un document en suivant huit (8) étapes :

- ♦ Segmentation stratégique.
- ♦ Analyse sectorielle et concurrentielle.
- ♦ Définition des facteurs clés de succès.
- ♦ Diagnostic stratégique.
- ♦ Axes de veille (radars de veille).
- ♦ Thèmes retenus.
- ♦ Source de veille.
- ♦ Tableau du bord de veille.

Chacune de ces étapes comprend une méthodologie / démarche composée de plusieurs étapes. Il y a des étapes itératives à suivre, des outils / méthodes à utiliser et un objectif bien déterminé pour chacune.

2.4.4 Comment mettre en place un système de veille stratégique ?

Pour pouvoir mettre en œuvre son projet de système de veille, il faut tout d'abord définir clairement les objectifs, et s'interroger sur : (IE.EPITA, 2001)

- Les enjeux d'un système de veille pour votre entreprise ? Son utilité ?
- Le type d'informations qu'il va falloir prendre en compte dans ce système ?
- Comment organiser votre système de surveillance ?
- Cibler le domaine d'activité à surveiller ?
- Sélectionner les outils permettant de rechercher, de collecter, de trier et de diffuser l'information ?
- Comment sélectionner l'information : fraîcheur, pertinence, exhaustivité...
- Choix d'une stratégie de diffusion rapide de ces informations ?
- A combien ce système de Veille vous reviendra : coût actuel, gains futurs ?

2.4.4.1 Le choix de logiciels de veille :

Pour être ouvert sur le monde et sur ses évolutions, pour anticiper rapidement les conséquences parfois néfastes sur son secteur et les situations de crise, il faut surveiller constamment son environnement. Ceci étant le principal objectif d'un logiciel de veille stratégique. Reste à faire le bon choix du logiciel en question...

Il existe aujourd'hui, plusieurs logiciels de veille professionnels. Il faut savoir choisir celui qui améliore sans cesse ses performances tenant compte des besoins actuels et futurs. Il faut étudier dans le logiciel à acquérir les points essentiels pour garantir la réussite du projet.

Pour ce faire, les étapes suivantes doivent être examinées avant toute acquisition de logiciel de veille : la détection des sources, la recherche de l'information, la surveillance, l'exploitation, l'enrichissement et la diffusion.

La détection des sources:

Un logiciel de veille efficace doit être capable de surveiller à la source l'ensemble des gisements des différentes sources de son environnement stratégique sans attendre. Le logiciel devant proposer une couverture qui soit la plus exhaustive des sources pertinentes.

La recherche de l'information:

Le logiciel devant par la suite savoir extraire intelligemment l'information et la connaissance la plus saillante (filtrage, requêtage, datamining, textmining, imagemining, webmining...) éliminant ainsi les redondances et les bruits et permettre l'organisation de l'information collectée sous forme de bases de données à jour avec des systèmes poussés d'indexation.

La surveillance:

Le logiciel de veille doit surveiller les sources connues pour déceler les changements parvenus et les nouveautés ce qui permettrait une répercussion directe des données

collectées et rester ainsi cohérent et à jour. Le logiciel de veille doit, également, être à la quête de nouvelles sources pertinentes.

L'exploitation:

Le système de veille devant être à même d'homogénéiser et structurer les gros volumes données avant la phase de traitement, d'analyse et d'exploration proprement dite. Le système par la suite a à proposer différentes techniques d'affichage des résultats (visualisation sous forme de tableaux de bord, de graphe ou encore sous forme cartographique), tout cela en vue de faciliter la prise décision.

Ceci définit une tâche complexe que seuls les plus puissants outils paramétrables sont capables de mener à bien.

L'enrichissement des données:

Le logiciel de veille doit offrir l'ensemble des rubriques pour permettre un travail collaboratif et d'échange entre les différents utilisateurs du système. Ainsi, chacun des utilisateurs peut enrichir les données communes et faire émerger de nouvelles informations et connaissances. Bien sûr, le système doit offrir la possibilité d'attribuer les rôles et droits d'accès pour les utilisateurs. Le système doit également permettre d'assurer la sécurité des données à travers les sauvegardes régulières des données, des informations et des connaissances.

La diffusion:

Le logiciel de veille doit permettre la fourniture de l'information de veille aux destinataires appropriés selon leurs profils, ce qui leur permet de prendre, dans les meilleures conditions, les meilleures décisions.

Pour être efficace, l'outil pourrait diffuser les informations et les connaissances via différents canaux, l'email ou le mobile, et ce, sous différents formats et à des fréquences choisies, selon une politique de diffusion.

2.4.4.2 Les démarches de la mise en place d'un système de veille stratégique :

Quelles que soient les démarches et les méthodologies formelles ou informelles mobilisées, le système de veille est une activité dans le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Ce cycle part en amont du besoin d'information de l'entreprise pour aboutir, en aval, à la livraison d'une information utile aux différents bénéficiaires (résultat de la veille), sous les formes convenues (en terme de présentation, de périodicité, de modalités de fourniture des résultats, de niveau de valeur ajoutée,...etc) (CIGREF, 1998).

Le processus de veille est un processus informationnel et documentaire. A priori, ce processus ne prend pas en compte :

- Les capacités d'interprétation des acteurs (fortes, faibles, défaillantes, dysfonctionnelles) .
- Le processus décisionnel qui permet, à partir des informations utiles délivrées, de déclencher ou non les décisions appropriées face aux menaces et aux opportunités, à partir de critères de choix de l'entreprise.
- L'action et la mise en œuvre rapide des décisions.

Ces différents aspects seront développés ci-dessus :

➤ **Les approches MEDESIIE, SITE et SCIP:**

Pour présenter ces approches, nous nous sommes basés sur un canevas facilitant leur lecture. Ce canevas se présente sur trois volets : principe et la démarche suivie (Ammar).

→ **Les approches MEDESIIE :**

▪ **Principe:**

MEDESIIE : est une méthode d'analyse de besoin des PME (petite et moyenne entreprise) en IE pour l'intégrer dans leurs systèmes d'information d'aide à la décision stratégique. Cette méthode traite le système dédié à l'IE comme une source de connaissances de l'entreprise sur son propre environnement.

▪ **Démarche suivie:**

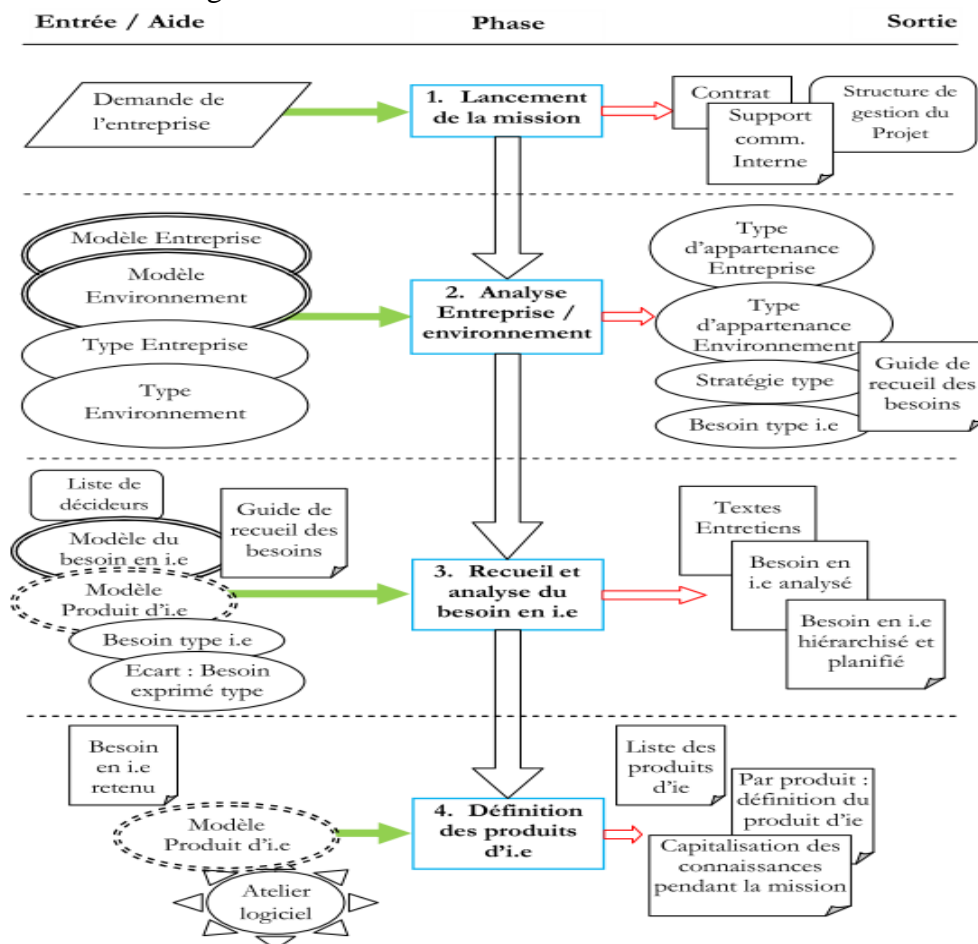
La méthode MEDESIIE s'articule sur une démarche enchaînant quatre phases:

1. Lancement de la mission : l'objectif de cette phase est de définir avec précision la mission de l'entreprise, d'en établir un planning et une démarche, enfin de réaliser une communication vers les acteurs concernés.
2. Analyse entreprise / environnement: cette phase se consacre pour mieux connaître l'entreprise dans son propre environnement (âge, chiffre d'affaire, résultat, effectif, nombre et types de clients, etc.) et dans son environnement externe (stratégie, cœur de compétences, avantage concurrentiel, modes privilégiés d'innovation, etc.).
3. Recueil et analyse du besoin en IE: cette phase regroupe cinq tâches (préparation des entretiens, recueil du besoin en IE exprimé, codage, analyse et validation du besoin). Elle repose sur une grille de recueil d'informations et un modèle générique du besoin en IE.
4. Définition des produits d'IE : elle consiste à définir les produits concrets tels qu'ils sont décrits en phase (1). Cette phase regroupe trois tâches (élaboration d'une proposition des

produits possibles, choix des produits d'IE, définition du produit d'IE retenu, c'est-à-dire le prototype du produit, en fin clôture de la mission / capitalisation).

La figure suivante présente un aperçu global de la démarche de MEDESIIIIE :

Figure N°09 : L'enchaînement de la méthode MEDESIIIIE.



Source : Ammar BOUKRARA, Ingénierie de besoins dans l'aide à la décision stratégique appliquée à l'IE .

→ L'approche SITE:

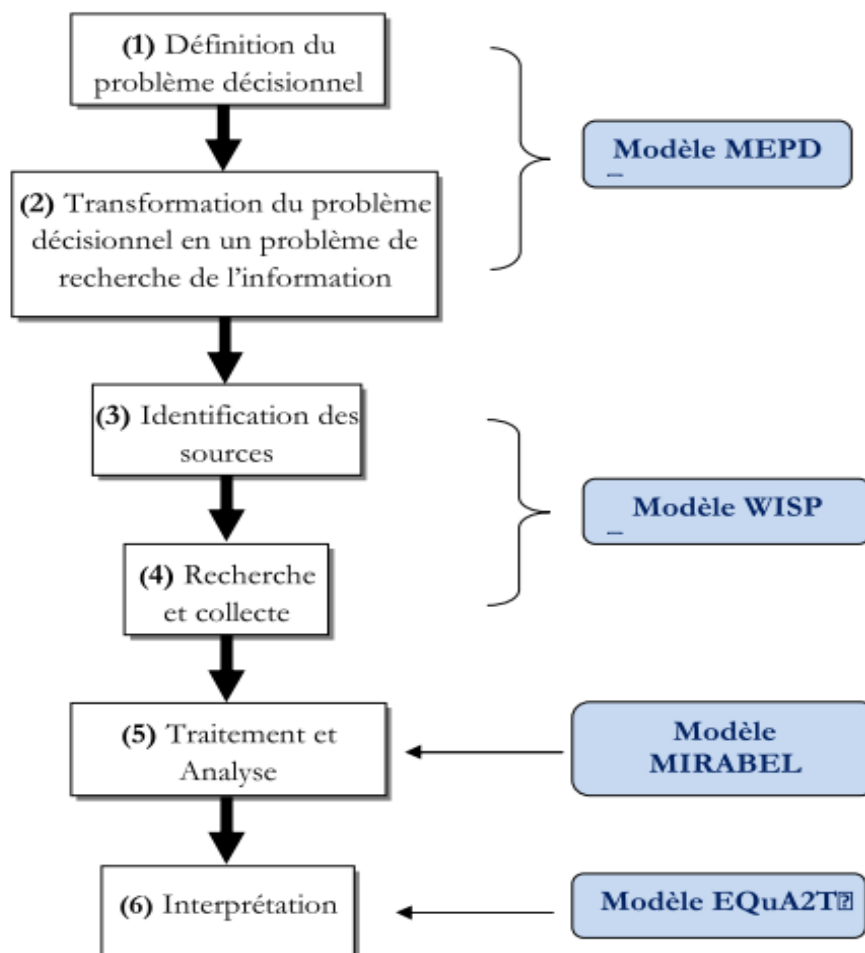
▪ **Principe:**

L'approche SITE est basée principalement sur les utilisateurs (décideur et veilleur). Elle tente organiser tout le processus d'IE en mettant en place tout un système (Système d'Intelligence Économique).

▪ **Démarche suivie:**

La méthode SITE définit six étapes dans la démarche de mise en place d'un système d'IE.

Figure N°10 : Démarche de SITE .



Source : Ammar BOUKRARA, Ingénierie de besoins dans l'aide à la décision stratégique appliquée à l'IE .

→ L'approche SCIP:

▪ Principe:

Le principe de l'approche SCIP consiste à définir les différents instruments (outils, modèles, méthodes...) adéquats pour supporter les différentes phases d'un processus permettant de se renseigner sur l'environnement de l'entreprise.

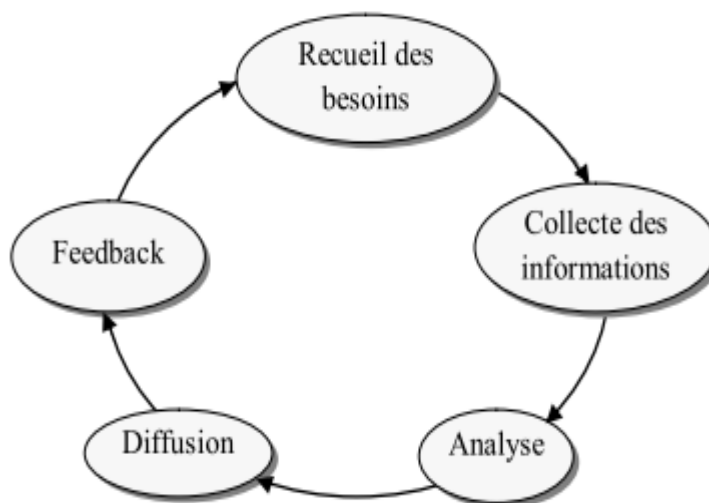
C'est pourquoi dans le monde anglo-saxon, « une méthode ou approche de la CI » est plutôt la définition d'un ensemble de (modèles / méthodes / outils technologiques)

permettant la mise en application d'un processus de collecte et d'analyse de l'information compétitive au service d'une organisation.

▪ **Démarche suivie:**

La démarche des approches et méthodes de la CI se base sur un processus cyclique articulant cinq phases :

Figure N°11 : Processus de la CI .



Source : HASSEN.B ; Veille stratégique & Intelligence économique (2013-2014)

Ce processus regroupe les mêmes étapes du processus d'intelligence économique.

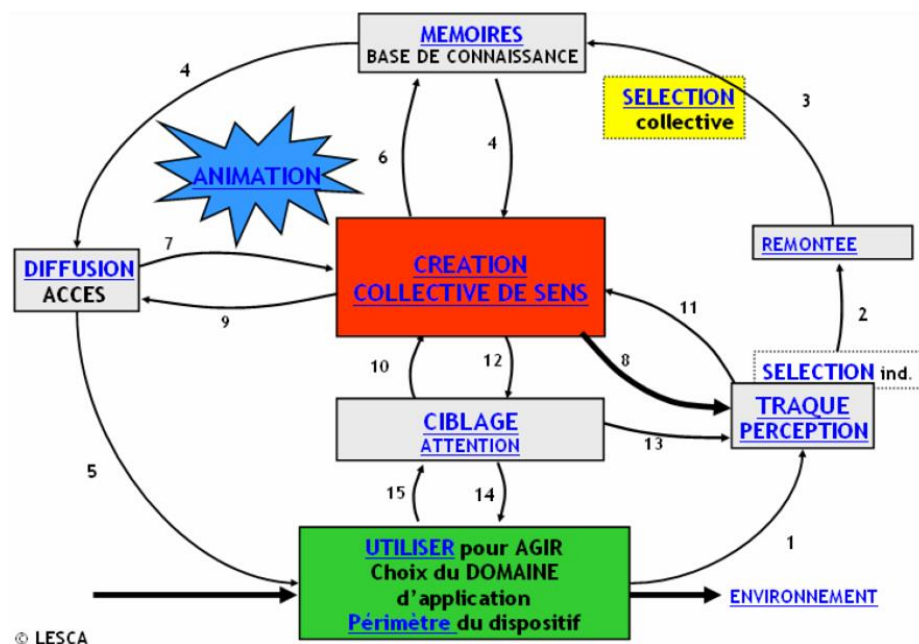
Les trois approches (MEDESIIE, SITE, SCIP) se concentrent sur la phase « définition de besoins » du processus IE. C'est essentiel pour la suite du projet d'information. Ces approches rejoignent sur trois étapes de la démarche (analyse et recueil de besoins, collecte des informations et diffusion).

La méthode SITE et MEDESIIE sont dotées de modèles supports au processus IE, contrairement à l'approche CI qui est plutôt orientée outils technologiques.

➤ **Méthode L.E.SCAnning (LESCA, 2003):**

La méthode L.E.SCAnning a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement toutes les caractéristiques présentées ci-dessus (anticipation, types d'informations anticipatives, création collective de sens et interprétation collective des informations à sélectionner, large recours aux connaissances tacites des participants au dispositif VAS-IC, etc.). La figure n°12 visualise les fonctions essentielles d'un dispositif VAS-IC. Le cœur de la méthode, la création collective de sens est placé symboliquement au centre de la figure N°12.

Figure N°12 : Modèle conceptuel Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective



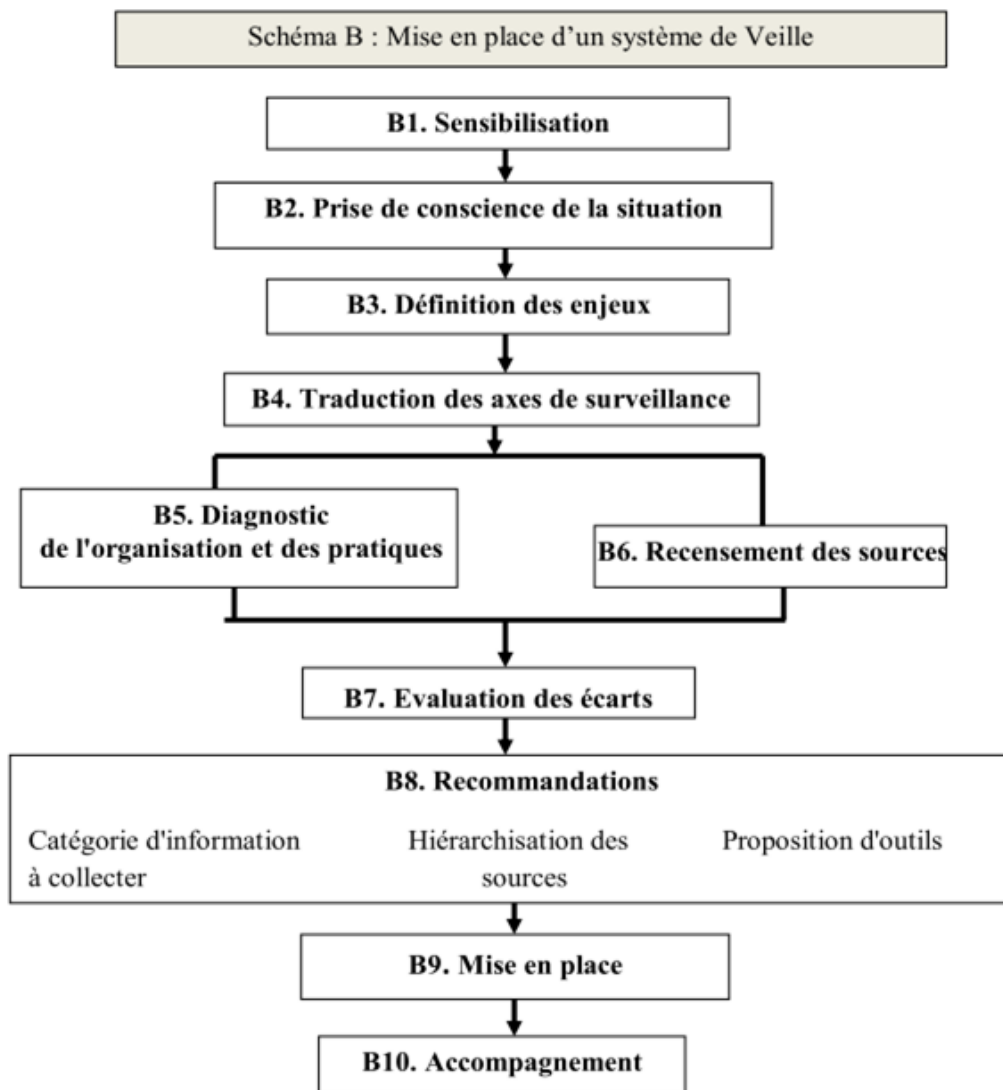
Source : LESCA.H, Veille stratégique : la méthode L.E.S.Canning

➤ **L'approche de la norme expérimentale AFNOR XP X50-053 :**

Cette une procédure normalisée de mise en place d'un système de veille dans un organisme, qui est décrite dans cette norme. Elle vise à rendre le système de surveillance de l'environnement le plus efficace possible en maximisant ses capacités de collecte et de traitement de l'information et insiste sur la nécessité, pour le bon fonctionnement d'un tel système, d'une parfaite adéquation avec la culture de l'entreprise. «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».

Dans la figure n° 13 suivante, une description normalisée des étapes de mise en place d'un système de veille.

Figure N° 13 : Mise en place d'un système de veille /Selon la Norme XP X50- 053



Source : Maîtriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre traite des questions méthodologiques. Il est divisé en deux sections. La première expose les fondements épistémologiques de cette recherche et explore le rôle du chercheur prenant en compte l'approche et de la méthode de recherche retenue, tant dit que la deuxième section, détaille la description de la méthodologie.

1. Approche méthodologique :

Jusqu'à présent, nous avons mis en lumière une récession de la littérature portant sur la situation économique et sociale des PME, et un consensus semble d'être établi autour de l'utilité et de l'intérêt de la veille et l'intelligence économique qui apparaît comme indispensable pour le maintien des performances des entreprises, voire pour leur survie (chapitre 02). Dans la présente partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée pour répondre aux questions spécifiques de notre étude, ainsi que notre ultime objectif. Egalement, dans ce qui suit nous exposons la structuration de l'entreprise, son activité ainsi que d'autres aspects, suite à cela nous effectuons un diagnostic stratégique, nous exposons aussi les étapes préalables à la mise en place d'un système de veille stratégique au niveau du centre de facilitation des PME à travers l'analyse de l'existant, l'analyse des besoins avec les conclusions de l'existant aux besoins (chapitre 04).

Lorsqu'une recherche est engagée, le chercheur se focalise sur l'objet de sa recherche. C'est ce dernier qui détermine, dans son fondement, sa structure, son processus de construction ou sa finalité, les procédés et enchaînements possibles pour atteindre l'objectif de recherche. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour la démarche subjectivisme (constructivisme), de cette manière de procéder, on peut dire qu'on travaille sur une approche de la découverte. En effet, le schéma et le quasi-théorie pour déboucher sont toujours imprécisés. Le recueil des observations et des informations dans notre étude dans cas se fait toujours en interprétations, c'est-à-dire entendant compte constamment du sens que les différents acteurs donnent aux phénomènes. Mais aussi l'approche inductive pour répondre à notre question principalement. En effet, la revue de littérature que nous avons établie n'a pas été réalisée d'une manière continue, au contraire, elle a été réalisée au fur et à mesure de l'avancement de notre travail. Cela a été pertinent dans le sens où nous sommes concentrés uniquement sur les aspects qui nous ont permis de cerner directement les différentes parties qui constituent le cas traité.

Le thème de cette recherche est "Conception mise en place un système de veille stratégique". Il a été largement abordé par la littérature en science de management, sauf que le concept du système de veille stratégique dans la plupart des recherches scientifiques était

lié à la veille et l'intelligence économique. En revanche, dans ce présent mémoire nous avons abordé notre recherche en le reliant avec ces deux concepts.

2. Méthodes et instruments de mesure :

2.1 Etudes des cas approfondies :

Notre présence au niveau du centre facilitation PME de Tipasa était essentielle afin de construire une réalité de cette dernière.

La richesse et la complexité des données auxquelles nous avons fait face sur le terrain ; nous ont porté naturellement à s'inscrire dans le cadre des recherches qualitatives. Cette recherche est centrée sur une étude de cas unique au niveau de centre facilitation PME de Tipasa, elle était menée par les intervenants au niveau du centre, dans un objectif perspectif de conduire à des changements favorisant la réponse à son besoin de la mise en place d'un système de veille stratégique.

L'ensemble des interactivités que nous avons pu entretenir avec les acteurs de centre nous ont permis d'aller d'un processus heuristique vers une construction de connaissance et de réalité.

La méthode qualitative nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet d'appréhender et de répondre à la question de départ. Ce choix se justifie de deux façons :

D'abord, la nature des objectifs de recherche poursuivis implique l'étude d'un phénomène social en mettant l'accent sur le point de vue des acteurs. Or, la recherche qualitative autorise ce type d'étude et cet accent sur les acteurs sociaux (Mayer et al. 2000). En outre, cette approche permet une vision systémique et globale de la réalité.

Ensuite, selon Angers les approches qualitatives sont davantage basées sur des petits groupes d'individus ou des études de cas et permettent l'analyse d'un phénomène social à partir d'une masse de données brutes (Angers, 2000).

La recherche qualitative est en général attachée à établir « un contact plus direct avec le contenu et le sens, un contact moins médiatisé par la méthode afin de réhabiliter et faire plus de place à la logique inductive de l'acteur comme logique du sens et de l'existence » (Baby 1992). La recherche qualitative adopte ainsi une posture subjectiviste que l'on associe souvent au paradigme interprétatif ou constructiviste.

2.2 La sélection des cas :

Nos sélections sur le terrain n'ont pas concerné toutes les structures de CFPME. Notre choix était sélectif, concrètement cela concernait le département d'animation, communication et vulgarisation" et le département de promotion et de développement PME", qui s'occupe de

l'activité de l'accompagnement des porteurs du projet et où à besoins de créer le système de veille, ainsi que les services qui ont une relation directe avec celui-ci. Les détails de ces départements seront présentés dans le chapitre suivant.

2.3 Techniques de recueil des données :

Selon (Yin, 1994) il existe six (06) source de données mobilisables dans le cadre d'études de cas : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation participante, l'observation directe et la simulation. Cette diversité des sources permet d'obtenir une image fidèle et valide de l'entreprise étudiée.

Afin de répondre à ces questions et pour mener bien notre recherche, nous avons mobilisé trois approches parmi celles identifiées par (Yan, 1994), à savoir : l'observation participante, l'étude documentaire et les entretiens.

2.3.1 L'entretien :

L'entretien est considéré comme le principal mode de collecte de données primaires dans notre recherche. Selon (Thiéart et Cool 2007), "L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus".(Coll, 2007)

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, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui permet de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien. Dans le but d'avoir des informations riches et variées, nous avons effectué des entretiens dans les différents niveaux hiérarchiques avec le directeur, des chefs de départements et des services, et les employés.

2.3.2 L'observation participante :

L'observation est une des techniques se recueille d'informations à laquelle on a eu recours tout au long de notre présence au niveau du centre facilitation PME. Elle consiste ainsi en un contact direct sans intermédiaire, avec une réalité sociale.

L'objectif de notre observation participante au niveau du centre facilitation PME est de rendre compte des activités qui prennent place au sein du centre, des comportements de chacun de ses membres, des relations qui lient ses différents individus et des rites qui structurent la vie symbolique de ce groupe, ainsi de mettre en évidence les principes organisationnels au sein de CFPME, et notamment leur imbrication avec des pratiques

communicationnelles spécifiques. Cette analyse a donc principalement porté sur l'étude de la communication « interne » et « externe » de centre de facilitation.

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

Enfin, toutes nos observations ont été suivies par des prises des notes et des commentaires sur le vif des actions d'une part, et le recueil de données issues de l'observation dépend de nos propres cadres sociaux et culturels de l'autre part, ceux-ci conditionnant notre perception et réceptivité.

2.3.3 L'étude documentaire:

La lecture et l'analyse des documents internes de centre facilitation PME nous ont permis, d'une part, d'appuyer sur la description de centre, et de l'autre, d'obtenir des informations qui, tantôt étaient complémentaires à celles recueillies lors des entretiens et de l'observation, et de corroborer des informations et d'augmenter la validité de ces deux dernières techniques.

En effet, la confrontation des trois sources d'information (l'entretien, l'observation participante et la documentation de centre facilitation PME) distinguent entre ce qu'on dit (données issues des entretiens), ce qu'on fait (données issues de l'observation) et ce qu'on écrit (données issues de la documentation).

CHAPITRE IV:RÉSULTATS ET DISCUSION

Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel (le connaître et le comprendre pour s'y adapter) et une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de décision.

Pour cela nous avons structuré cette partie en deux points : on verra la première point : la description de terrain de recherche, puis nous présenterons dans la deuxième point, comment faire "la mise en place d'un système de veille stratégique".

1. Présentation du terrain de recherche :

Le centre de facilitation de petite et moyenne entreprise de Tipasa est une deuxième structure mise en place par le ministère de l'industrie et des Mines ; c'est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créé par le **Décret Exécutif n°03/401, le 30 octobre 2003**, il a commencé son activité en 2008. Ce nouveau centre au niveau de la wilaya de Tipasa servira de trait d'union entre le porteur du projet de constitution d'une PME et ses différents partenaires, il est destiné aussi à recevoir les préoccupations des futures chefs d'entreprises qui seront accompagnés durant toutes leurs démarches techniques et administratives.

1.1 Lieu de CFPME :

Le centre PME est situé à l'entrée Est de la wilaya de Tipasa (rue administratif de la wilaya), il est indiqué dans le schéma suivant.



Source : <http://www.googleart>

1.2 Slogan du CFPME :

"Ensemble pour la réussite ! Devenez entrepreneur"

Ce message exprime:

- L'accompagnement lors de la création de l'entreprise, et permet de gagner du temps dans les procédures de création de valeur (rapidité dans la création).
- L'accompagnement pour minimiser le risque d'échec.
- La mise en réseaux professionnel offre des opportunités pour la réussite des activités.

1.3 LOGO de CFPME :

"De l'idée à la réalisation"

Les feuilles expriment la naissance d'une idée, elles sont nées du savoir-faire et de la créativité.

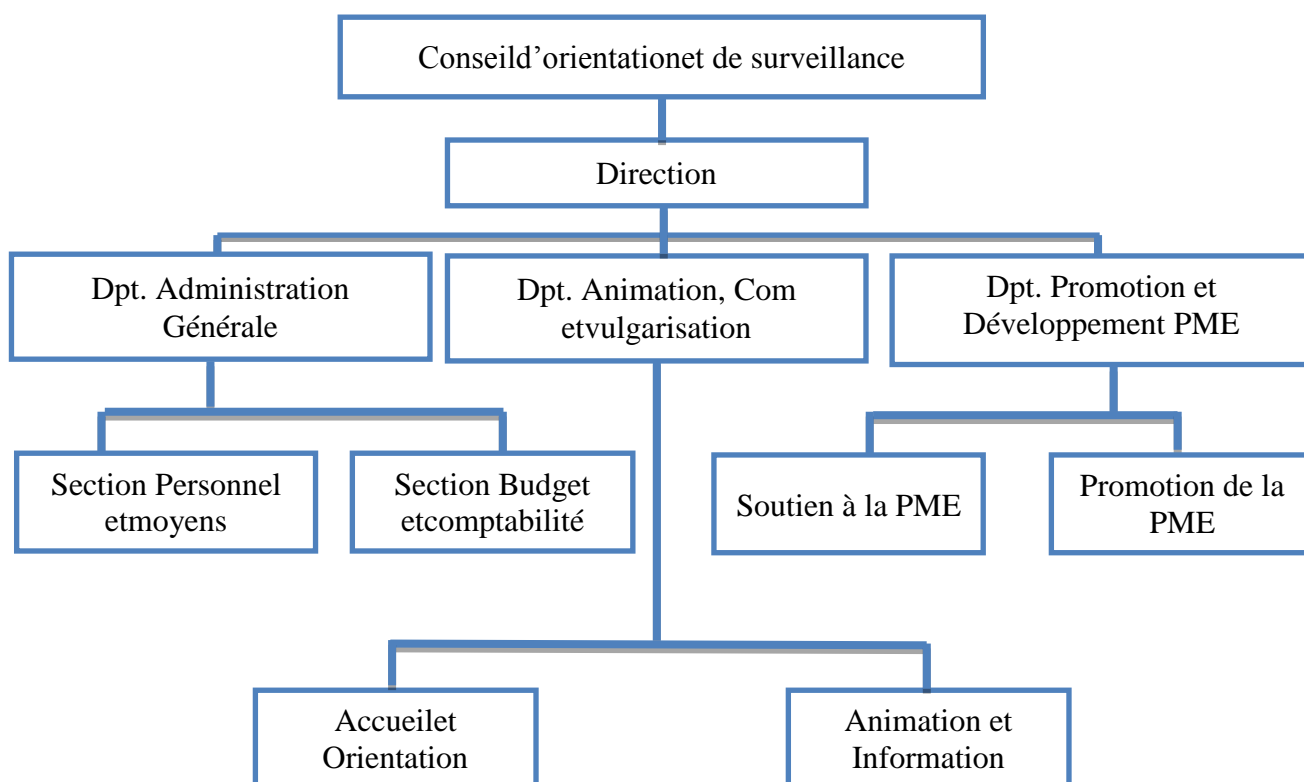
L'idée prend souvent d'une intuition ou d'un désir qui se développe avec le temps.

Le cercle vert représente l'intégration et la durabilité de leurs activités et la bonne

adaptation et réaction de l'évolution des démarches. Source : Centre de facilitation PME



1.4 Organisation de CFPME :



Source : Document interne à le CFPME

1.5 Etude de l'existant :

Faire un diagnostic qui permet de :

- Découvrir les écarts entre la réalité de l'entreprise et l'orthofonctionnement. Ce dernier permet à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut, faire un regard de ses ressources et avantages concurrentiels et se positionner favorablement sur ses marchés.
- Détecter la position du problème à travers une réflexion critique afin de structurer le problème, dégager les insuffisances, proposer les suggestions correspondantes.

1.5.1 Description de l'activité de CFPME :

Le centre présente plusieurs services cités comme suit :

- La première activité : Accueil et Orientation des clients.

Le centre reçoit ses clients, les porteurs des projets et les investisseurs prévus, ceux qui sont en train de réaliser un projet ou ils détiennent un capital et hésitent dans quel projet ils peuvent s'engager. Ces clients ont besoin d'un plan du travail à suivre et les spécialistes du domaine, ils ont un intérêt de connaître le rôle du centre et ses services.

- La deuxième activité : Orientation

Le centre dirige les porteurs des projets selon leur carrière professionnelle, et prend en considération l'importance du projet ainsi que le besoin du financement pour le commencement de leurs projets ou activités, il les dirige vers les banques spécialisées dans leurs secteurs d'activité ou selon leur âge pour bénéficier des organismes et dispositifs d'aides et régime d'incitation à l'investissement (ANSEJ ,ANGEM,CNAC ,ANDI) et les dispositifs d'aides à l'accès au financement bancaire (FGAR,CGCI,FINALEP) mise en place par l'Etat. L'orientation se fait selon les compétences et les certifications des porteurs des projets afin qu'elle soit plus correspondante au projet à réaliser.

- **La troisième activité : l'information et de la communication**

Afin de faire connaître ses fonctions et son rôle pour contribuer à créer, à soutenir et accompagner les investisseurs, le centre se présente aux médias et fait la publicité en :

- Mettant en place un programme de travail détaillé sur les intérêts de la communication, il comprend un calendrier pour la mise en œuvre de la stratégie de communication du centre au cours de l'année.
- les supports publicitaires (brochures), la mise à jour continue du site web du Centre: <http://www.cfpmetipasa-dz.com>.

- l'organisation d'expositions, la participation à des expositions et des manifestations organisées par d'autres institutions sur les diverses activités, que ceux soient les séminaires et les forums culturels, scientifiques, mathématiques, économiques, l'organisation.
- Organiser des sorties sur le terrain professionnel : les centres et les instituts de formation professionnelle ainsi que le Centre universitaire de Tipaza et université des sciences et de la technologie Haouari Boumédiène.

➤ **La quatrième activité : l'accompagnement**

Cette activité consiste à accompagner les porteurs du projet pendant la préparation et l'élaboration du plan d'affaires du projet

Le plan du projet comprend:

- La présentation du projet et le titulaire du projet.
- l'étude de marché du projet, ainsi que son étude technique et financière.
- l'accompagnement pendant le dépôt du dossier de la demande de financement des projets auprès des institutions financières et bancaires.
- L'accompagnement de porteur du projet après le commencement de son activité en ce qui concerne le marketing, la gestion et la formation.
- Accompagner le porteur du projet après le commencement de son activité en ce qui concerne le marketing, la gestion et la formation.

1.5.2 Les résultats des activités du CFPME :

Étant donné la nature du Centre qui facilite le soutien des jeunes comme l'institution publique, en octroyant des facilités pour les porteurs des projets et en les dirigeant et les aidant à développer l'idée du projet, et les accompagner au cours de l'étude, la préparation et l'évaluation du projet d'investissement, il existe plusieurs indicateurs utilisés pour évaluer les résultats des réalisations du centre, ce qui permet la performance d'évaluation, y compris:

- Le nombre des porteurs des projets reçus et accompagnés par le centre.
- Evaluer l'activité des ressources humaines du centre et la performance du centre par rapport aux autres organisations.

❖ **Les résultats de l'activité du centre par secteurs d'activité dans le service de l'accueil et l'orientation:**

Le résultat des réalisations du centre au cours de la période (2013 - 2016), ces derniers peuvent être mis en évidence par le tableau suivant :

Tableau N°02 : Résultat du centre (2013-2016)

N°	Secteur d'activité	2013	2014	2015	2016	Totale
01	Pêche et Agriculture	62	61	37	35	133
02	Travaux public	130	54	09	23	86
03	Commerce	28	25	50	10	85
04	Transport	92	39	00	00	39
05	Service et autres	101	58	00	29	48
06	Restauration et hôtel	39	12	7	00	19
07	Agro-alimentaire	43	17	00	00	17
08	Artisanat	00	00	28	35	63
09	Industrie	123	78	64	36	195
	Totale	618	344	195	168	

Source : bilans annuels du centre de facilitation PME

D'après le tableau, on constate que le secteur de production est le secteur le plus ciblé par les investisseurs. L'étude de leurs projets est faite au niveau du centre de facilitation, suivi séquentiellement par les secteurs suivants : de la pêche, des services, de transport et de commerce, tandis que les autres secteurs (Artisanat, agro-alimentaire, les hôtels, la restauration... etc.) ont un « taux de demande / demande » faible. Cependant ce niveau de demande est en diminution continue au niveau de tous les secteurs et on peut remarquer que l'investissement dans le secteur de transport est absent en 2015 et 2016 malgré qu'il était parmi les secteurs aient un taux de demande élevée dans les années précédentes.

Il est à noter : il convient de mentionner que les secteurs ciblés par les investisseurs dans la wilaya sont les secteurs qui ne demandent pas un gros montant investi et réalisent un bénéfice rapide, ils ont également suivi le rythme de la nature de la région caractérisée par la nature et le tourisme agricole (Zone touristique).

❖ Les résultats de l'activité du centre dans le service d'accompagnement

Durant la période (2012- 2016), le centre a accompagné Cinq cent quatre-vingt-un (581) porteurs des projets, le tableau ci-dessus fait ressortir la nature des visiteurs et leurs activistes pendant cette période :

Tableau N°03 : Nombre des porteurs du projet accompagné (2012-2016)

Activités	2012	2013	2014	2015	2016	Totale
Porteurs du projet accueilli	452	618	344	195	168	1777
Porteurs du projet accompagné	142	154	97	63	125	581
Business plan réalisés	46	82	54	46	63	291
Entreprises dans la phase d'exploitation	24	48	18	09	63	162
Emplois développés	90	127	62	74	135	488

Source : bilans annuels du centre de facilitation PME

Le centre de facilitation a connu une petite augmentation dans le service d'Accueil et Orientation et service de soutien à la PME durant les années 2012 et 2013 puis il a rencontré une baisse en 2014 avec un nombre d'accueillants de 344 porteurs du projet , 97 porteurs du

projet accompagnent et le nombre des postes d'embouche est de 62, en continuant à baisser pendant 2015. Cependant, il est à noter qu'au cours de l'année 2016, en connaissant le service du soutien de la PME le centre a marqué une amélioration par rapport 2014 et 2015, alors que le service d'accueil et orientation est toujours en baisse mais avec un petit pourcentage par rapport aux années précédentes.

❖ **La réalité des PME au niveau de la wilaya de Tipasa :**

Le lecteur des expériences mondiales de développement confirme, sans aucun doute que le passage vers la croissance économique ne se fait qu'à travers les entreprises économiques performantes. Ainsi la recherche de cette performance et son amélioration permanente représente l'axe principal du développement et de l'évolution des petites et moyennes entreprises.

Au niveau de la wilaya de Tipasa, les petites et moyennes entreprises ont connu une croissance et des progrès remarquables au cours des dernières années, et cela grâce aux efforts physiques et humains de la direction de l'Industrie et des Mines dans le cadre de l'application du programme de développement de l'Etat, ainsi que le rôle des mécanismes de soutien et de financement pour encourager l'investissement et la création des petites et moyennes entreprises, à travers plusieurs domaines d'activité et de localité, comme le montre le tableau ci-dessus, qui ressortir le nombre des PME par commune au niveau de la wilaya.

Tableau N°04 : Nombre des PME par commune (2013-2016)

Année	FIN 2011	FIN 2012	FIN 2013	FIN 2014	FIN 2015	FIN 3eme T 2016
Commune	Nombre de PME	Nombre de PME	Nombre de PME	Nombre de PME	Nombre de PME	Nombre TPE
TIPASA	798	817	883	949	1054	1119
KOLEA	2081	2161	2 294	2371	2518	2723
CHAIBA	307	319	349	372	399	436
ATTATBA	335	352	374	413	452	475
CHERCHELL	1239	1269	1 329	1385	1460	1524
SIDI-GHILES	187	191	212	223	243	253
HDJRET-ENNOUS	52	55	56	59	66	67
SIDI-SEMIANE	5	8	8	9	10	10
HADJOUT	1658	1715	1 818	1910	2005	2084
MEURAD	149	158	173	181	185	200
GOURAYA	294	300	310	330	356	367
MESSELMOUN	60	63	64	70	79	82
AGHBAL	37	39	40	38	41	43
FOUKA	747	786	797	830	902	980
DOUAOUDA	406	427	459	486	523	555
BOI-ISMAIL	1335	1386	1 456	1567	1641	1723
AIN-TAGOURAIT	206	213	221	239	258	266
KHEMISTI	397	405	431	455	477	499
BOUHAROUN	381	386	404	414	434	450
DAMOUS	175	182	191	193	201	212
LARHAT	68	67	74	79	83	86
BENI-MILLEUK	12	14	15	17	19	19
SIDI-AMAR	132	142	154	162	181	195
NADOR	193	198	206	215	224	236
MENACEUR	171	169	179	188	195	203
AHMEUR EL AIN	297	306	322	332	359	379
BOURKIKI	272	276	293	316	325	348
SIDI RACHED	216	227	242	263	280	289
TOTAL	12210	12631	13 354	14066	14970	15823

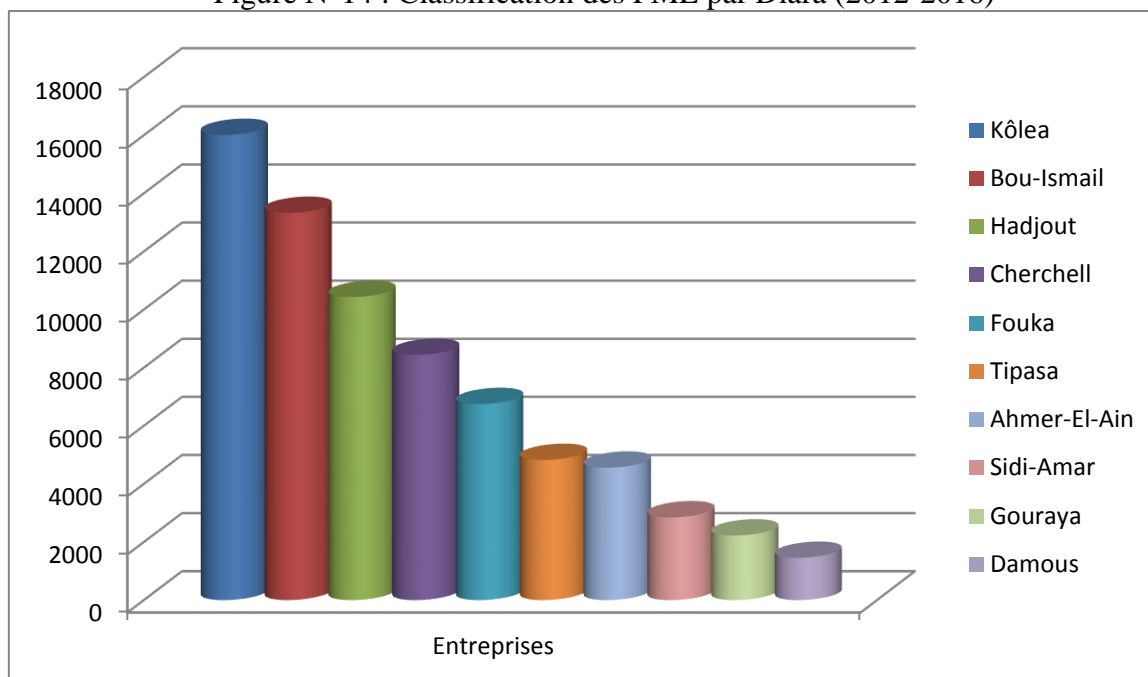
Source : Rapport de la Direction de l'Industrie et des Mines de la wilaya de TIPASA.

Selon le tableau, nous constatons qu'il y a une augmentation continue de la création de PME dans toutes les municipalités de la wilaya, ce dernier a enregistré en 2013, la création de 684 nouvelles entreprises. En continuant à augmenter jusqu' il est arrivé au cours de l'année 2016, à l'existence de 1056 nouvelles entreprises ; et nous obtenons en fin de 31.12.2016 la présence de 16026 entreprises. Seulement nous remarquons une forte concentration des PME au niveau des municipalités : Kôlea, Hadjout, Bou-Ismaïl, ChercHELL,

Tipasa respectivement ; cette concentration est due à la haute densité de population et des activités commerciales au niveau de ces dernières, en plus de la culture entrepreneuriale de leur population par rapport à d'autres municipalités.

Le graphe suivant représente une classification des PME par daïra durant la période (2012-2016) citée dans le tableau N° 14 .

Figure N°14 : Classification des PME par Dâira (2012-2016)



Source : Réalisé par nous-même.

❖ Etat de la concurrence dans le secteur:

Le tableau qui suit présente l'analyse sur l'étendue de la proportion de la contribution du centre de facilitation PME à la création et la mise en place des PME ainsi que ses concurrents.

D'après les études réalisées sur le terrain parmi les différents mécanismes de soutien et de financement au niveau de la wilaya, nous pouvons citer les parts de marché de chaque concurrent pour la création des PME et d'emplois développés, et qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°05: Parts de marché des concurrents

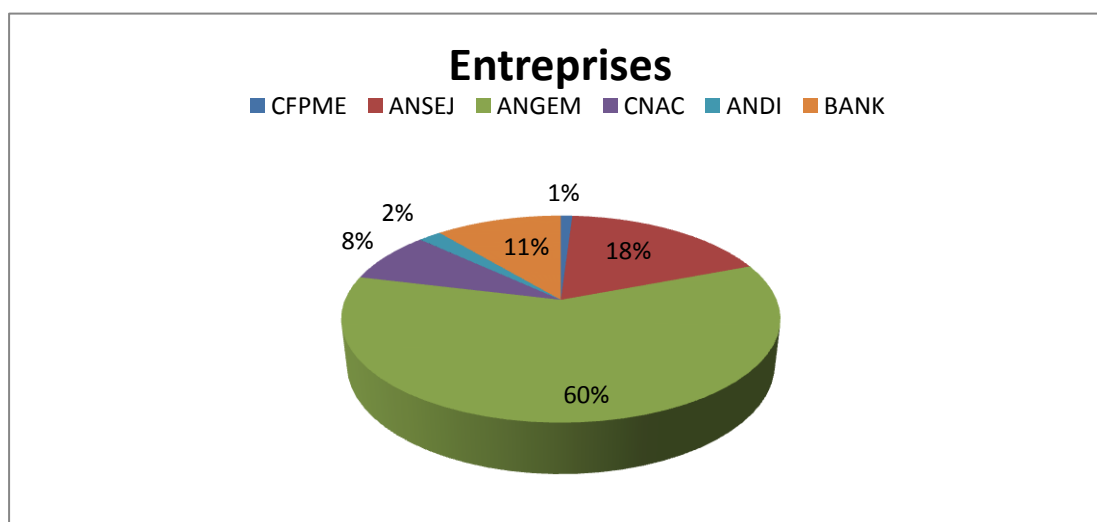
Dispositives de soutien au niveau de la wilaya de Tipasa	2013		2014		2015		2016	
	Entreprises Créées	Emplois Créés	Entreprises Créées	Emplois Créés	Entreprises Créées	Emplois Créés	Entreprises Créées	Emplois Créés
Centre facilitation PME (CFPME)	48	127	18	62	09	74	63	135
Agence Nationale de Soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ)	1007	1218	1101	2439	670	905	186	357
Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit (ANGEM)	2664	2875	3785	4123	2429	2664	573	744
Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)	685	1424	302	579	193	317	147	254
Agence Nationale de Développement de l'investissement (ANDI)	78	152	94	289	87	142	94	162

Source : Réalisé par nous-même.

Nous notons qu'il y a une baisse continue du financement et la création de PME par les institutions de soutien et des finances, où l'on voit que la plus grande contribution est réalisée par ANGEM qui a créé 9451 institutions au niveau de la wilaya et 10406 postes d'emploi, suivi par ANSEJ qui a contribué par la fondation de 2964 institutions et 4919 postes d'emploi. Nous constatons également que la somme totale des contributions à la création des petites et moyennes entreprises par les mécanismes de soutien et de financement est à 14233 ou de 89%, et le reste est représenté par la contribution des banques qui a augmenté de 11%.

Le graphe suivant représente les parts du marché de chaque concurrent pour la création des entreprises au niveau de la wilaya :

Figure N° 15 :Part du marché de chaque concurrent.



Source : Réalisé par nous-même.

2. Accompagnement de la mise en place de système de veille au sein du centre facilitation PME Tipasa:

Tout d'abord, il faut cibler les besoins. "Il ne faut pas faire de le système de veille pour le système de veille. Le système de veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne, via notamment l'identification précise du cœur du métier de l'entreprise.

2.1 Etude conceptuelle :

" Quand on épouse une tendance, il est déjà trop tard "

Robert SALMON

Les informations du système de la veille stratégique concernent l'avenir de l'entreprise par contre l'extérieur de celle-ci sont des informations anticipatives, ces informations se répartissent en deux types : les signes d'alerte et les informations de potentiels.

Le système de la veille, l'attitude de l'entreprise à appréhender son environnement afin de prévenir les menaces et d'anticiper les opportunités, et de l'activité se proposant de maîtriser l'information aussi bien interne qu'externe se rapportant aux besoins de l'entreprise afin d'aider les dirigeants à la prise de décision.

Cette partie « Etude Conceptuelle » présente l'aspect conceptuel du nouveau système , nous allons envisager des propositions concrètes et opérationnelles qui correspondent aux différents points mis en évidence pour l'analyse de l'existant. Ces propositions qu'on partage dans un même objectif qui est la réussite de la mise en place d'un système de veille stratégique adapté à l'organisation, dont il connaîtra de nombreux changements et évolutions, comme tous les dispositifs de soutien et d'aide. Ces propositions seront catégorisées suivant deux axes : stratégique d'un part, organisationnel de l'autre part.

Il est nécessaire de signaler que le système de veille est avant tout un état d'esprit ou bien une culture, qu'on peut matérialiser ou rendre plus concret à travers la mise en œuvre des outils, des documents et des procédures.

Le centre de facilitation PME Tipasa, comme beaucoup d'entreprises fait de la veille malgré qu'elle ne soit pas structurée en activité indépendante et que le personnel n'a pas été formé dans ce sens. En effet, la recherche et l'exploitation de l'information est la base de toutes les actions menées dans les différentes activités.

2.2 Objectifs du nouveau système :

L'objectif de l'étude conceptuelle est d'apporter une solution nouvelle et l'optimale de la capacité pour la collection et le traitement de l'information utiles afin de prendre des

décisions de court, moyen ou long terme. Le choix de cette solution découle des suggestions proposées pour remédier aux insuffisances constatées ainsi que, des préoccupations des managers.

Elle s'effectue en deux phases :

- Fixation des objectifs du nouveau système : permettre aux acteurs de l'entreprise impliqués dans le système de veille, de se rencontrer, d'échanger leurs expériences et de progresser ensemble.
- Développement global de la solution : contribuer à augmenter les connaissances.

2.3 Segmentation stratégique :

❖ Identification des publics cibles :

Le tableau suivant présente l'analyse des parties prenantes pour connaître les entités impliquées (ou affectées) dans le centre et leur degré d'implication. Cette démarche permettant de comprendre un système en identifiant les principales parties prenantes du système et en évaluant leur intérêt ou influence sur ce système.

Le tableau ci-dessus résume le degré d'implication des parties prenantes :

Tableau N°06 : Parties prenantes de CFPME.

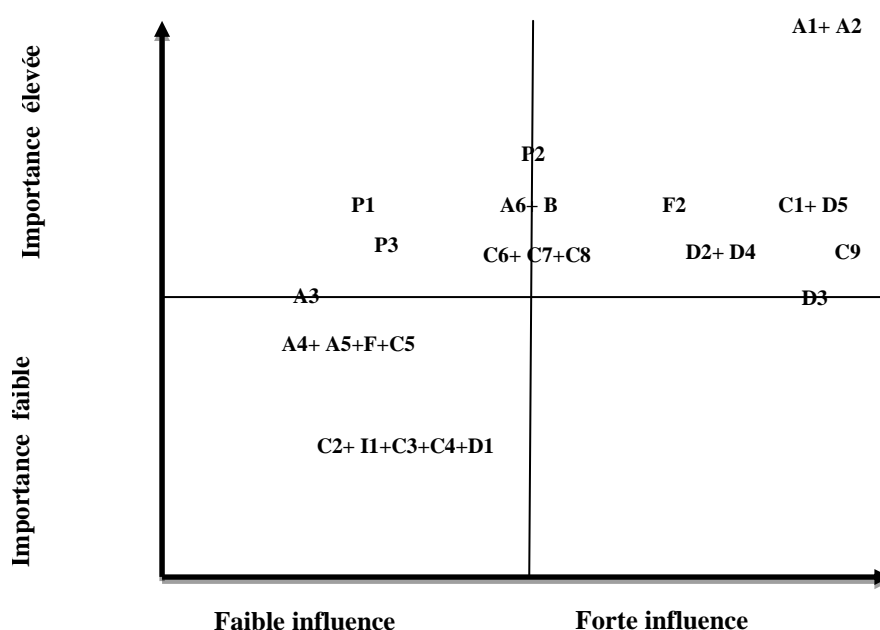
PARTIE PRENANTE		INTERET MAJEUR	IMPORTANCE VIS-à -VIS DU PROJET (échelle de 1 à 10 ou élevée /faible)	INFLUENCE SUR LE PROJET (échelle de 1 à 10 ou élevée /faible)	PARTICIPATION
PPUniversitaire	P1	6	7	4	5
PP CFPA	P2	6	8	5	6
PP Sans qualification	P3	5	6	4	6
ANSEJ	A1	9	9	9	9
ANGEM	A2	9	9	9	9
CNAC	C1	7	7	7	7
CNRC	C2	3	3	3	3
IMPOT	I1	3	3	3	5
ANEM	A3	4	5	3	5
CNAS	C3	3	3	3	3
CASNOS	C4	3	3	3	3
La direction de l'emploi	D1	3	3	3	3
DSA	D2	5	6	6	7
La direction de la pêche	D3	5	5	7	6
La direction de tourisme	D4	6	6	6	7
DFP	D5	7	7	7	8
ANDI	A4	5	4	3	5
ANDPME	A5	5	4	3	5
FGAR	F	5	4	3	5
CGCI	C5	5	4	3	5
La chambre de commerce	C6	6	6	5	7

La chambre de la pêche	C7	6	6	5	7
La chambre d'agriculture	C8	6	6	5	7
La chambre de l'artisanat	C9	5	6	7	5
Les (APC)	A6	6	7	5	7
Les entreprises économiques	E2	5	7	6	7
Les banques	B	6	7	5	6

Source : Plan de communication 2017.

Figure N°16 : Pouvoir des Parties prenantes

❖ **Analyse du pouvoir des parties prenantes :**



Source : Plan de communication 2017.

Nous notons que PP universitaire, PP sans qualification, PPCFPA a une faible influence mais importance élevée vers le centre de facilitation PME, par contre ANDI, ANDIPME, FGAR, CGCI, CNRC, IMPOT, CNAS, CASNOS, direction d'emploi a une importance et influence faible. Mais CCI, ANSEJ, ANGEM, CNAC, chambre de pêche, chambre d'agriculture, direction de tourisme, direction des services agricoles, chambre d'artisanat, direction de pêche a une influence forte et importance élevée vers le CFPME.

2.4 Analyse sectorielle :

Avant d'entamer un projet de Système de veille Stratégique, qui va permettre à l'entreprise de se mettre à l'écoute de l'environnement socio-économique, l'analyse nécessite un diagnostic d'anticipation de l'environnement externe à l'entreprise (évaluation des menaces et opportunités), ainsi que l'analyse de l'environnement interne (évaluation des forces et faiblesses, vulnérabilités).

Pour chacune des étapes précédentes, Il y a plusieurs techniques d'analyse sectorielle et concurrentielle pour avancer dans la résolution du problème, les plus utilisées sont : la méthode basé sur le modèle 5(+1) forces de l'économiste Américain Michael Porter, la méthode PESTEL et la méthode de l'analyse par la matrice SWOT.

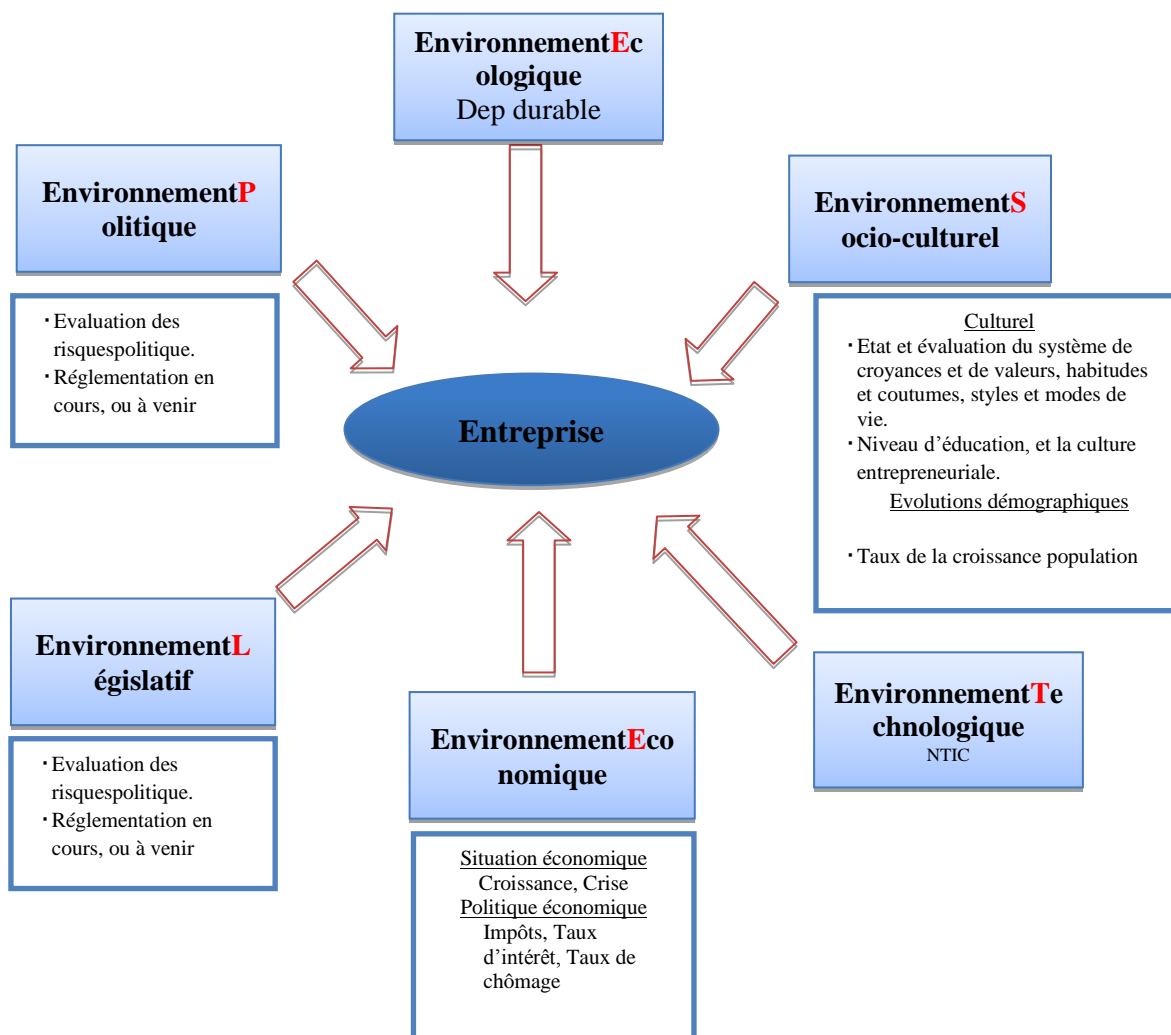
2.4.1 Méthode PESTEL :

L'analyse **PESTEL** (**P**olitique, **E**conomique, **S**ocio-culturel, **T**echnologique, **E**cologique, **L**égislatif) est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative), que peuvent exercer sur une organisation les facteurs macro-environnementaux.

Toutes les entreprises, tous les projets sont impactés par l'environnement. Les problèmes écologiques, de responsabilités sociétales, les pressions externes, les lobbyings, les progrès technologiques, les nouveaux modes de consommation... ne laissent pas l'entreprise, le porteur de projet libre de ses choix. Il est à la fois contraint mais aussi acteur de changement. Il est donc important de comprendre dans quel environnement, l'entreprise actuelle ou future va évoluer. Pour cela, on peut utiliser **le modèle PESTEL**, qui a un double objectif (LEROY-GARRETTE-DUSSAUGE-DURAND, 2016):

- Décrire le macroenvironnement et ses principales composantes.
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs marcoéconomiques, sociaux et environnementaux (au sens écologique du terme).

Figur N°17 : Composants de l'environnement marco-économique :Méthode PESTEL



Source : LEROY.G, DUSSAUGE.D ,LEHMANN.D,STRATEGOR, 2016

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

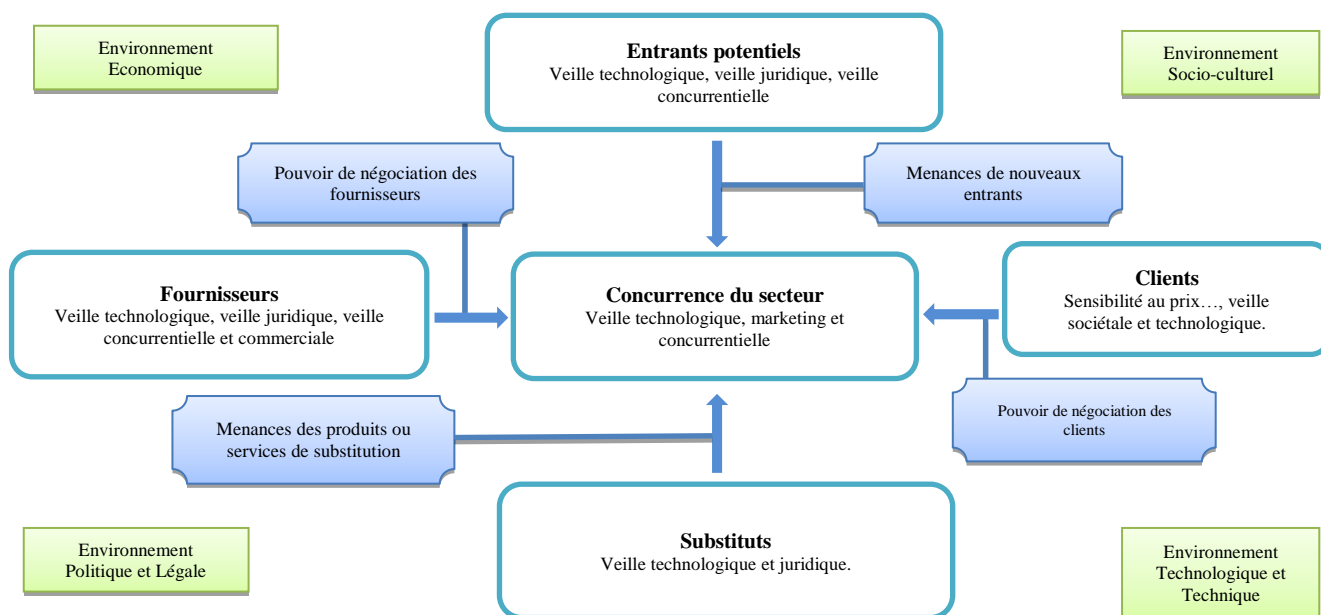
2.4.2 Les 5(+1) forces concurrentielles (Schéma de PORTER) :

Le schéma de Porter, fait apparaître les cinq paramètres principaux qui conditionnent l'avenir de n'importe quelle entreprise activant dans un milieu compétitif. Toute entreprise, y compris le centre de facilitation PME, aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter.

L'identification et les définitions de la concurrence et des composantes de l'environnement permettent au centre de facilitation PME de se situer par rapport à chaque composante pour une meilleure perception des changements afin d'apprécier les menaces et les opportunités.

C'est dans une optique d'analyse de la dynamique concurrentielle de l'entreprise, en vue d'une plus grande compétitivité, que Porter a dégagé les forces qui commandent la concurrence dans un secteur d'une part, et les sous-ensembles qui composent l'environnement d'autre part : ceci est illustré par la figure suivante :

Figur N°18 :Schéma des 5 (+1) forces de Porter



Source : LESCA,H (1994), Veille stratégique pour le management stratégique :état de la question et axes de recherche,Economie et série sciences de gestion,Vol,n°20 ,P31 .50

Ce schéma fait ressortir les quatre forces de la concurrence qui agissent dans un environnement à cinq composantes.

En effet d'après Porter, pour une activité donnée, la compétitivité de l'entreprise est directement liée à sa capacité de faire face aux forces concurrentielles de son

environnement. Chaque force possède des pouvoirs non négligeables qu'il est nécessaire de les comprendre et les analyser afin de les maîtriser. Ces forces sont :

✓ Les concurrents du secteur :

Il s'agit des concurrents directs, c'est-à-dire les dispositifs d'aide et régime d'incitation à l'investissement ; les structures d'appui et d'animation économique locale qui font les mêmes activités ou des activités similaires et qui visent les mêmes segments de marché. Leurs pouvoirs sont déterminés, entre autres, par le taux de croissance de l'activité et le nombre de porteurs du projet accueillis et accompagnés.

✓ Les entrants potentiels :

C'est les bureaux d'études –conseils susceptibles de pénétrer le marché du secteur et pouvant éventuellement devenir à terme des concurrents directs. Généralement, lorsque le secteur est en pleine croissance ou que l'innovation dans la création des entreprises (besoins d'accompagnement) et les procédés se développent rapidement, des entreprises nouvelles en profitent pour entrer dans ce secteur

✓ La pression des substituts :

Ils représentent les biens et les services qui par leur qualité et leur maîtrise peuvent se substituer à cette activité par l'entreprise et les dispositifs du secteur. Ils peuvent présenter un risque de perte de parts de marché, si le rapport qualité /prix est amélioré ou s'ils proviennent d'un secteur où les profits sont plus élevés.

✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Ils interviennent en tant que force concurrentielle, par leur pouvoir de négociation sur les qualité des services et peuvent avoir ainsi, une influence sur les coûts .

✓ Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients est important .En effet, l'attitude du client peut varier en fonction de plusieurs facteurs, ils représentent le marché de l'entreprise et sont souvent à la base des efforts de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité, grâce à leur pouvoir de négociation sur les prix et la qualité de service disponible en faisant jouer la concurrence.

✓ Le pouvoir public :

C'est une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'état et son rôle de législateur. En effet, le modèle décrit par M. Porter n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les une contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définis par chaque état. C'est pourquoi les derniers livres et articles sur le sujet parlent.

Cette force augmente ainsi les barrières à l'entrer en fixant un ticket d'entrée ou en augmentant les coûts de structures des entreprises du secteur.

2.4.3 Analyse SWOT:

Le premier outil de management stratégique a été élaboré dans les années 1960 par E.P.Learned, C.R. Christensen, K.R.Adrews et W.D.Guth de l'université de Harvard.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un modèle structuré pour analyser les facteurs internes et externes qui sont susceptibles d'affecter le succès d'une entreprise. Ce modèle consiste à identifier en premier lieu les opportunités et les menaces de l'environnement, ces derniers s'identifient en termes commerciaux ou technologiques. A l'inverse on pourra détecter une menace d'arrivée de nouveaux concurrents ou de nouvelle réglementation concurrentielle réductrice des options de développement de l'entreprise. Du point de vue interne, il s'agira d'évaluer les Forces et les Faiblesses permettent d'identifier les ressources et les compétences dont l'entreprise pour adapter une stratégie aux changements environnementaux en exploitant les forces et en réduisant ses faiblesses(LEROY-GARRETTE-DUSSAUGE-DURAND, 2016).

En tenant compte des informations recueillies par nos soins au sein du Centre Facilitation PME suite à l'étude du marché ainsi qu'aux entretiens effectués avec les Chef Département de promotion et développement PME et Animation, Communication et Vulgarisation du Centre et leurs deux chefs services d' Animation et Information et service de Soutien PME, il en ressort les éléments de la réponse suivante sur le tableau N°08 :

Tableau N°08 : Analyse SWOT de CFPME.

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Facteurs internes	<p><u>Liste des forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources humaines (compétences - motivations). ▪ Services uniques au profit des porteurs de projets (accompagnement personnalisé – orientation – conseils – business plan – mise en réseaux professionnels). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédibilité. ▪ Méthodes de gestion moderne. 	<p><u>Liste des faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination insuffisante avec les parties prenantes. ▪ Manque de moyens et supports de communication convaincants. ▪ Manque de coordination et de communication pour créer une synergie des connaissances entre l'effectif,
Facteurs externes	<p><u>Liste des opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunités d'investissements locales importantes ▪ Avantages importants accordés par l'Etat pour la création d'entreprises. 	<p><u>Liste des menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de la culture d'entrepreneuriat chez la plupart des porteurs de projet. ▪ Importance de l'accompagnement, lors de la création, ignorée par les porteurs de projets.

Source : Réalisé par nous-même.

Dans le but d'avoir des informations riches et variées, nous avons mené des entretiens dans les différents niveaux hiérarchiques avec le directeur, les chefs départements, les chefs services et les employés, ainsi que l'observation et la documentation fournie.

Ceci nous permet de comprendre le fonctionnement de centre facilitation PME, et d'attirer l'attention des responsables sur l'impact que peuvent avoir ces dysfonctionnements. En conclusion le guide d'entretien (annexe A) nous avons ressorti avec ses résultats :

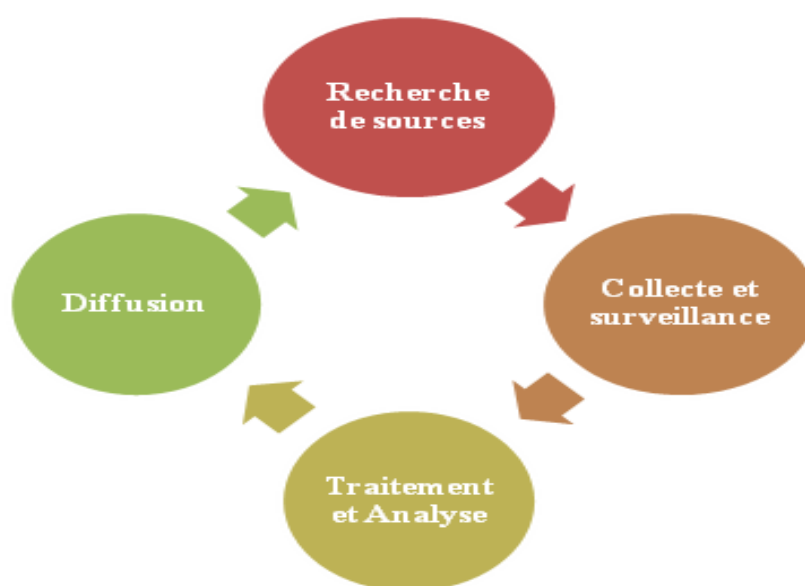
- Manque de moyens matériels technique et humains dans le service d'animation et information, qui permettant de procéder à la recherche et l'acquisition de l'information, à son stockage et à sa diffusion.
- Manque d'effectif dans la communication externe de centre , une seule personne pour réaliser une multitude de tâches importantes (plan de communication, les rapport des réunion, les sorties, participants des foires et journées d'informations, ainsi que la vérification des sites des concurrents).
- Mauvaise répartition des tâches dans le département d'animation, communication et vulgarisation (travail collectif) ,ya pas la répartition des tâches et la clarification des responsabilités et missions entre les membres de l'équipe pour une meilleur organisation.

- Problème de la transmission de certaines informations entre tous les services, mauvaise circulation de l'information se manifestant par le fait que les employés de CFPME ne reçoivent pas tous la même information.
- Manque de coordination et de communication entre certains membres de l'équipe de CFPME.
- Le personnel n'est pas formé à la sécurité des données de l'entreprise.
- Il n'y a pas encore une politique formelle de gestion documentaire.

2.5 Axes de veille (Radars d'observation) :

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mis en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Figur N°19 : Le cycle de l'information



Source : La veille stratégique, PATEYRON Emmanuel, édition ECONOMICA, Paris, 1998. P20

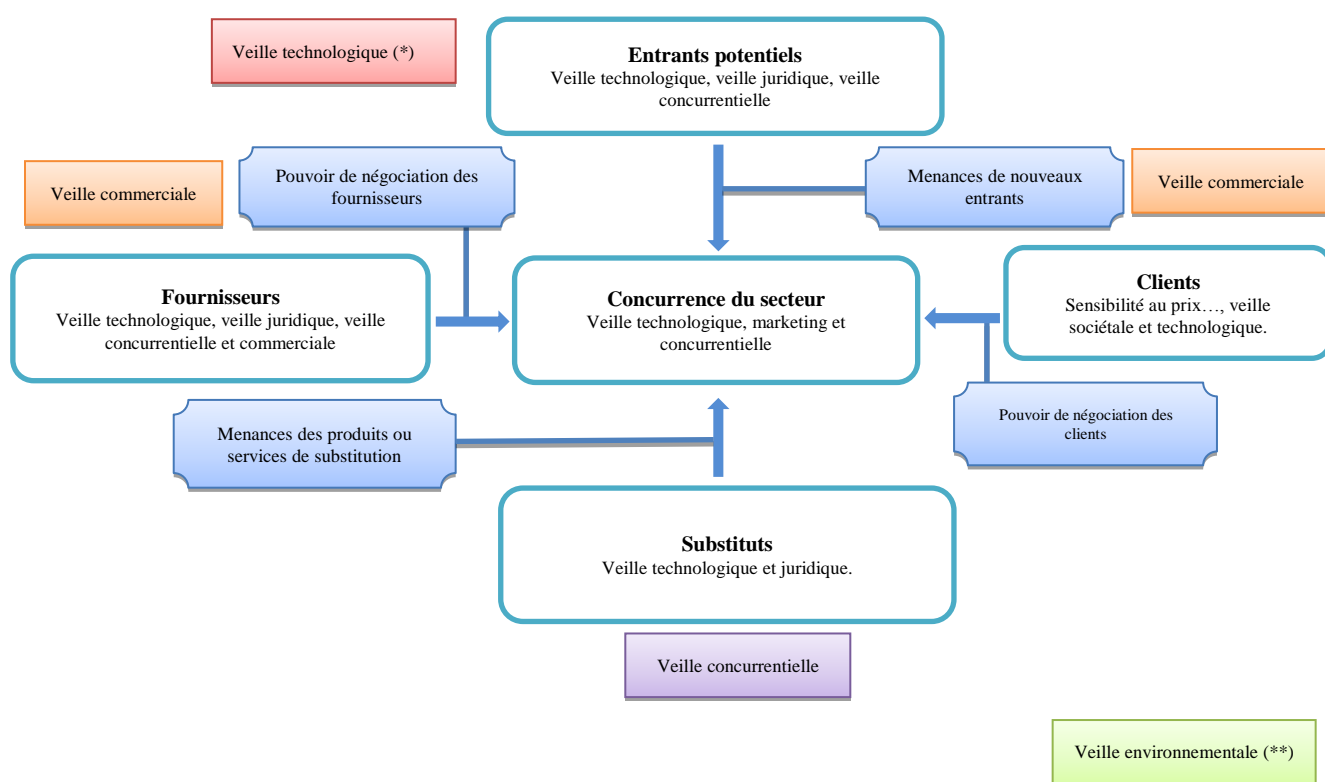
L'information étant une ressource clé de l'entreprise, elle a besoin d'être gérée au même titre que les ressources humaines, les ressources financières ou les ressources matérielles. La gestion consiste à organiser et à utiliser au mieux les ressources de l'entreprise pour qu'elles contribuent de manière optimale à la réalisation des objectifs.

Selon E.PATEYRON " La mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage de temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrême, la fermeture de l'entreprise" .

Gérer l'information pour accroître la compétitivité de l'entreprise consiste donc à concevoir et à mettre en place une bonne veille s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier des axes de recherches pour les veilleurs.

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégie, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement, Mais une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique. (LESCA, H. (1997)) . En nous appuyant sur le schéma de PORTER (fig n°12), on distingue habituellement quatre grands types de veille .

Figur N°20 : Schéma des 5 (+1) forces de Porter



Source : Martinet.B,Ribault.J.m,La veille stratégique , concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation.Paris

(*) Veille technologique : est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.

() Veille environnementale :** cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commerciale) de l'entreprise. C'est souvent dans capacité à intégrer les éléments

de l'environnement politique, social, culturel, juridique.... Q'une entreprise pourra faire le différence avec ses concurrents. (Hermel, Maîtriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2007)

Il est important de retenir pour Centre de facilitation PME les axes de veille suivants :

→ **Veille concurrentielle:**

C'est l'activité par laquelle de CFPME à identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financière (effectifs, qualité des services, techniques d'accueil et d'accompagnement....).

En tant que le seul centre qui offre des services gratuits au niveau de la wilaya de Tipasa, et qui servira de trait d'union entre le poeteur du projet de constitution d'une PME et ses différents partenaires, CFPME doit réagir à l'évolution de l'environnement et de la concurrence notamment à travers :

- . Identification des responsables clés.
- . Programme de développement de nouvelles techniques d'accueil, communication et d'accompagnement.
- . Création une banque de données dans le domainsd'investissement.
- . Programme de recherche, methodologie d'élaboration des monographies d'opportunités d'investissements.

Dans cette démarche l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de CFPME.

→ **Veille commerciale :**

C'est l'activité par laquelle à CFPME d'étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, et qu'il permette au centre de satisfaire leurs clients à travers leurs caractéristiques, leurs capacités et compétences.

Les paramètres suivants sont importants pour le devenir de CFPME et donc elle doit les suivre :

- . Qualité des services.
- . Part de marché.
- . Politique et plan de communication.
- . Politique et méthodes de réalisation de Business plan et l'étude techno-économique.

→ **Veille technologique :**

Les objectifs de la veille technologique au sein de CFPME sont :

. Suivre la tendance des marchés, le marché Algérien connu une évolution remarquable dans le domaine d'orientation et d'accompagnement.

. Detecter et anticiper toutes ruptures technologiques concernant les processus d'accompagnement, les études des marchés.

. Evaluation technologique d'un investissement.

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle.

→ **Veille environnementale:**

La veille environnementale concerne le reste de l'environnement de l'entreprise non inclus dans les trois types de veille déjà cités. Donc on doit suivre l'évolution des indicateurs PESTEL qui seront définis dans les thèmes de veille.

2.6 Thèmes de veille retenue :

Un thème est une activité de l'acteur, ou une certaine caractéristique de l'acteur, qui nous intéresse particulièrement en matière de Veille.

Tableau N°09 : Thèmes de veille.

Domaine	Thème			
	Veille concurrentielle	Veille commerciale	Veille technologique	Veille environnementale
Animation, Communication et Vulgarisation				
Accueil et Orientation	-Toutes les prestations et options technique accompagnant de chaque concurrence y compris les mesures d'accompagnements (formation, études, et autres) . -Programme de développement de nouvelles techniques d'accueil, communication et			-Analyser les variables de l'environnement qui peuvent l'influencer, comme la culture, les changements des lois d'investissement.

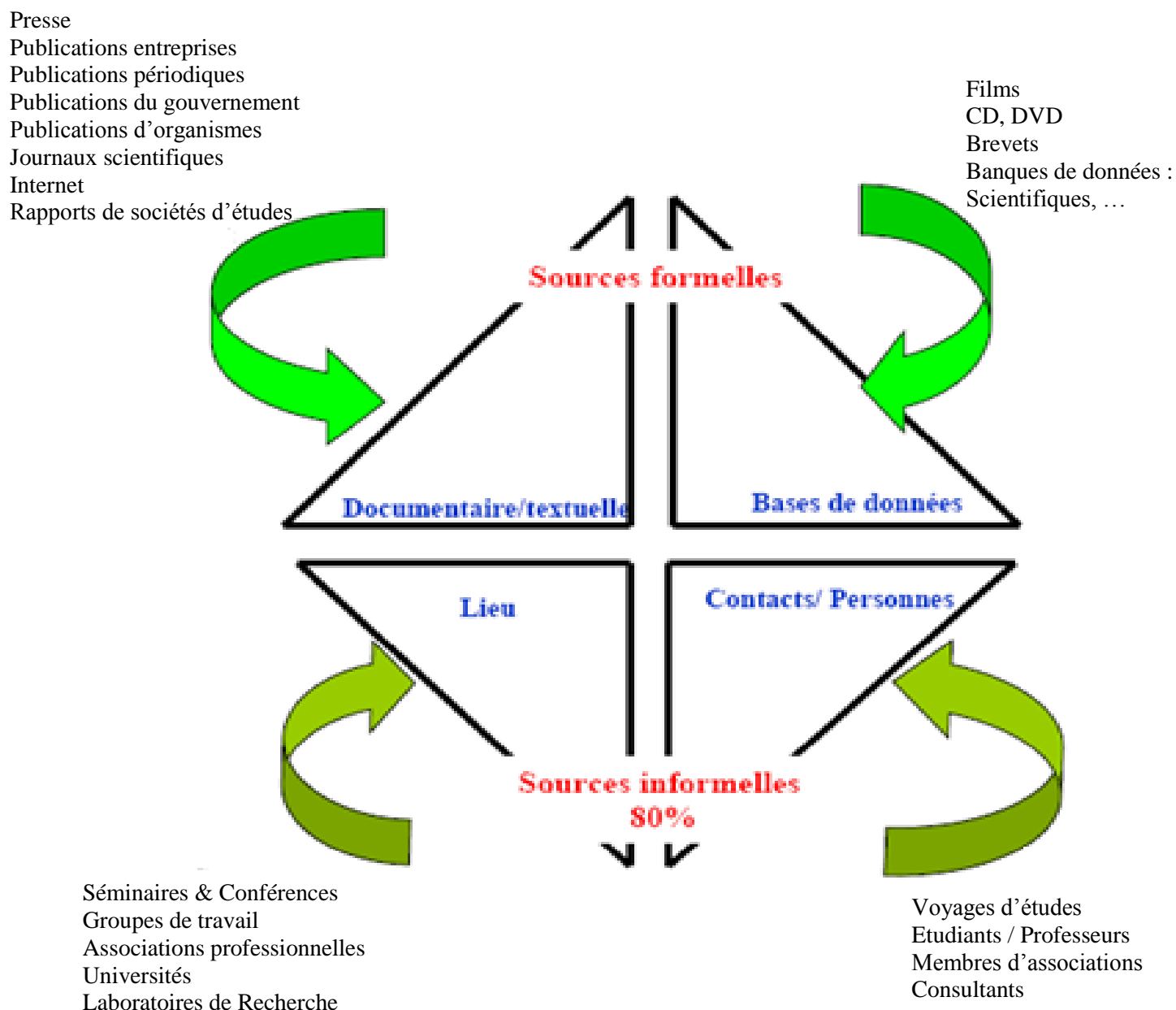
	d'accompagnement.			
Animation et Information	<ul style="list-style-type: none"> -Création une banque de données dans le domaine d'investissement. -Fiches techniques sur les nouvelles idées. -Elaboration de monographie d'opportunités d'investissements. 		<ul style="list-style-type: none"> -Ressources méthodologiques et techniques (organisation de la gestion des connaissances, ingénierie du traitement de l'information, outils de recherche....) 	
Promotion et développement PME				
Soutien à la PME		<ul style="list-style-type: none"> -Politique et méthodes de réalisation de Business plan, l'étude techno-économique. 		
Promotion de la PME			<ul style="list-style-type: none"> -Détection des sources (choix des logiciels devant proposer une couverture qui soit la plus exhaustive des sources pertinentes). 	

Source : Réalisé par nous-même.

2.7 Sources de veille:

Une fois les besoins en information identifiés, se pose la question d'aller rechercher cette information, et par conséquent d'identifier et d'exploiter des sources. Les sources de veille sont catégorisées en sources formelles et sources informelles, sources externes ou internes, la figure N°13 ci-dessus résume les sources de veille.

. Figur N°21 : Les sources de veille.



Source : Salima Kriaa Medhaffer, Humbert Lesca ; L'animation de la veille stratégique.

➤ **Sources informels :**

Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, pour collecter l'information informelle,

« il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir (Y.M, 1995)

Ces sources fournissent l'information qui n'a pas de support écrit ou dont la diffusion est limitée : colloques, visites de laboratoires / usines, rumeurs de couloirs, réseaux d'anciens élèves d'une même école, congrès, ...

Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales et permettent souvent de lever le voile sur les aspects non communiqués officiellement, mais elles nécessitent plus de traitement et de validation.

➤ **Sources formels :**

Composées principalement de la presse, la télévision, la radio, salons et congrès, les monographies, les livres, banques de données et CD-ROM, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés.

L'importance d'un type de sources (formelles ou informelles) dépend de deux facteurs :

- ✓ Le secteur d'intérêt de l'entreprise : le secteur qui intéresse l'entreprise est déterminant.
- ✓ La culture de l'entreprise.

Tableau N°10 : Sources de veille.

Veille Technologique	Veille concurrentielle	Veille commerciale	Veille environnementale
-lois d'investissement. -Universités : Tipasa ; Kôlea et Bab-El-zaouar. -Laboratoires de recherche (crepci, UDES). -Réseaux sociaux de : ANSEJ, ANGEM, CNAC, FGAR, CGCI, ANDI, ANDIPME, CCI, Directions de la wilaya -Radio Tipasa.	-Salon organisée par les dispositifs d'aide et de soutien ANSEJ, ANGEM, CNAC, BANK, CCI, ... - Séminaires organisée par les universités, chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture, maison d'environnement, direction de l'industrie et des mines, direction de pêche , Ecole de pêche de	-Les associations de création d'entreprise. -Maison d'entrepreneuriat. -Les journaux : El-Watan, Liberté, ... -Les magazines de toutes les dispositifs d'aide et de soutien au niveau de la wilaya.	Les institutions et les administrations : -Direction de Pêche . -Direction d'agriculture. -Direction de tourisme. -Direction de l'environnement -Direction de CFPA.

	<p>CHERCHELL, Ministère de l'industrie et des mines.</p> <p>Sites Internet des concurrents</p> <p>Brevets, marque</p> <p>Salons ,Séminaires</p> <p>Formations</p>		
--	---	--	--

Source : Réalisé par nous-même.

2.8 Tableau de bord de veille:

Une fois l'entreprise s'est lancée dans une démarche de veille, il construit son tableau de bord qui peut être considéré comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet au décideur de se reconstruire une représentation synthétique de la réalité.

Tableau N°11 : Tableau de bord de veille.

VEILLE TECHNOLOGIQUE			
Indicateurs	Sources	Fiabilité	Observation
<ul style="list-style-type: none"> -Nouveaux procédés et outils. -Nombre de réunions ayant un point de veille légale à l'ordre du jour. -Nombre de brevets étudiés. -Augmentation des compétences informationnelles des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères, Associations, Entreprises publique et privée et autres organismes - Etudes et statistiques - Visites des magasins, expositions, catalogues. - Séminaires - Site-web. - Fiche de poste et les Formations 		

VEILLE CONCURENTIELLE			
Indicateurs	Sources	Fiabilité	Observation
-Evolution du nombre de nouvelles méthodes d'accueil et d'accompagnement. -Nombre de suggestion faite par les employés dans la «boîte à idées». -Discussions autour de sujets de veille lors des réunions de Service. -Mise-à-jour des informations concernant les principaux Concurrents. -Nombre de consultations des profils des principaux concurrents. -Portefeuille d'activités de l'entreprise. -Évolution globale des porteurs du projet accueille et accompagnée. -stratégie d'entreprise : positionnement, communication, accompagnement, croissance interne, croissance externe.	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de marché. - Salon etfoire. - Site Web, Presse , et les journaux. - Réunions et les rencontres organisée. - Les rapports mensuels. - Plan d'action de plan de communication de CFPME . - Relations interprofessionnelles. 		

VEILLE CLIENTS			
Indicateurs	Sources	Fiabilité	Observation
-Nombre des business plan et les études techno-économiques réalisées. --Nombre desporteurs du projet accueillies et accompagnées. -Nombre des entreprises créent.	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes et statistiques - Demandesreçues 		

Source : Réalisé par nous-même.

CONCLUSION

Aujourd'hui, le système de veille stratégique devient une nécessité dans un monde où la mondialisation et la compétitivité sont incontournables. A cet effet, les entreprises Algérienne quel que soit leur secteur d'activité, sont amenées à prendre en compte cette dimension informationnelle dans leurs stratégies et leurs actions.

Le système de veille stratégique devient alors un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de dépense des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de collecte, analyse, valorisation, diffusion et de protection de l'information économique stratégique utile aux acteurs économiques obtenue légalement, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. L'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement sur le déploiement de véritables systèmes de veille stratégique. Le système de veille stratégique qui a été définie par F Jakobiak comme "une observation de l'environnement suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique ". De ce fait et comme réponse à notre problématique sur le rôle que peut jouer le système de veille stratégique, qu'il constitue une véritable force pour les entreprises dans la mesure où elle traduit une redoutable capacité à anticiper l'avenir, on peut déduire que la mise en œuvre d'une démarche de système de veille stratégique permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.

Le système de veille stratégique est d'une importance cruciale car elle donne aux entreprises ce qu'elles ont de moins en moins : le temps d'anticiper pour prendre les bonnes décisions au bon moment.

Finalement, notre réflexion autour de la mise en place un système de veille d'une entreprise apparaît comme exploratoire. En découle une certaine fragilité quant aux résultats obtenus et une ouverture certaine vers des recherches futures plus poussées.

Pour conclure, on s'accorde tous sur la nécessité de mettre en place au sein de chaque entreprise publique ou privée, quel que soit sa taille, sa propre cellule de veille stratégique. Dans tous les secteurs d'activité, rester à l'affût des dernières nouveautés technologiques, de l'évolution des marchés, des tendances économiques nationales et internationales est un enjeu majeur pour les sociétés et la clé de leur réussite.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelkader, B. (2015, 04 09). thèse doctorat ,Synergie du triptyque:Knowledge management,Intelligence économique et Business Intelligence. Université d'Aix-Marseille,spécialité, sciences de l'information et de la communication.
- BALMISSE, G. (Octobre 2014). Veille stratégique sur internet,Comprendre les enjeux,maîtriser les outils et partager l'information (éd. ENI). France: ZAC du Moulin Neuf Rue Benjamin Franklin 44800 st HERBLAIN.
- Coll, R.-A. T. (2007). Méthode de recherche en management. Dunod,Paris.
- Hermel, L. (2007). Maîtrise et pratique veille stratégique et intelligence économique (éd. 1). Fotolia: AFNOR-11, rue Francis de Pressensé-93571 La Plaine Saint-Denis Cedex.
- LEROY-GARRETTE-DUSSAUGE-DURAND, L. O. (2016). STRATEGOR (éd. 7). Paris: 5, rue laromiguière, 75005 Paris.
- Phil, H. E. (2016, JUILLET 19). De la nécessité d'un système national d'intelligence économique en Tunisie. Consulté le JUIN 15, 2017.
- Rouach, D. (2010). *La veille technologique et l'intelligence économique* (éd. 5). Paris, FRANCE: Presses universitaire de France,1996, 6 ,avenue Reille,75014 Paris.
- Dorothee, L., & SAUTREAU, A. L. (2008). L'intelligence économiqueet la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information.
- Martinet.B,Ribault.J.m, La veille stratégique , concurrentielle et commertielle, les editions d'organisation. Paris.
- PATEYRON Emmanuel , La veille stratégique, , édition ECONOMICA, Paris,1998.
- LESCA,H (1994), Veille stratégique pour le management stratégique :état de la question et axes de recherche,Economie et série sciences de gestion,Vol,n°20 .
- Salima Kriaa Medhaffer,Humbert Lesca ; L'animation de la veille stratégique ;LAVOISIER, 2010 .11,rue Lavoisier 75008 Paris.
- Livre blanc, Agentielle cabine de veille, « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils », 2013.
- LESCA,H (1994), Veille stratégique pour le management stratégique :état de la question et axes de recherche,Economie et série sciences de gestion,Vol,n°20.

- BOUCHICHA, N. E., & Brahim BOUYAHIAOUI. (2011 - 2012). La veille technologique au sein des entreprises Algériennes : situation et perspective. Les cahiers du Cread n°98-99, BOUCHICHA, N. E.
- JAKOBIAK.F,L'intelligence économique en pratique, Paris,Les Editions d'organisation,1998.
- CIGREF ; Veille stratégique,organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, 1998.
- IE-EPITA ; La veille stratégique les yeux et les oreilles de votre entreprises, 2001.
- BOUKRARA Ammar ;Ingénierie de besoins dans l'aide à la décision stratégique appliquée à l'IE,Thèse de doctorat en informatique, Ecole Nationale Supérieure d'Informatique ESI,ex-INI Oued Semar Alger.
- LESCA.H,Veille stratégique :la méthode L.E.S.Canning,editions EMS,2003.
- Hassen, B. (2013/2014). Veille stratégique & Intéligence économique, cas des entreprises Algériennes.
- Lynda, M. G., & Wissam, M. B. (2010). La mise en place d'un système de veille commerciale Cas : Activité commercialisation/ Risk management SONATRACH.
- France diplomatie. (s.d.). Consulté le Avril 22-23, 2017, sur <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossier-pays/russie/présentation de la russie>).
- France diplomatie. (s.d.). Consulté le Avril 22-23, 2017, sur <http://www.tresor.economie.gouve.fr/pays/russie>.
- France diplomatie. (s.d.). Consulté le Mai 2-3, 2017, sur <http://www.diplomatie.gouve.fr/fr/dossier-pays/chine/présentation de la chine>.
- France diplomatie. (s.d.). Consulté le mai 4, 2017, sur <http://www.tresor.economie.gouve.fr/^pays/chine>.
- France diplomatie. (s.d.). Consulté le Mai 20-25, 2017, sur <http://www.diplomatie.gouve.fr/fr/dossier-pays/L'Algérie/ présentation de l'Algérie>.
- France Diplomatie. (s.d.). Consulté le Avril 30, 2017, sur www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tunisie/presentation-de-la-tunisie.
- France Diplomatie. (s.d.). Consulté le Avril 25-26-27, 2017, sur www.tresor.economie.gouv.fr/pays/tunisie.

-Poutine Ali, L. ". (2009). *érudit*. Consulté le Avril 24, 2017, sur <https://www.erudit.org/fr/revues/ei/2009-v40-n4-ei3591/038935ar/>.

➤ **Articles et Revues :**

- Christophe Lafaye, chercheur équipe modeme, Agents intelligents pour la phase de traque d'un processus de veille stratégique et trajectoires d'appropriation organisationnelle :une approche exploratoire ; université Jean Moulin LYON 36 cours Albert Thomas BP 8242,2005.
- Manelle Guechtouli, professeur à l'ESCEM Tours-Poitiers ; Comment organiser son système de veille stratégique ?
- Sid Ahmed Gozim, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de sciences sociales capitale Toulouse 1.
- VOYANT Olivier, Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI ; Université Lumière Lyon 2-ISEOR ,Les Sthènes d'Ecully, 15 chemin du Petit-Bois 69.130 ECULLY France.
- Djibril Diakhate, Mise en place d'un dispositif de veille informationnelle pour les PME-PMI de pêche et de conserverie de produits halieutiques au Sénégal .Conflits, Stratégie, Veille .2006 .
- Anis Slim, Veille stratégique et performance des PME exportatrices Tunisiennes ; Université de Lyon 3, Institut d'administration des entreprises (IAE) 6 cours Albert Thomas BP 8242.

ANNEXEA -GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour,

C'est SAMEUT Khedidja, je mène présentement une recherche scientifique dans le cadre du projet de fin d'études pour l'obtention d'un Master en Management Stratégique et Système d'Information, portant sur la conception et la mise en place un système de veille stratégique. Au cours de l'entretien, j'aimerais vous poser quelques questions, sur trois thématiques. La première concerne les objectifs et les axes stratégiques au niveau du centre, la seconde sur vos compétences en tant qu'accompagnateur, quant à la dernière, sur les projets menés dans le centre. L'objectif est de connaître le concept du système de veille stratégique et comprendre l'environnement dans lequel vous évolués.

L'organisation du travail et la formalisation des objectifs et des axes stratégiques au niveau de CFPME

- Que pensez-vous de la formalisation et de la communication de la stratégie ?

.....

.....

.....

- Que pensez-vous de vos tâches, objectifs et missions ? Concentrez- vous sur les objectifs et comment ?

.....

.....

.....

- Quels sont les moyens alloués pour la réalisation de vos tâches ?

.....

.....

.....

- Quelles sont les informations que vous jugez indispensables et que vous n'avez pas le temps pour les obtenir ?

.....

.....

.....

La communication et la coordination au niveau de CFPME

- Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer avec vos parties prenantes ?

.....

.....

.....

- Que pensez-vous sur la transmission de l'information ?

.....

.....

.....

- Jugez-vous que l'information arrive à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision ?

.....

.....

.....

- Comment trouvez-vous les réunions et les rencontres ?

.....

.....

.....

La situation du système d'information au niveau de CFPME

Que pensez-vous du système d'information ?

.....
.....
.....

Est-ce que l'entreprise prend en considération la gestion d'information externe dans leur stratégie.

.....
.....
.....

Les informations rassemblées sont partagées à d'autres services ?

.....
.....
.....

Est-ce que vous avez eu une formation concernant l'usage des outils informatiques et du système d'information ?

.....
.....
.....

Quelles sont les principales sources d'information ?

.....
.....
.....

Mise en place un système de veille stratégique au niveau de CFPME
--

- Comment définissez-vous le système de veille stratégique ?

.....
.....
.....

- Comment jugez-vous l'intégration du système de veille stratégique dans la stratégie de centre ?

.....
.....
.....

- Comment jugez-vous l'ouverture de l'entreprise sur son environnement ?

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

