

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**Essai de la mise en place d'une cellule de
veille**

Étude de cas : Groupe SAIDAL

Élaboré par :

**M. BENAÏSSA Anis Rami
M. AMAR LATRECHE Rami**

Encadré par :

**M. BELKACEMI Mohand
Amokrane
Maître Assistant classe « A »**

**5^{ème} Promotion
Juin 2018**

École des Hautes Études Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

Essai la de mise en place d'une cellule de veille

Étude de cas : Groupe SAIDAL

Élaboré par :

M. BENAÏSSA Anis Rami
M. AMAR LATRECHE Rami

Encadré par :

M. BELKACEMI Mohand
Amokrane
Maître Assistant classe « A »

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Résumé

De nos jours, les entreprises algériennes se sont retrouvées dans un environnement économique complexe et rempli d'événements fortuits ce qui rend l'information un élément capital et indispensable pour le développement des entreprises. Celles-ci deviennent à la recherche permanente de l'information utile et pertinente qui leur donne la potentialité d'anticiper et d'innover dans un environnement plein d'opportunités autant que c'est rempli de menaces.

Les entreprises algériennes, notamment les grandes entités tel que le Groupe SAIDAL, exercent une activité de veille afin de cerner et de capter des informations qui leur sont nécessaires pour pouvoir prendre des décisions stratégiques permettant la survie et la pérennité de celles-ci. Cette veille est appliquée implicitement voire informellement dans la majorité d'entre-elles ce qui est insuffisant et qui laisse les décideurs souffrir du manque d'informations qui répond à leurs besoins.

De ce fait, la création d'un dispositif de veille stratégique formelle qui répond aux besoins des dirigeants et leur permet de prendre les meilleures décisions a devenu une nécessité pour toutes les entreprises souhaitant résister et se développer dans leur environnement.

ملخص

في الوقت الرّاهن وجدت الشركات الجزائرية نفسها في بيئة اقتصادية مليئة بالأحداث الصّاخبة، مما يجعل المعلومات عنصرا حيويا ال غنى لدى المؤسسات الراغبة في التطوّر. هته الأّخيرة صارت في بحث دائم عن معلومات مفيدة و ذات صلة و التي توفّر إمكانية التوقع و الابتكار في بيئة الفرص بها كثيرة بقدر ما هي ممتلئة بالتهديدات.

تقوم الشركات أجزائرية و ال سيما الكبيرة منها مثل مجموعة صيدال بنشاط مراقبة من أجل تحديد المعلومات التي يحتاجون إليها لتخاذ قرارات استراتيجية تسمح لهم بالاستمرار في العمل و التطور. يتم تطبيق هذه المراقبة بشكل ضمني أو غير رسمي في معظمها و هو ما يجعل صانعي القرار يعانون من نقص المعلومات التي تلبّي احتياجاتهم.

و نتيجة لذلك فإن إنشاء نظام لليقظة الاستراتيجية يلبي احتياجات المدراء و يتيح لهم اتخاذ أفضل القرارات أصبح ضرورة لجميع الشركات الراغبة في المقاومة و التطور وسط بيئتها. .

Abstract

Remercîments

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier

Monsieur BELKACEMI Mohand-Amokrane, notre encadreur, au niveau de l'école des hautes études commerciales pour ses orientations et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Monsieur AKROUCHE Amir, notre promoteur au niveau du Groupe SAIDAL.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble du personnel du Groupe SAIDAL OUED SMAR et ainsi que l'ensemble de nos enseignants de l'EHEC.

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

Un remerciement chaleureux pour nos familles qui nous ont soutenues lors de cette expérience enrichissante pleine des hauts et des bas.

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

Liste des figures

Figure I-01 : les types d'information selon le niveau de confidentialité	10
Figure I-02 : de la donnée à la connaissance	16
Figure I-03 : les composantes de l'environnement	21
Figure I-04 : les 5 forces de porter	23
Figure I-05 : Veille stratégique	25
Figure I-06 : Grille de lecture de l'environnement donnée par la veille	26
Figure I-07 : les circuits de circulation d'informations	27
Figure I-08 : le processus de l'intelligence économique	35
Figure II-01 : Mise en place d'une cellule de veille stratégique	47
Figure II-02 : Veille centralisée	52
Figure II-03 : Veille répartie	52
Figure II-04 : les types de réseaux de veille	54

Liste des tableaux

Tableau I-01 : les Informations blanche grise et noire	11
Tableau I-02 : Panorama des sources formelles et informelles.....	12
Tableau I-03 : Les qualités d'une bonne information	13
Tableau II- 01 : la classification des systèmes d'information	45
Tableau III-01 : Comparaison entre l'étude qualitative et l'étude quantitative	78
Tableau III-02 : présentation des résultats	84
Tableau III-03 : présentation des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée.....	98

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre premier : Introduction Générale à la veille	07
Section 1 : Information, Connaissance, Prise de décision	07
Section 2 : La veille stratégique et ses différentes acceptions	19
Section 3 : Notions fondamentales sur l'intelligence économique	29
Chapitre deuxième : Mise en place d'une cellule de veille	40
Section 1 : Généralité sur le système d'information	40
Section 2 : Processus de mise en place d'une cellule de veille et son niveau hiérarchique	46
Section 3 : Méthodologie de la pratique de la veille	55
Chapitre troisième : Cas pratique au sein du Groupe SAIDAL	70
Section 1 : Présentation du Groupe SAIDAL.....	70
Section 2 Présentation de la méthodologie de recherche sur le terrain	77
Section 3 : les résultats de la recherche et la proposition de notre projet	84
Conclusion générale	104



Introduction

Générale

Introduction Générale

L'industrie pharmaceutique est un domaine complexe qui se compose de plusieurs volets interactifs. Il se caractérise par la recherche, la fabrication et la commercialisation des médicaments. C'est l'un des domaines les plus importants économiquement dans le monde.

En Algérie l'industrie pharmaceutique a connu plusieurs changements considérables de son environnement marqués par l'arrivée de nouvelles entreprises nationales et multinationales induisant des contraintes à la fois d'ordre concurrentiel et technologique. Les entreprises publiques ont été retrouvées face à une concurrence rude qui les oblige d'améliorer leurs processus de production, de commercialisation et d'être en veille permanente sur leurs concurrents, leurs nouveaux produits, les nouvelles technologies, etc.

La veille est un facteur déterminant pour l'innovation et la compétitivité des entreprises et aussi pour maintenir leurs positions et conquérir de nouveaux marchés et pour plusieurs d'entre elles, la recherche de l'information s'effectue par les personnes qui en ressentent le besoin sans recourir à aucune organisation. On peut considérer que c'est déjà une forme de veille informelle.

La veille stratégique est un élément capital et primordial pour l'entreprise. Elle permet aux responsables de prendre des décisions permettant à l'entreprise de saisir les opportunités et d'éviter les menaces qui émanent de l'environnement. De ce fait, il est clair qu'un processus de prise de décision managérial accompagné d'une démarche de veille stratégique (qui va doter le décideur d'informations stratégiques qui lui sont nécessaire) devra être plus efficace et permet décideur de minimiser l'incertitude sur ses décisions au maximum.

La veille stratégique est donc une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont les maîtres mots. La veille est l'un des piliers de ce que l'on appelle l'intelligence économique. Elle consiste à observer et à analyser ce qui se passe autour de l'entreprise. Pratiquer une veille dans son entreprise, c'est avant tout se munir d'une assurance, c'est-à-dire éviter les catastrophes, en surveillant l'environnement de l'entreprise : concurrents, clients, fournisseurs... C'est également une source d'innovations qui stimule la recherche et le

Développement de nouvelles idées. Une même information donnera lieu à une analyse différente suivant les services destinataires et leurs objectifs, ou suivant telle ou telle entreprise, et donnera donc lieu à des décisions différentes. Si la veille est une affaire d'individus du point de vue opérationnel, n'oublions pas que le résultat se répercute au niveau des décisions engageant l'entreprise.

Le choix du Groupe SAIDAL comme terrain est justifié par sa place dans l'économie algérienne notamment comme le leader du marché du générique ainsi que les fortes turbulences de l'environnement économique et concurrentiel qui exigent à SAIDAL une constante vigilance.

A cet égard, notre travail de recherche s'est concentré sur le thème intitulé : Essai de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein du Groupe SAIDAL.

Le choix de notre thème était basé sur plusieurs facteurs, son importance et son originalité qui ont fortement influencé notre choix ainsi que :

- Pour nous, ce sujet n'est qu'une initiation au domaine de l'intelligence économique qui sera, si nous continuerons nos études en doctorat, l'objet de nos thèses.
- la sensibilisation de l'ensemble des acteurs économique sur l'importance de l'information dans la prise de décision.
- Induire le sens de la veille stratégique au sein des entreprises algériennes ainsi que la façon de la bonne pratique de ce type de veille.

Dans ce cadre, la question principale serait la suivante :

Comment SAIDAL pourra bénéficier des pratiques existantes de veille pour mettre en place une cellule de veille stratégique ?

Dans cette problématique principale découlent les sous questions suivantes :

1. De quelle façon la veille est-elle pratiquée au sein du Groupe SAIDAL ?
2. Quels seront les apports de la veille stratégique à l'activité managériale de SAIDAL ?
3. Comment la veille stratégique peut être appliquée d'une façon formelle chez SAIDAL ?

Pour répondre à ces questions, notre travail s'est basé sur les hypothèses suivantes :

1. La veille est pratiquée d'une façon informelle au sein de SAIDAL, ainsi chaque personne répond à ses propres besoins en information.
2. La veille stratégique représente un support d'aide aux managers, elle leur permet de prendre les meilleures décisions ainsi que d'être renseignés sur les évolutions de l'environnement à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.
3. Il y a plusieurs méthodes à suivre afin de pouvoir appliquer la veille stratégique formellement au sein de SAIDAL.

Afin d'affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique.

Pour mener ce travail de recherche, nous avons réalisé deux études :

- Une recherche documentaire : en se basant sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées, pourtant sur la veille stratégique et l'intelligence économique, consultants des sites internet...etc.
- Une étude qualitative selon la méthode des entretiens individuels : cette étude nous a permis d'interroger des cadres au sein de l'entreprise ayant souvent des besoins précis en information et qui se retrouvent chaque jour dans la nécessité de prendre des décisions.

Suite à ces recherches (documentaire et sur le terrain), nous avons terminé notre travail par :

- La proposition d'un projet de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de SAIDAL.

Notre recherche vise à sensibiliser l'ensemble des managers de SAIDAL de l'importance de cette activité de veille ainsi que d'essayer d'attirer l'attention du conseil d'administration et du président directeur général au projet de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de l'entreprise en leur proposant ce projet.

Cette recherche est importante car elle va faciliter à l'ensemble des acteurs de l'entreprise la compréhension du processus de veille ainsi qu'elle va leur faire gagner du temps en leur donnant l'essentiel pour mener cette activité.

Notre travail comprend trois chapitres, deux théoriques et un chapitre pratique qui retracent les étapes principales de la démarche:

Le premier aura pour vocation d'approfondir le concept de l'information comme matière première stratégique, donner une idée sur le concept de la veille et sa place dans l'intelligence économique.

Le second chapitre développera l'utilité majeure de la conception de la veille stratégique ainsi que le processus à suivre afin de mettre en place une cellule de veille.

Le troisième chapitre est composé de trois sections. La première décrit la structure organisationnelle de SAIDAL et une analyse de son environnement. La seconde traite le fonctionnement de la veille stratégique au sein de SAIDAL et son lien avec l'activité managériale. Enfin nous avons terminé notre travail de recherche par une analyse des états des lieux ainsi que des recommandations établies à la lumière de l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre 01

Introduction générale à la veille

Introduction

L'environnement de l'entreprise est en mouvement et changement constant, ces changements sont couverts d'incertitudes. Parfois, ce changement peut être une menace ou une opportunité. Savoir faire face aux menaces et saisir les opportunités requiert la maîtrise de l'environnement, et pour ce faire l'entreprise doit avoir les informations nécessaires à propos de ce qui l'entoure. La veille stratégique avec ses différentes composantes assure cette tâche pour l'entreprise. Elle fait le travail d'un « Vigie » dans un navire. La veille offre au manager tout ce qu'il en a besoin pour prendre une bonne décision.

Et comme l'information représente la matière première de la veille stratégique et la prise de décision, nous avons trouvé logique de commencer ce chapitre par une présentation de l'information et montrer sa contribution dans la veille stratégique ensuite finir en montrant la relation entre veille stratégique et intelligence économique.

Section 01 / Information, connaissance, prise de décision.

Dans cette section nous allons expliquer qu'est-ce qu'une information, sa contribution dans le processus de création de connaissance et qu'elle est l'impact des deux facteurs cités auparavant sur la prise de décision.

1. Définition de l'information

Selon la définition du dictionnaire de Français le Robert, l'information c'est « Renseignement sur quelqu'un ou sur quelques chose »¹

Selon Patrick ROMAGNI et Veronique WILD l'information est défini comme étant : « Un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque. »²

Pour leur part Guy MASSE et Françoise THIBAUT définissent l'information comme « Le fait de l'utilisateur, dont le besoin ou l'envie déclenche une intention particulière de questionnement ou de recherche. »³

¹ Le Robert : Dictionnaire de Français, p.236.

² Patrick ROMAGNI et Veronique WILD, *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management, Paris, 1998, P92.

³ Guy MASSE et Françoise THIBAUT, *Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck université, Bruxelles, 2001, P173.

D'après J.-M Auriac, l'information est « *l'ensemble de données utiles pour prendre une décision.* »¹

Enfin Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI définissent l'information comme « *Tout élément susceptible de diminuer l'incertitude.* »²

D'après ces définitions, on peut dire que l'information représente le fruit d'une action de renseignement a propos d'un objet précis. L'information est l'ensemble de données traitées qui améliorent la connaissance de l'entreprise et permet une bonne prise de décision tout en diminuant le risque d'incertitude.

2. les besoins en information

Les entreprises ont tendance à collecter plus d'informations que leurs besoins réels. Les décideurs établissent leurs décisions avec un certain nombre d'informations qui n'est généralement pas suffisant pour assurer avec certitude que la décision prise est pertinente.³

Après la prise de décision, les décideurs demanderont plus d'informations à propos de leurs décisions pour s'assurer de la bonne prise de décision ou afin de justifier le fait qu'il ne pouvait pas en prendre une meilleure. Dans les deux cas, superflu est considérée l'information qui vient après la prise de décision pour les décideurs de l'entreprise.

L'information est considérée aussi comme un symbole et un signe externe de statut pour les managers, pareillement aux nombres de fenêtres dans un bureau, même si cette information ne sert à rien dans le travail du manager mais il doit la connaître.

Il existe alors deux types de besoin en information ⁴:

- les besoins relatifs aux prises de décisions. (ils sont étendus parfois après la prise de décision).
- Les besoins relatifs aux statuts des demandeurs de l'information qui sont nécessaires à la survie de l'entreprise et les décideurs ne pourront pas les ignorer même s'ils rentrent dans le cadre culturel et non rationnel.

¹ J.-M. AURIAC et al. Economie d'entreprise, Tome 01, Casteilla, Paris, 1995, P87.

² Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, p.315.

³ MARTINET (B), MARTI (Y, M) : *L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1995, p.18.

⁴ Ibid., p.19.

3. Les types d'information

Il existe plusieurs classifications de l'information pour effectuer une typologie de l'information dans une entreprise : elle est classée selon le niveau d'accessibilité et de confidentialité et selon la source.

3.1. La classification de l'information selon le niveau d'accessibilité et de confidentialité

L'information est la base sur laquelle se fonde la veille stratégique. L'association française de normalisation AFNOR propose trois types d'information :

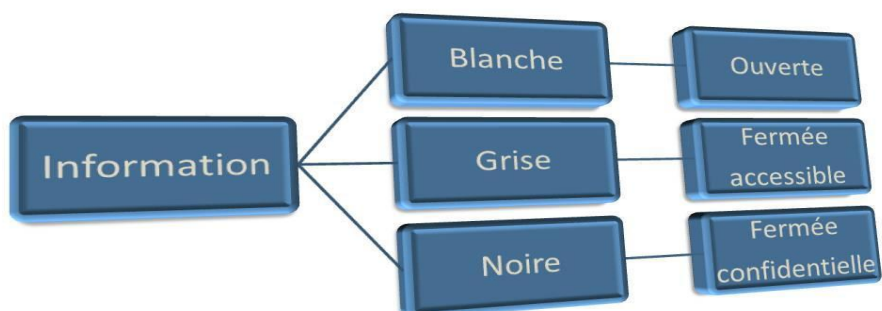
- a. **L'information blanche** : *« publique ou réservée, elle est issue de banque de données, publications scientifiques, périodiques, plaquettes d'entreprises, entretiens avec des experts de centres techniques, des fournisseurs, des clients, des partenaires... elle est donc libre d'accès et d'exploitation. »*¹
- b. **L'information grise** : *« essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire. »*²
- c. **L'information noire** : *« confidentielle, (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme),... Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, ...) et son exploitation est libre si accès légal (sauf copie servile ou agissements parasites). »*³

¹ <http://www.cblue.cloud/maitrisez-vos-donnees-confidentielles> consulté le 25/02/2018 à 12:30)

² Ibid.

³ Ibid.

Figure I-01 : les types d'information selon le niveau de confidentialité



Source : <http://christianduponchel.unblog.fr/2015/12/11/un-outil-danalyse-de-lenvironnement-la-veille/>(consulté le 25/02/2018 à 12 :45.)

A travers les tableaux ci-dessous, nous allons démontrer les différentes sources d'informations et à quel type d'information (Blanche, Grise, Noire) ils appartiennent ainsi que leurs qualifications :

Tableau I-01 : Informations blanche grise et noire

	Information BLANCHE	Information GRISE	Information NOIRE
Code couleurs	Zone blanche Ce que chacun peut voir et recueillir	Zone grise - Ce qui résulte de « l'accouchement des esprits » - Par le traitement de l'information (confidences) - Par l'habilité de l'accoucheur - Ce qui peut être immoral sans être illégal	Zone noire Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées
Qualification	Information ouverte (90% du total) publique	Information sensible (% croissant) de l'ouvert au fermé	Information fermée (10% du total) secrète
Qualification juridique des infractions	Pas d'infractions au recueil : - Recueil licite - Propriété intellectuelle Possibilité d'infraction à l'emploi	Domaine de l'infraction jurisprudentielle : - Litige de concurrence ? - Débauchage de cadres ? - Atteintes au secret professionnel ?	Infraction aux lois civiles et commerciales : - Atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation - Atteinte à l'administration - Atteinte à la personnalité - Atteinte aux intérêts de l'entreprise - Infraction aux lois et Réglementation
Sources	- Médias - Réunions publiques - BD et centres de documentation - Organismes publics, INPI, RIST, CRCI, CCI... - Greffes des tribunaux de commerce	- Documentation réservée à l'entreprise - Personnel de l'entreprise - Toute information non publique obtenue de manière non illégale	- Sources consultées légalement sous autorisations officielles ou privées - Sources illégales (interceptions techniques) - Sources humaines se mettant dans l'illégalité

Source : Rapport du CIGREF « Intelligence économique et stratégiques », www.cigref.fr, Mars 2003, page 31.

3.2. Classification de l'information en fonction de la source

L'information existe sous deux formes :

L'intelligence économique les a appelées dans sa littérature comme suit : les informations informelles et qui représentent une très grande partie des informations qui sont nécessaires pour les décideurs et les informations formelles qui représentent qu'une petite partie des informations utiles pour les décideurs ¹:

- **Les informations formelles :** ce sont des informations écrites sur papier, enregistrées sous forme de filmographie, mémoire informatique (base de données).

¹ MARTINET (B), Marti (Y, M), Op.cit, p.30

- **les informations informelles** : se sont autres sources d'information en dehors du cadre formelle. Elles nécessitent un effort de la part de l'individu qui souhaite les utiliser. Il doit garder le contact, cela veut dire qu'il doit se déplacer, passer du temps, sentir, toucher, pour pouvoir la percevoir.

Tableau I-01 : panorama des sources formelles et informelles

	Sources	Avantages	Inconvénients
FORMELLES	Presse	-Publique -Bon marché -Information exhaustive -Sources innombrables	-Difficultés de sélection pertinente -Information publiée obsolète -Information enjolivée
	Livres	-Synthèse d'un maximum d'information	-Nombreux titres -Informations obsolète
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banque de données	-Exhaustivité et accès facile -Faible coût	-Information rarement nouvelle -Méthodologie de recherche difficile -Peu de documents originaux
	Brevets	-80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	-Dépôt de brevets intervient tard -Compréhension difficile -Langues étrangères -Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	-Facilité d'accès	-Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	-Information de qualité traitée	-Coût important
	Sources internes	-80% des informations s'y trouvent	-Trouver les bonnes informations
	Sources	Avantages	Inconvénients
INFORMELLES	Concurrents	-Par leur communication commerciale et financière -Journée portes ouvertes -En devenant son fournisseur, client -Par leur presse interne	-Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	-Sources d'information intéressante	-Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	-Sources extrêmement riche	-Onéreuses
	Exposition, salons	-Sources importante	-Demande une préparation
	Colloques, congrès	-Pour développer son réseau	
	Etudiants, stagiaires	-Source très intéressante	-Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	-Renseignement de premier choix	-Problèmes déontologiques

Source : CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), *Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'informations au cœur de la démarche*, France, rapport mars 2003, p.46.

4. la qualité d'une bonne information

L'information est jugée de qualité sur plusieurs critères qui doivent être observés. Cependant la vérification de tous les critères à la fois n'est pas obligatoire. Le plus important est d'avoir ceux qui sont jugés importants :

Tableau I-01 : les qualités d'une bonne information

Fiable	L'information fournie doit être juste, complète et objective. Pour cela, des contrôles de vraisemblance et de redondance sont mis en place.
A jour	L'information est, dans la plupart des cas, non durable. Il faut donc remplacer systématiquement les données trop anciennes et être vigilants aux changements économiques, juridiques, financières, afin de préserver son intérêt.
Utile	L'information n'est pas utile ou inutile en soi. Elle doit être adaptée aux besoins de l'utilisateur.
Intelligible	L'information doit être comprise par son destinataire, sans aucun doute ni aucune équivoque. Cela suppose qu'un langage commun soit respecté.
Précise	L'information ne doit pas être approximative. Néanmoins, une marge d'incertitude doit être définie à l'avance afin d'éviter les risques d'erreur.
Rapide	L'information doit être facile et rapide à obtenir en fonction des besoins de l'utilisateur. Cela suppose de limiter au maximum les manipulations.
Sure	L'information ne doit pas être déformée. De plus, elle doit respecter les niveaux de confidentialité préalablement définis.
Protégée	L'information doit être suffisamment sécurisée pour résister à toutes agressions (malversation, incendies, vols). Les systèmes de sécurité peuvent être des codes d'accès, des armoires ignifugées...etc.

Source : NEGRE (Y), *L'étude de marché* ; Ed. Vuibert, Paris, 1987, p.35.

5. Les niveaux d'information

On peut distinguer trois niveaux d'information¹:

- **Information opérationnelle**

C'est l'information qui répond aux besoins d'un travail précis et qui lui permet d'avancer, elle est souvent brute ou peu traitée.

- **Information tactique**

C'est une information moins précise qui demande l'association des experts afin de l'analyser et la traiter, elle est indispensable pour assurer la bonne gestion des projets.

- **Information stratégique**

C'est le genre d'information qui va fournir à une multinationale un avantage compétitif en lui permettant de connaître en mieux son environnement, l'influencer et se protéger contre les tentatives d'espionnage.

6. Définition de la connaissance

Le dictionnaire la rousse définit la connaissance comme étant : « Action, fait de comprendre, de connaître les propriétés, les traits spécifiques de quelque chose. »²

Selon le dictionnaire français le Robert, la connaissance est : « fait ou manière de connaître. »³

D'après ce qui est avancé, la connaissance est un acte ou une tentative de comprendre et de s'informer sur une personne, objet, méthode, etc.

7. Le passage de l'information à la connaissance

Information est un élément très important de la stratégie mais aussi un élément essentiel de la connaissance. Pour être précis, l'information n'est pas la connaissance. La différence entre information et savoir n'a pas pu se faire au fil des années, entraînant ainsi l'échec de bon nombre de processus de Management des Connaissances. Les spécialistes ont pendant longtemps pris indifféremment les données sauvegardées dans les livres et revues et dans d'autres sources. La connaissance est le fruit d'un apprentissage et d'un processus d'appropriation de l'information. Elle est de l'information réfléchi, analysée opérationnelle

¹ DOU (H), *Veille technologique et compétitivité*, Edition DUNOD, Paris, 1995, p.45.

² [Http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connaissance/18273](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/connaissance/18273), (Consulté le 26/02/2018 à 11:17)

³ Le Robert : dictionnaire de français.

et contextualité. En réalité, l'information, elle même, n'est pas suffisante pour améliorer la performance de l'entreprise si elle n'a pas été intégrée et interprétée au travail.

L'information ne peut porter à nouveau sa forme stratégique qu'après avoir été transformée en connaissance opérationnelle, prête à être mise à profit dans une fonction spécifique. De nos jours la création du savoir, sa gestion en l'occurrence, sa circulation, sa capitalisation, par le biais d'infrastructure humaine et matérielle constitue une nécessité dans l'entreprise comme en a attesté l'émergence du Knowledge management.¹

S'il n'existe d'information que pour ceux qui en ont besoin, il n'y a de connaissance que pour ceux qui savent l'utiliser ou qui sont capable de lui donner un sens, la compréhension n'est pas instantanée par l'individu, c'est le résultat du projet, des acquis antérieurs : expériences, culture, apprentissage, ainsi que des méthodes de traitement des informations.

8. Co-Naissance et connaît-sens

Selon Guy MASSE et Françoise THIBAUT, il existe deux approches de la connaissance liées à l'intelligence économique² :



Co-Naissance

Les participants à l'apprentissage quelque soit leurs formes ont demandé d'avoir la capacité à faire naître ensemble quelque chose de nouveau, cela ne peut être réalisé qu'avec la transformation dynamique des expériences individuelle, sa multiplication et non seulement son addition. La production de nouvelles connaissances est un processus basé sur la coordination et la communication pour pouvoir convaincre les autres par un va et vient entre pensée action-réaction.



Connait-sens

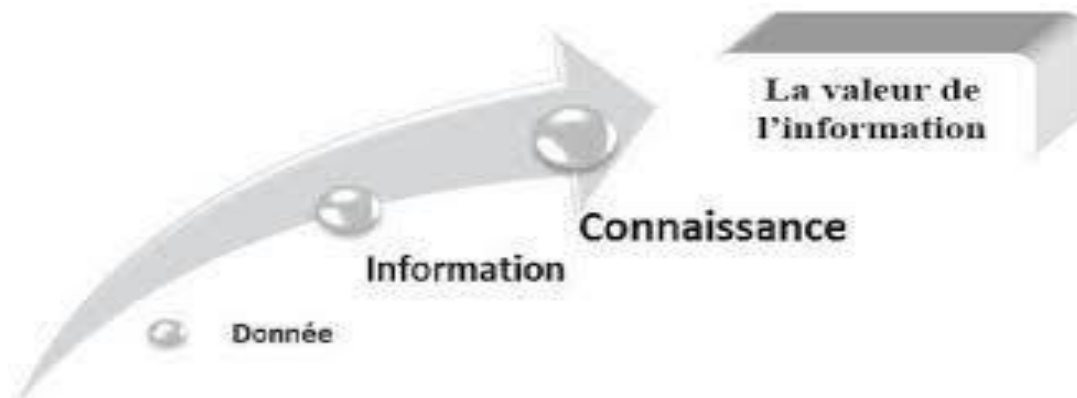
Aujourd'hui le monde connaît une abondance de données informatives. La connaissance n'est accessible que par les gens capable d'y donner un sens et savent l'utiliser. Le sens n'est pas accessible immédiatement et la compréhension n'est pas faite instantanément. Plus il y'a une abondance de données moins il est possible d'y parvenir de façon désordonnée et intuitive. La rigueur et l'utilisation d'outils techniques, théoriques de la méthode de transformation et de traitement d'information sont nécessaires afin de comprendre et savoir

¹ MASSE, (Guy), THIBAUT, (Françoise), Op.cit, P.176.

² Ibid., p 177.178.

utiliser les informations acquises. Ce qu'on connaît n'a un sens qu'en fonction de l'utilisation qu'on veut en faire c'est-à-dire en fonction d'un objectif.

Figure I-02 : de la donnée à la connaissance



Source : SALAM (G), Qui dit intelligence économique dit partage de l'information, *intelligence économique, entreprises et territoires*, université de Marrakech, p.41.

9. Définition de la prise de décision

Larousse a défini la décision comme suit : « *Acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose ; résolution, choix.* »¹

Le DUFF définit la décision comme étant : « *La décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critère qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle par l'engagement des acteurs qui la prennent et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Dans tels cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autre plus collective qu'individuelle.* »²

SFEZ (1993) donne la définition suivante : « *un récit toujours interprétable, multi rationnel, dominé par une multi finalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture.* »³

Brièvement, la décision est une solution ou un acte qui se fait à partir de plusieurs choix qui permettront à l'entreprise d'atteindre un objectif précis.

¹ [Http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210), (Consulté le 27/02/2018 à 16:13)

² Le DUFF, Robert : *Encyclopédie de la gestion et du management*, Ed. Dalloz, Paris, 1999, P244.

³ SFEZ (L), *La décision*, Ed.PUF, Que sais-je, Paris, 1994.

10. Toute décision est un choix

Citons quelques évidences. Toutes décisions sont basées sur trois éléments principaux ¹: un objectif, des contraintes, des alternatives.

Objectif : c'est la première contrainte dans un processus de décision. Avoir un objectif c'est Savoir ce qu'on est prêt à fournir des efforts pour l'acquiescer c'est-à-dire connaître ce qu'on cherche ou notre finalité. Cette condition est primordiale et on ne peut pas y avoir une décision si l'objectif n'est pas déterminé.

Dans le domaine de l'information on trouve souvent des erreurs dites erreurs de décision dues à des ambiguïtés d'objectif bien qu'ils sont fréquemment affectés aux outils, à la méthode,...etc.

Connaître l'objectif n'est pas suffisant pour effectuer une décision. Pour y arriver à réussir, la disponibilité des choix ou alternatives incompatibles qui vont faire l'objet d'un arbitrage pour choisir la meilleure solution est indispensable.

La décision joue le rôle d'un arbitre qui utilise l'ensemble des moyens disponibles pour pouvoir poursuivre l'objectif déjà déterminé.

11. Les bons choix se font d'une bonne évaluation

Si on dit un choix responsable, donc on est en mesure de se positionner sur une échelle d'appréciation en terme de forces ou faiblesses des différentes dimensions de la décision, les hiérarchiser et les intégrer pour pouvoir comparer toutes les possibilités.

Cette évaluation, quelque soit son type, nécessite des informations qui, en fonction d'elles, trois types de décision sont apparues ²:

11.1. Décision à partir d'une évaluation totale

Ce genre de décision suit une hypothèse d'information parfaite (disponible pour tous à tout instant). il est dangereux pour l'entreprise de penser qu'il serait bon de s'informer toujours plus et en permanence. Une telle pensée serait une déjà dépassé au même moment où on l'attendrait (l'information est un flux et non un stock). D'autre part l'information à un coût qui s'exprime en temps, en compétence et en richesse et que ce coût est marginalement élevé.

¹ MASSE, (Guy), THIBAUT, (Françoise), Op.cit, p.159.

² Ibid., p.160.161.

Dans l'intention d'éviter toute ambiguïté, nous précisons qu'il s'agit du coût de l'information et non celui des données informatives dont leur coût de reproduction et de distinction est faible.

11.2. Décision à partir d'une évaluation minimale

Si le bénéfice probablement envisagé de l'information sera faible par rapport au coût de cette dernière, il serait rationnellement préféré d'ignorer une telle information.

Ce type de décision est celui des choix de facilité ou de conformité car il s'appuie sur le minimum d'informations possibles.

11.3. Décision à partir d'une évaluation discriminante

Ce type de décision se base sur des informations critiques en informations décisives qui sont ni maximales ni minimales. C'est une information qu'on ne dispose pas, qui ne nous manque pas, et dont on n'a pas envie mais qui nous fait gagner.

12. L'abondance et décision

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication multiplient la quantité de données informatives et conduisent à l'abondance. L'abondance dont on parle a des conséquences importantes sur les processus de décisions. D'où on distingue trois types de décision ¹:

- A. Décision d'irresponsabilité
- B. Décision de responsabilité déléguée
- C. Décision de responsabilité assumée

La prise de décision est une fonction délicate et importante pour le manager, pour s'assurer qu'un manager est susceptible de faire la bonne décision au bon moment, il est impératif de lui fournir les informations dont il a besoin au bon moment. Afin d'assurer tout ça, l'entreprise doit rester en recherche constante d'informations.

La recherche elle-même n'est pas suffisante, il faut s'assurer aussi que la quantité nécessaire pour faire une décision pertinente est respectée. C'est là que le concept de veille apparaît.

¹ Ibid., p 61.

Section 02 : la veille stratégique et ses différentes acceptions

Le concept de la veille stratégique est très vague et souvent n'est pas compris par les entreprises. Dans cette section, nous allons essayer de l'éclaircir ainsi que démontrer ses racines et les différents concepts liés à ce type de veille.

1. Définitions de la veille

Selon Patrick ROMAGNI et Veronique WILD la veille en France est définie comme étant : « *Analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation* »¹

L'association des professionnels de l'information et de la documentation a défini la veille comme : « *Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.* »²

L'Afnor a défini la veille dans sa norme expérimentale XPX50-53 comme suit : « *activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.* »³

La veille est un processus dynamique de récolte, de traitement et de diffusion de l'information qui permet aux clients de cette dernière (utilisateurs, groupes, entreprises) de satisfaire des besoins informationnels nécessaires à leur fonction et à leur organisation dans le but d'optimiser leur compétitivité.

2. les origines de la veille⁴

La veille est une notion traduite de l'anglais, ces origines tendent vers deux mondes diamétralement opposés : le monde anglo-saxon et le monde japonais. La veille est liée étroitement avec l'histoire et les traditions et cultures de ces deux pays. C'est pourquoi une organisation (pays, entreprise,...), dont la culture est autre, peu éprouver des difficultés à l'assimiler et à intégrer ces principes.

¹ Patrick ROMAGNI, Veronique WILD, Op.cit, p 15.

² <http://www.agentielle.com> (publié janvier 2013 consulté 27/02/2018 à 18 :05)

³ Ibid.

⁴ Patrick ROMAGNI, Veronique WILD, Op.cit, p13-16.

D'autre part, les entreprises ont tendance à penser que la veille est un concept managérial. Cette erreur conduit à mettre en place l'activité de veille sans préparer les hommes (action de sensibilisation) et l'organisation (insertion des dispositifs de veille).

L'activité de veille consiste donc à l'origine de chercher des informations, voir a faire de l'espionnage a des fins non militaires. D'où Francis Joseph AGUILAR auteur de « *scanning the busines environment* » fut un des premiers a distingué deux modes de veilles :

- « Surveillance » qui consiste à rechercher des informations et connaissances générales sur l'environnement.

- « Search » elle correspond à la recherche d'informations particulières, nécessaires et essentielles à la résolution d'un problème qui vient de naitre.

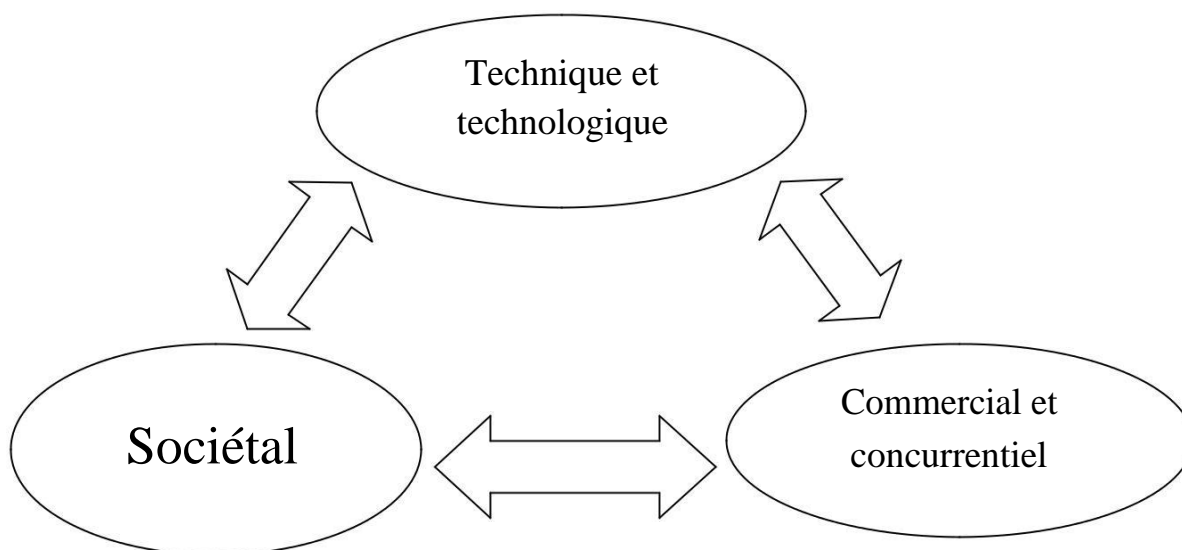
A présent deux nouveaux termes sont utilisés :

- « *Monitoring* » (en français veille passive), elle désigne une veille simple et sans un objectif précis, c'est-à-dire être simplement a l'écoute.
- « *Scanning* » (en français veille active), elle consiste à être dans la recherche d'une information précise qui sert un but bien précis.

L'environnement de l'entreprise est multiforme, ses changements et variations sont parfois imperceptibles. Sa complexité contraint l'observateur à intégrer ou combiner différents points de vue pour le percevoir dans sa globalité. L'environnement se comprend comme la combinaison de plusieurs éléments :

- Techniques et technologiques
- Commerciaux et concurrentiels
- Sociétaux : politiques, sociaux, culturels, juridiques, écologique

Figure I-03 : les composantes de l'environnement



Source : ROMAGNI (P), WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Ed, Les presses du management, Paris, p.16.

la veille représente un ensemble d'outils et de techniques dont l'objectifs de les utiliser est d'aboutir à des actions et des décisions relatifs au futur de l'entreprise (pour moyen et long terme) et pour être sur ses gardes « alerter à temps », « saisir les opportunités », « ne pas se laisser surprendre ». On comprend alors que la veille apparaît comme un facteur de compétitivité, voir un avantage concurrentiel et un facteur-clé de succès pour les entreprises.

Les entreprises qui pratiquent principalement la veille sont celles qui subissent l'influence forte des changements technologiques, réglementaires et juridiques et dont leur avenir est lié partiellement et momentanément à la réglementation. Aussi les entreprises qui doivent s'améliorer et évoluer dans un contexte complexe ou international citant l'exemple des banques et les entreprises agroalimentaires, où connaître n'est pas suffisant pour eux : les menaces peuvent venir d'autre secteurs ou entreprises. Il s'agit donc pour un responsable de veille d'être à jour de ce qui peut se faire comme innovation et invention dans des secteurs connexes ou non connexes.

3. les différents types de veilles

L'environnement peut être cerné en trois cercles, comme nous l'avons vu dans la partie précédente. Trois types de veilles peuvent être associés à ce découpage, on distingue ¹:

- **La veille scientifique** : l'adjectif scientifique correspond à savoir les technologies, les techniques mais aussi les matières premières, les méthodes de production, les technologies émergentes,...
- **La veille marketing** : elle englobe tous les aspects ayant relation avec l'activité commerciale, elle veille surtout sur le marché, les clients, les méthodes commerciales,...etc. et les aspects concurrentiels tels que les nouveaux entrants, les produits de substitutions et sur les concurrents eux même.
- **La veille sociétale** : cette veille regroupe la veille sociale, culturelle, politique, institutionnelle, etc.

3.1. La veille scientifique

Cette veille cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel basé sur la science (technique, technologie, méthode, procédé). L'objectif des décideurs est de se tenir informé à propos des technologies et méthodes qui évoluent constamment et continuellement, et être à la pointe des innovations et inventions.

Les sources de la veille scientifiques :

- Se renseigner sur les produits des concurrents ;
- L'étude des dépôts des brevets ;
- L'analyse des annonces des scientifiques ou chercheurs ;
- La visite des salons et les sites des entreprises concurrentes ;
- Interrogations et la lecture des bases de données, des moteurs de recherche sur internet et la lecture des revues spécialisées, des thèses publiées, etc.

3.2. La veille marketing

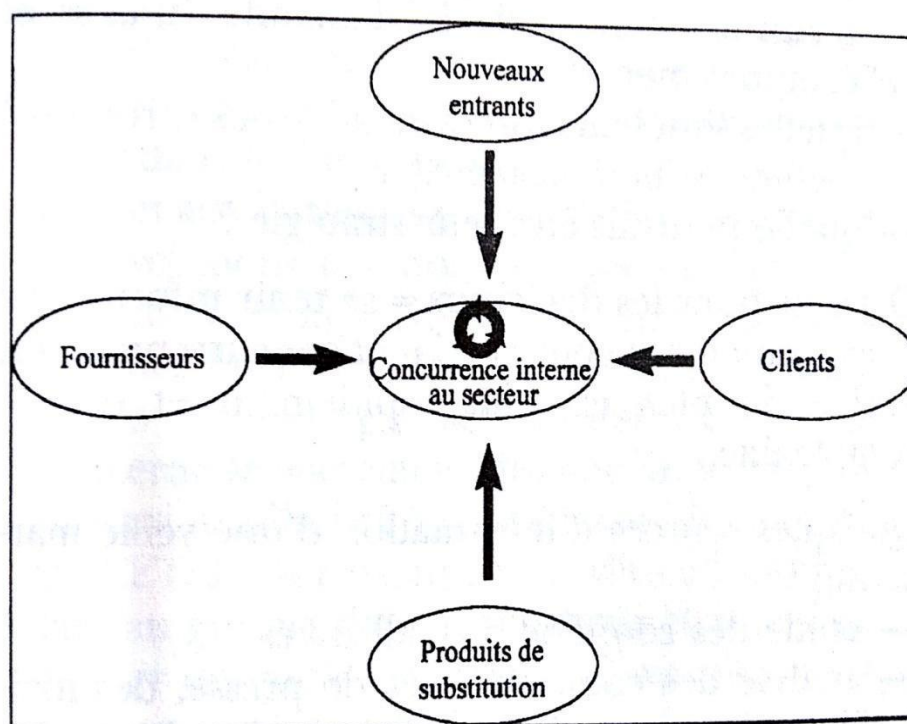
C'est une veille qui se base fondamentalement sur l'observation des cinq forces de Michael PORTER :

- Les fournisseurs et relations fournisseur ;
- Les clients et relations client ;

¹ Patrick ROMAGNI, Veronique WILD, Op.cit, p19-27.

- Les nouveaux entrants ;
- Les produits de substitutions (biens et services) ;
- La concurrence (entreprises, produits et services, méthodes commerciales, organisations, etc.) et le marché.

Figure I-04: les 5 forces de porter



Les 5 forces de PORTER

Source : ROMAGNI (P), WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Ed, Les presses du management, Paris, p.23.

Les sources d'information de la veille marketing :¹

- Analyses des communiqués de presse, des rapports d'activité, des brochures des concurrents, de leurs sites web ;
- Etudes des coopérations et alliances ;

¹ Ibid., p.24.

- Analyse des profils (expériences, formations) des dirigeants des entreprises concurrentes pour anticiper leurs réactions ;
- L'épluchage des petites annonces, la lecture de la presse économique et spécialisée.

Pour bien mener une veille marketing il est souhaitable d'assurer la participation active des personnes internes à l'entreprise (commerciaux, personne en contact avec la clientèle et l'extérieur comme les fournisseurs et les banques).

3.3. La veille sociétale

La veille sociétale englobe l'étude des facteurs politiques, historiques, culturels, sociaux des acteurs institutionnels (l'Etat, les administrations, les syndicats, les collectivités locales), de l'opinion publique des employés et celles de l'évolution des réglementations.

L'objectif de cette veille est de tenir les décideurs informés à propos de leur environnement de façon globale (pouvoirs publics, employés, clients, etc.) et ne pas négliger la stratégie de ses acteurs car elle peut entrer en collision avec celle de l'entreprise.

Les sources de la veille sociétale :

- Littérature spécialisée ;
- l'étude des évolutions comportementales des acteurs concernés pour pouvoir anticiper leurs réactions.

4. la veille stratégique

4.1. Définition de la veille stratégique

Selon Humbert LESCA, « *La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce (que nous définirons plus loin). Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. Les anglo-saxons utilisent les expressions*

Environmental Scanning et Competitive Intelligence pour désigner des concepts très voisins.

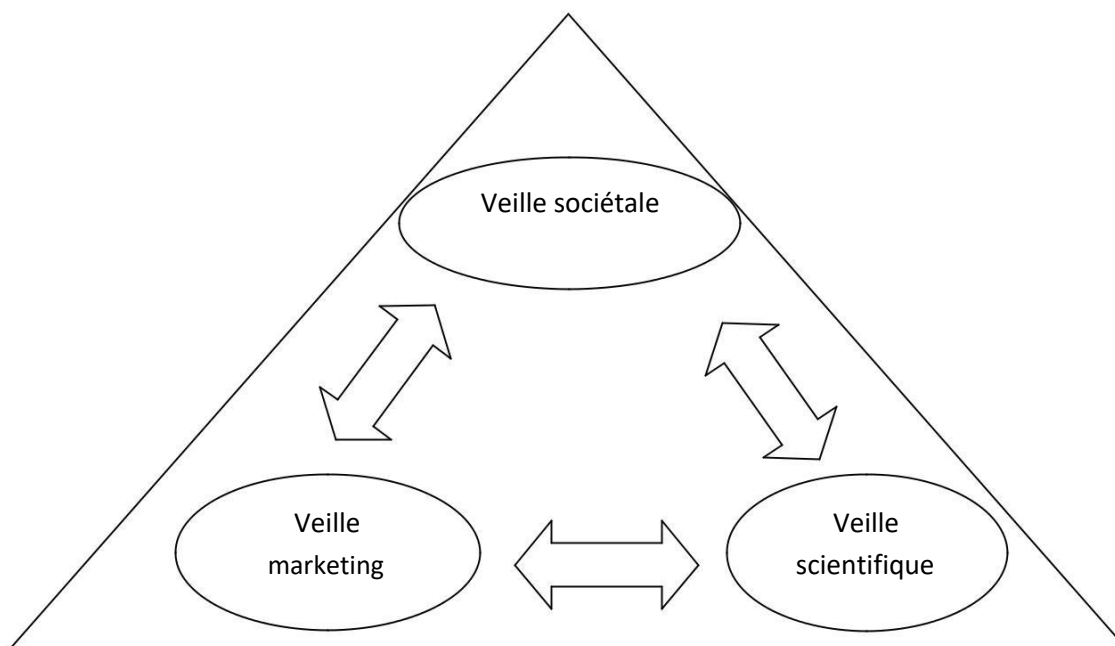
»¹

L'adjectif stratégique explique le fait que ce type de veille aide à la prise de décision stratégique. Autrement dit qu'elle offre des informations qui aide les décideurs à prendre des décisions à long terme ayant peut-être effet sur la pérennité et la compétitivité de l'entreprise. Du même une veille stratégique peut être une source de solution pour des problèmes à résoudre.

4.2. Le rôle de la veille stratégique

La veille stratégique joue trois rôles dans l'entreprise ; un rôle en amont (définition des axes de la recherche par exemple) des autres veilles, ou en aval (en temps qu'utilisateur final), soit en amont et en aval ainsi que la coordination entre les différentes structures de veilles existantes. Elle sert à aider l'entreprise pour adapter sa stratégie aux évolutions de son environnement.

Figure I-05: Veille stratégique



Source : ROMAGNI (P), WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Ed, Les presses du management, Paris, p.30.

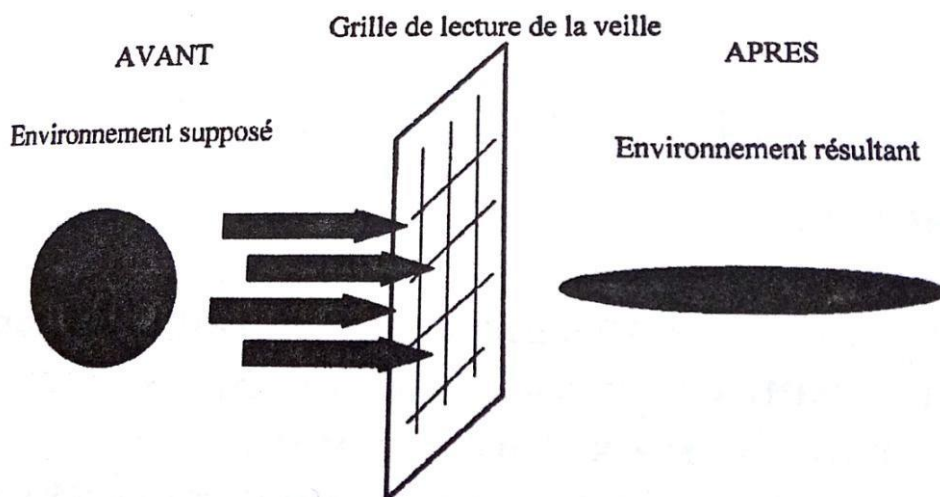
¹ Source : LESCA, (Humbert) : *Veille stratégique, concepts et démarches de mise en place dans l'entreprise*, 1997, P.26.

Cela permet aux décideurs de prendre les meilleures décisions adaptées aux évolutions de l'environnement. Pour pouvoir aider les décideurs à prendre les bonnes décisions, la veille fait intégrer les différents acteurs existants dans l'entreprise comme un puzzle.

En synthétisant les informations traitées et analysés par les différentes autres veilles, la veille stratégique permet d'orienter la stratégie de l'entreprise en ayant une lecture de l'environnement réelle de l'entreprise et non de l'environnement constaté.

La veille stratégique permet de faire la différence entre la rumeur et l'information utile. Les rumeurs des autres acteurs et les effets d'annonce par la confrontation de leurs pouvoirs, moyens et leurs intentions (technologiques, marketing, politiques). Elle offre une grille de lecture de l'environnement qui éclaire l'action, la décision et la prévision.

Figure I-06: Grille de lecture de l'environnement donnée par la veille



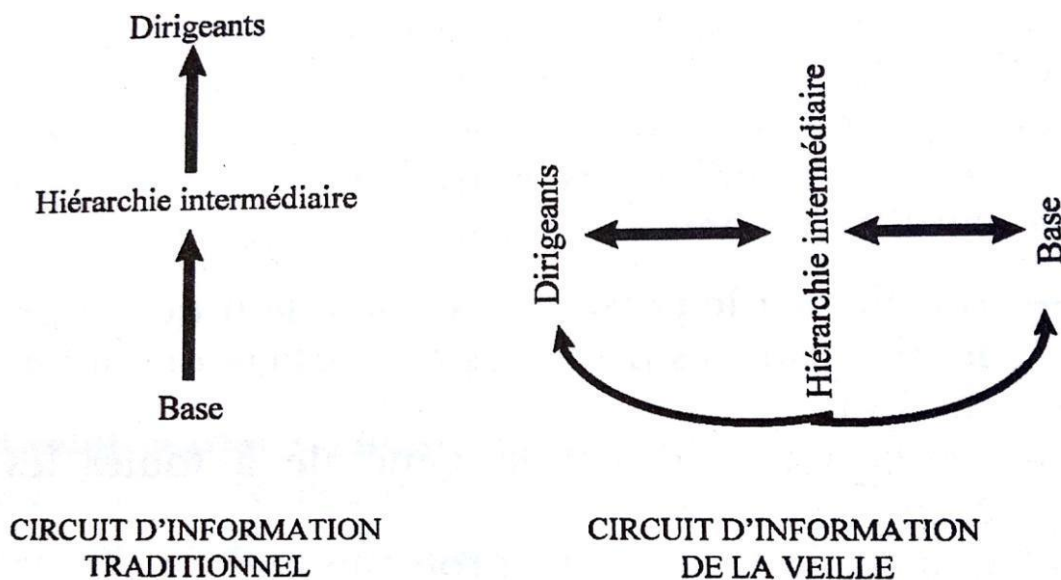
La source : Martinet ROMAGNI (P), WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Ed, Les presses du management, Paris, p.31.

La veille relève d'une culture plutôt que d'une méthodologie. C'est pour ça qu'on constate que dans les entreprises qui se trouvent dans les pays anglo-saxons ou au japon qui possède cette culture de recherche de l'information, cette activité est plus développée et l'information est plus valorisée. En revanche, pour les entreprises situant dans des pays ou cette culture est absente considèrent qu'investir dans la recherche de l'information n'est pas rentable à court terme et requiert beaucoup d'effort constant au fil du temps. L'efficacité de

ces pays en matière de veille nécessite d'adapter les méthodes a la culture du pays où l'entreprise se situe.

La veille stratégique permet la suppression des barrières et des cloisons des structures, de transformation de l'organisation qu'il faut savoir gérer. Malgré cette culture de veille stratégique qui incitent les cadres et les dirigeants à réduire les barrières entre la hiérarchie, la veille est toujours mal vue par certains cadres de l'entreprise car ils pensent que cette dernière va les court-circuiter a travers son second canal d'information. Or qu'une veille jugée pertinente n'est réalisée que par la mobilisation et l'intégration de tout le personnel et ne pourrait pas fonctionner si une partie du personnel n'accepte pas de fonctionner avec les principes et les modalités de la veille.

Figure I-07 : les circuits de circulation d'informations



Source : ROMAGNI (P), WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Ed, Les presses du management, Paris, p.51.

5. les acteurs de la veille

5.1. Les acteurs de la veille

En vue de la complexité de l'activité de veille, cette dernière fait appel à quatre types d'acteurs ayant des compétences spécifiques pour effectuer cette tâche ¹:

1. L'animateur

Comme son nom l'indique, l'animateur est censé animer l'activité de veille en communiquant aux veilleurs ce que les décideurs ont besoin comme information et en diffusant aux décideurs tout ce qui est collecté et traité.

2- Les experts

C'est la personne à qui est déléguée l'activité la plus importante dans le processus de veille. Il doit se disposer d'une connaissance parfaite de son domaine pour qu'il puisse trier, analyser et valider ce qui était collecté comme information.

3- Les décideurs

Les clients de la veille sont les décideurs de l'entreprise, leur rôle se situe en amont et en aval du processus de veille.

4- Les veilleurs

Appelés aussi capteurs, traqueurs correspondants.

6. Les 4 temps de la veille

Les activités de veille peuvent se dérouler en plusieurs phases temporelles ²:

6.1. La veille ponctuelle : elle correspond à « un état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.

6.2. La veille occasionnelle : c'est la surveillance organisée sur des thèmes-cibles, dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence;

6.3. La veille périodique : surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, publications d'organismes spécialisés, les banques de données, etc....

¹ BENKOUTTEN, (C), L'impact de la veille stratégique sur la prise de décision managériale Etude de cas : FERTIAL, mémoire de Master, EHEC, Kolea, juin 2015, p.43.

² BELIMANE, (W) et RIHANI, (A), La mise en place d'un système de veille commerciale Etude de cas : Risk management, SONATRACH, mémoire de licence, EHEC, Alger, juin 2010, p.21.

6.4. La veille permanente : c'est la veille de tous les jours, elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

7. Les limites de la veille

La veille est soumise à plusieurs limites ¹:

1. Avoir l'information n'est pas suffisant pour l'entreprise, le défi est de l'avoir avant ses concurrents, tout en étant capable de la traiter, la synthétiser et de la diffuser dans les délais les plus courts.
2. La seconde limite de la veille se manifeste dans son coût qui est difficile à prévoir et l'entreprise est censée savoir quelle information obtenir et quel budget lui consacrer.
3. L'intérêt de la mise en place d'un processus de veille réside dans la capacité des veilleurs à :
 - Eliminer les bruits de fond et autres parasites,
 - Détecter les signaux faibles,
 - Identifier les sources de désinformation.

8. La veille stratégique et l'intelligence économique

La différence entre l'intelligence économique et la veille stratégique, c'est que cette dernière ne modifie pas l'environnement sur lequel elle exerce une observation, Son rôle est de détecter les informations clés alors que l'intelligence économique a une mission de positionnement de l'entreprise dans son environnement proche en utilisant les informations produites par l'activité de veille.

Dans la section suivante nous allons éclairer de plus le sens de l'intelligence économique et la place de la veille dans cette approche.

Section 03 / Notions fondamentales sur l'intelligence économique

Après avoir éclairé les concepts liés à la veille qui est un concept plus vague est souvent se voit ambigu par les acteurs économique, nous allons dans cette dernière section mettre l'accent sur la définition de l'intelligence économique ainsi que sa relation avec la veille et d'autres aspects ayant une relation avec elle.

¹ BENKOUTTEN, (C), Op.cit, p.43.

1. Chronologique des deux concepts : veille et intelligence économique¹

Le concept de veille ne s'adressait dans les années 80 en France qu'aux opérationnels de l'entreprise mais seules les grandes entreprises le faisaient, car elles connaissaient la valeur de l'information et son importance et elles ont pratiqué en suite le concept au plus haut niveau en mettant en place une démarche de veille qui sert à alimenter la stratégie de l'entreprise et la prise de décision des décideurs.

Il s'agit maintenant de veille stratégique au fil du temps, les dirigeants de l'entreprise ont compris qu'avec des moyens développés d'accès à l'information ne veut pas dire forcément que l'entreprise est bien informée en matière d'informations utiles il faut assurer que les informations brutes collectées soient analysées, comprises et peuvent être exploitées par les clients de la veille et c'est là que le concept d'intelligence économique est apparu dans les années 1990. Durant cette période que les fonctions de l'intelligence économique se sont éclairées. Elle avait comme fonctions principales la vérification de l'information si elle éclaire la prise de décision et progresse la réflexion stratégique et avertie l'entreprise à propos des événements importants qui ont une relation avec elle.

2. Définition de l'intelligence économique

Bruno MARTINET et Yves-Michel MARTI ont défini l'intelligence économique comme suit : « *l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économique.* »²

D'après Henri Martre en 1995, l'intelligence économique se définit comme : « *L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques et obtenu légalement. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région.* »³

¹Bruno MARTINET, Yves-Michel MARTI, Op.cit, P.12.

²Ibid., p.12.

³Rapport Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises ; Documentation française ; 1994.

Dans le rapport MARTRE l'intelligence économique est définie comme : *«L'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.*

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, Ces actions, au sein de L'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »¹

De ce que nous avons avancé, nous pouvons dire que l'intelligence économique représente l'ensemble des actions de renseignements sur des informations utiles aux acteurs économiques ainsi que la protection de ces informations. Les résultats de cette activité de renseignement vont permettre aux décideurs dans les différents niveaux de prendre les meilleures décisions afin d'atteindre les objectifs fixés et vont faire l'objet d'une autre dimension de l'intelligence économique qui est l'influence qui pourra être exercée par l'organisme qui applique l'intelligence économique sur ses concurrents et qui lui permet d'améliorer sa position dans son environnement.

L'information est comme étant l'information dont le décideur a besoin sous la forme voulue et en temps voulu. Cela implique :

- Qu'il faut identifier les décideurs, et ce n'est pas toujours facile dans les grands groupes diversifiés.
- Il faut mettre l'information en forme (savoir la communiquer.)
- Il faut identifier les besoins (explicites et implicites.)
- il faut la donner au bon moment, c'est adire que le veilleur ou celui qui pratique l'intelligence économique doit distiller l'information au rythme de l'entreprise.

¹OEuvre collective du Commissariat générale du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris, 1994, p 12

3. pourquoi pratique t- on l'intelligence économique ?¹

Complexes, sont devenus les problèmes économiques actuels, pour qu'une entreprise puisse les comprendre et les résoudre dans leur globalité, l'entreprise doit organiser ses activités de façon plus globale. Elle ne peut plus se passer des capacités d'observation et de réflexion de ses employés.

D'autre part, les affaires sont devenues mondiales. Il y'a vingt ans, même le chaudronnier connaissait tous ses concurrents puisque l'information était immédiate ; aujourd'hui il subit la concurrence venant de l'extérieur de son pays.

4. Qu'apporte cette approche ?²

L'intelligence économique n'est pas une nouvelle pratique, et plusieurs exemples historiques sont témoins. M. LEHMAN directeur de la recherche de Saint-Gobain, site la république de Venise, qui a pu conserver sa puissance pendant une période qui dépasse deux siècles grâce à un remarquable système d'intelligence qui utilisait un réseau d'ambassadeurs dans toutes l'Europe, et un autre réseau de dix milles prostituées qui avaient comme tâche interviewer les voyageurs de passage.

Ce qui est nouveau, c'est qu'aujourd'hui en cette époque d'incertitude cela devient une nécessité pour de nombreuses entreprises :

- pour les entreprises faibles (les écureuils) parce qu'elles vivent dans des niches qui sont en évolution constante et sont constamment en menace des concurrents ou des prédateurs. Par exemple une petite société de logiciel est obligée de surveiller constamment ses fournisseurs (comme Microsoft), ses clients (qui rognent les prix et font jouer la concurrence).
- Pour les entreprises moyennes (les oursons) qui sont ambitieux de devenir fort, et doivent apprendre des meilleures.
- Pour les entreprises fortes (les dinosaures) car leur environnement change et elles doivent s'adapter. Pensons aux traumatismes subis par IBM et PHILLIPS qui se sont manifestés par des pertes de centaines de milliers d'emplois.

¹ Bruno MARTINET, Yves-Michel MARTI, Op.cit, P.12

² Ibid., p.13

5. Le rôle de l'intelligence économique¹

a) le développement de nouveaux produits

Selon Léonard de Vinci : « *Refuser de prévoir, c'est déjà souffrir* ». Cette maxime est toujours d'actualité :

- D'après M. Noël Goutard, président de Valeo « *Les voitures deviennent inusable sur le plan mécanique. De plus en plus, l'usure sera perçue par rapport aux nouvelles normes et aux nouvelles attentes des clients* ». Il faut donc non seulement se tenir informé des évolutions techniques, mais aussi des évolutions commerciales et réglementaires, etc.
- Les PME italiennes, exerçant une activité dans le domaine de l'emballage en carton pour les lessiviers, n'ont pas pu envisager le phénomène des lessives compactes. Comme la demande de grands emballages a chuté, et que celle des petits a explosé, elles ont été incapables de suivre les grands lessiviers qui ont trouvé d'autres fournisseurs.

b) Chercher la performance

J.F Kennedy a dit : « *La seule chose qui coûte plus chère que l'information est l'ignorance des hommes* ». Voici deux exemples actuels :

- Une étude des méthodes de production des concurrents donne la chance à un constructeur d'automobiles d'améliorer sa productivité et éviter de dépenser plusieurs milliards d'Euro dans la construction d'une nouvelle usine.
- Une étude comparative d'avantages concurrentiels dans l'industrie agro-alimentaire a révélé qu'un avantage significatif d'un concurrent était la meilleure formation et motivation de ses manutentionnaires et caristes. Ils obtenaient des taux de déchets moins que celles exigées aux normes de l'industrie.

c) La prise de décision

Quand il s'agit de prendre des décisions importantes, comme un investissement majeure, un détournement de stratégie ou l'attaque d'un concurrent, l'intelligence économique est le meilleur moyen qui permet de prendre une meilleure décision, et d'en minimiser les risques et leur ampleurs. Par exemple :

¹ Ibid., p 13-15.

- Un sous-traitant qui doit réaliser un équipement critique a quelques semaines de retard. S'agit-il d'un simple contretemps, ou bien est-ce révélateur de difficultés techniques graves ?, pour quel cas faudra-il trouver rapidement des alternatives ?
- Une nouvelle entreprise est créée dans le domaine sensible des biotechnologies. Les dirigeants souhaitent rester discrets afin de propulser leurs produits sur le marché avec un effet de surprise. Quelques mois plus-tard, des représentants d'un groupe multinational concurrent les contactent pour un accord éventuel. Les dirigeants de la société ont été surpris de la précision de l'information dont la multinationale disposait « Ils avaient les noms et les curriculum vitae de tous leurs employés, ils connaissaient leurs axes de recherche principaux, leurs contrats, leurs équipements. Ils ont eu l'impression de se retrouver tout nus devant eux »¹

d) L'obtention d'un avantage compétitif

Il représente un avantage qui est qualifié de radical que peut obtenir une entreprise, il s'agit de réussir à percevoir le marché d'un angle différent de ses concurrents :

- DARTY ; une entreprise qui s'impose dans l'électroménager parce qu'elle a compris que les clients veulent de la sécurité (Le contrat de confiance).
- Les compagnies aériennes traditionnelles ont longtemps refusé de donner de l'importance aux phénomènes des charters (Une clientèle qui accepte de perdre son temps pour voler a moindres coûts).

Une cellule d'intelligence économique peut donner cet avantage à l'entreprise. Ce dernier est relativement durable, puisque les concurrents puissent se mettre à niveau, il est impératif qu'ils arrivent à changer leurs schémas mentaux, et voir, eux aussi, le marché de manière différente.

e) La valeur de l'information

L'intelligence économique sert à alimenter et fournir aux décideurs de l'entreprise l'information de valeur. La valeur de l'information peut être décrite par la formule suivante :

¹Exemple cité par M. Robert LATTES, vice président de Pallas Finance, cité par Bruno MARTINET, Yves-Michel MARTI, Op.cit, P.14.

Valeur de l'information = (Bonne analyse des besoins) X (Pertinence et qualité des sources) X (Qualité de l'analyse) X (Diffusion et feed-back) X (Sécurité).¹

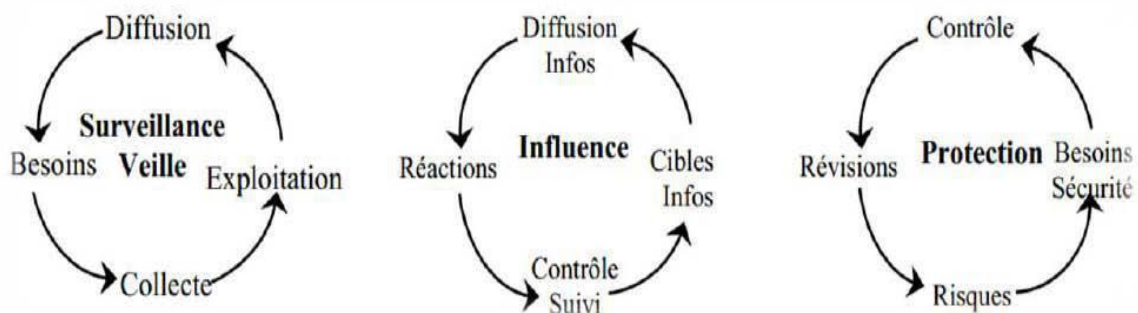
- Comprendre le besoin du demandeur d'information va garantir une réussite d'une bonne prise de décision, c'est la base de toute prestation de service.
- Si on n'a aucune source pertinente, alors il est préférable de ne pas continuer. Des sources de mauvaise qualité apportent de nombreuses fausses pistes d'information, ce qui nécessite un lourd travail d'analyse. Inversement, des sources très pertinentes simplifient considérablement le travail d'analyse ultérieur.
- L'analyse est l'étape la plus importante et qui permet de rendre une information dans l'état où le client de l'information peut la trouver utile.
- L'information non diffusée va servir à rien, le feed-back est primordial pour vérifier que l'on a bien répondu aux besoins des utilisateurs.
- Les informations stratégiques doivent être gardées confidentielles. C'est le domaine de la sécurité de l'information et de la contre-intelligence.

6. Le processus de l'intelligence économique²

Intelligence économique = veille + influence + protection

Nous illustrons ce triptyque de la manière suivante :

Figure I-08 : le processus de l'intelligence économique



Source : BENKOUTTEN, (Chahrazed) : l'impact de la veille stratégique sur la prise de décision, mémoire de master 2 en management et entrepreneuriat, EHEC, Kolea, 2015, p 50.

¹ Ibid., p.15.

² BENKOUTTEN, (C), Op.cit, p.50

On comprend des informations abordées antérieurement que l'intelligence économique ne se limite pas dans l'anticipation à travers la veille (surveiller) mais elle inclut aussi la protection du patrimoine et va au de là de ça, elle cherche même à influencer l'environnement de l'entreprise. L'intelligence économique dans le sens anglo-saxon du terme d' «intelligence service» (le service de renseignement britannique) est liée à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement.

Les idées majeures du métier d'intelligence économique sont :

- La notion d'actions formant un atout cohérent, ne vue de produire de l'information.
- La notion du cycle de traitement de l'information : acquérir, traiter, diffuser.
- La notion de l'information utile et pertinente.

- N'est pas de l'espionnage.
- N'est pas du vol d'information.
- N'est pas du trafic d'influence.

7. Les fonctions de l'intelligence économique¹

Jean-Louis Levet et Robert Paturel, ces derniers ont montré que l'intelligence économique comprend au minimum quatre fonctions :

- La maîtrise des connaissances et des savoir-faire ;
- La détection des menaces et des opportunités ;
- La coordination des acteurs et des activités ;
- La mise en oeuvre des stratégies d'influence.



Fonction 01 : Maîtrise des connaissances et des savoir-faire :

- Le capital et le patrimoine de l'entreprise sont constitués à partir de ses connaissances et ses savoir-faire. Gérer et maîtriser ses connaissances consiste à préparer et fournir les conditions favorables permettant de travailler en réseau en échangeant entre ses membres les connaissances et savoir-faire disponibles.

- La première fonction de l'intelligence économique est l'identification et la protection des acquis.

¹ Ibid., p.50.



Fonction 02 : La détection des menaces et des opportunités :

- L'organisation réduit les risques et les menaces d'incertitudes de son environnement et d'anticiper les opportunités à travers un processus informationnel
- Les menaces sur le personnel de l'organisation, débauchage, manipulation, déstabilisation.
- Les menaces sur les services et produits : piratage de brevets, contrefaçons, etc.
- Les menaces sur les moyens de communication dans les sites d'organisation : intrusion, écoute, piratage informatique.
- Les menaces sur la réglementation.
- Les risques d'illusion : lorsque l'organisation s'est trompée complètement en se procurant un savoir-faire extérieur.



Fonction 03 : Capacité de coordination des acteurs des activités

C'est une fonction stratégique dans la démarche d'intelligence économique. Elle permet à l'organisation de coordonner entre les différentes actions mises en œuvre individuellement par ses acteurs à travers une démarche collective et concertée.



Fonction 04 : la mise en œuvre des stratégies d'influence.

L'influence consiste à procéder à des interventions destinées à intervenir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer. Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'organisation initiative.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que la veille stratégique est un élément indispensable à l'intelligence économique. Elle a un rôle incontournable dans l'activité d'intelligence, ce qui rend cette dernière utile et lui permet de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise. Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer l'importance de l'information utile pour l'entreprise dans un environnement où l'anticipation est devenue de plus en plus obligatoire pour survivre.

Pour que les managers et les producteurs de la décision dans l'entreprise puissent décider en toute certitude et avec un maximum d'efficacité, il est vital qu'ils aient la bonne information au bon moment et entre les mains de la bonne personne. L'acquisition de

l'information utile doit être la mission de l'entreprise afin d'anticiper l'apparition des menaces, saisir les opportunités, prévoir et comprendre les innovations technologiques.

Dés lors, la veille devient un dispositif très important qu'il faudrait mettre en place, pour bien gérer et acquérir la ressource informationnelle.

Dans le prochain chapitre, on va mettre en lumière les étapes et les éléments qui permettent à l'entreprise d'implanter son propre dispositif de veille stratégique.

Chapitre 02

Mise en place d'une cellule de veille

Introduction

La veille stratégique est un type de veille englobant toutes les autres types (Veille Marketing, Veille Sociétale, Veille Scientifique) qui a comme rôle de définir les axes de recherche de chaque type de veille et d'utiliser les résultats de chacune. Ce type de veille est existé afin de permettre à l'entreprise de maîtriser son environnement tant à l'externe qu'à l'interne et afin d'aider à la prise de décision stratégique.

Mettre en place un tel type de veille demande une mobilisation d'énormément de moyens humains, matériels, financiers et du temps nécessaire. Cette importance diffère d'une organisation à une autre et se base sur les objectifs de l'entreprise, sa taille et demeure plus facile quand il s'agit d'une grande entreprise que pour une petite ou moyenne entreprise.

Pourtant, la veille stratégique représente un atout très important pour toutes les entreprises quelque soit sa taille. Une entreprise qui vise à être parmi les leaders doit connaître ce qu'il fait son concurrent afin de prendre des avantages concurrentiels, être à la page par rapport aux innovations technologiques, changement de lois, nouvelle procédures ou encore connaître son image vis-à-vis ses clients.

Dans ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur les systèmes d'information qui est le cœur de toute activité de veille, la méthode et les différentes étapes pour mettre en place une cellule de veille stratégique ainsi que le fonctionnement et l'opérationnalité de la veille.

Section01 : Généralité sur le système d'information

Nous avançons à travers la section suivante une idée générale sur le système d'information : sa définition, les différents types de système d'information existants, etc. cela va donner une idée sur des concepts liés à la veille stratégique et sans lesquels une veille stratégique ne pourra pas se faire.

1-Définitions

Le système d'information est plus complexe qu'un simple système informatique, les méthodes voire les acteurs ... sont beaucoup plus nombreux et ont plus d'objectifs à atteindre. Pour cela nous allons mettre sous la loupe le système d'information et de ce fait nous avançons les définitions suivantes :

Selon Patrick ROMAGNIE et Valérie WILD le système d'information ont défini comme: *«L'ensemble des moyens et des procédures destinés à fournir aux membres de l'organisation une représentation de son fonctionnement face à son environnement»*¹.

Selon Robert REIX: *«un système d'information est un ensemble organisé de ressources : Matériels, logiciels, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, Etc.) dans des organisations»*².

Arnaud PATEYRON a défini le système d'information comme suit: *« un système d'information comporte un ensemble de procédures de recueil des données, une unité de transfert, de stockage, de manipulation et un modèle de communication, suivant le mode d'exploitation souhaité, divers outils décisionnels se grefferont sur cette structure informationnelle »*³.

En somme, un système d'information représente l'ensemble de moyens permettant de fournir, aux membres de l'organisation ainsi qu'aux décideurs, des informations utiles qui permettent de comprendre leur situation par rapport à leur environnement.

2. Les fonctions du système d'information

Les fonctions du système d'information sont les suivantes : ⁴

2.1. Aide à la prise de décision

Un système d'information est un ensemble d'outils qui permettent d'obtenir les éléments en matière d'information dont les décideurs ont besoin pour pouvoir réduire l'incertitude lors de la prise de décision et anticiper les résultats. Le système d'information a rendu certains nombres de décisions automatiques ce qui engendre une flexibilité et rapidité au processus de prise de décision.

2.2. Fonction de coordination

Le système d'information représente la mémoire de l'entreprise et traite également les informations concernant le présent de celle-ci, en d'autres termes il assure la coordination entre

¹ Patrick ROMAGNI et Veronique WILD, OP.cit, P.97.

² Robert REIX : *système d'information et management des organisations*. Vuibert, France, 1989, Page 16.

³ Arnaud Pateyron : *le management de l'information*. Economica, 1994, page 84.

⁴ Patrick ROMAGNI et Veronique WILD, OP.cit, P.100-102.

les différents sous-systèmes et entre les informations existantes et celles qui vont être produites.

2.3. Fonction de mémorisation

Un système d'information stocke l'ensemble d'informations traitées ou brutes continuellement et de manière régulière. Le stockage se base sur l'exploitation d'un ensemble de moyens organisationnels et techniques.

Cette fonction se fait à travers deux procédures principales

- Les fichiers, constitués à la base de chaque application désirée : paie, comptabilité,...
- Une base de données qui regroupe l'ensemble des informations de l'entreprise, elle est considérée comme une ressource commune et gérée par un système de gestion de bases de données.

2.4. Fonction de traitement

Le traitement est la fonction la plus importante du système d'information dans la mesure où il permet aux décideurs d'avoir une information directement utilisable après un ensemble d'opérations telles que le tri, le calcul des données inutiles pour l'entreprise. Cette fonction peut se faire automatiquement en faisant le recours à des outils informatiques ou encore manuellement.

2.5. La fonction de restitution et de circulation de l'information

Pour qu'une information utile ait de la valeur, elle aurait du être diffusée aux gens qui en ressentent la nécessité. La circulation de l'information diffère d'une information à une autre ainsi, certaines sont transmises d'une manière restreinte pour des raisons de sécurité.

3. La centralisation du système d'information

La centralisation des systèmes d'information est due à plusieurs facteurs :¹

- Les changements survenus sur le marché de travail dans le créneau des systèmes d'information ;
- Le coût élevé de multiples installations pour le traitement des données ;
- L'importance donnée aux systèmes d'informations a l'échelle de l'entreprise. Une équipe du système d'information centrale a une vue d'ensemble des besoins de

¹ Ibid., p.103.

l'entreprise en matière d'information et peut en favoriser l'intégration bien plus efficacement que des unités de systèmes d'informations décentralisées.

Cette équipe centrale opère avec des unités décentralisées dispatchés dans les différents sites. Chacun des sites bénéficie d'un système de messagerie informatique, des informations de l'équipe centrale. Cette disposition offre plusieurs avantages :

- Les économies de coûts et le contrôle de la centralisation ;
- Le contact avec les usagers et la souplesse (Facilité) qu'apporte la décentralisation.

4. Les caractéristiques du système d'information

les critères que nous allons citer déterminent la performance d'un système d'information : d'abord, la rapidité dans l'exécution des informations, nous citons également l'économie du système d'information qui se traduit par l'exploitation d'un minimum de ressources possibles, pour enchaîner avec la pertinence, en d'autres termes, il répond aux besoins de l'organisation avec sévérité et enfin la différenciation qui se trouve lorsqu'un système obtient de nouvelles sources fiables de la part des clients.

Le système d'information peut être ¹:

- Plus ou moins complexe : système complet de comptabilité générale ou système de calcul de coût ;
- Plus ou moins global et intégré : système de pilotage de la production de tout un atelier ou système de gestion d'un stock de pièces ;
- Plus ou moins automatisé, car tout système d'information n'est pas obligatoirement informatisé, et les systèmes informatisés ont toujours des parties ou des interfaces nécessaires pour échanger des informations avec d'autres systèmes non informatisés ;
- Plus ou moins permanent dans le temps : Système de planification à long terme ou un système de décompte des bonus des commerciaux lors d'une opération commerciale exceptionnelle.

5. Les finalités du système d'information

Il existe trois finalités principales que possède le système d'information :²

¹ DELMOND (M.H), PETIT (Y) et GAUTIER (J.M), *Management des systèmes d'informations*, Ed Dunod, Paris, 2003, P.110.

² BENKOUTTEN, (C), Op.cit, p.25.

- Le système d'information aide à la prise de décision, il met à la disposition des décideurs les informations qui leurs servent pour la prise de décision. Il permet également d'étudier et de prévoir les conséquences des décisions.
- Le système d'information représente à l'organisation un dispositif de contrôle, en détectant les dysfonctionnements internes et les situations distinctes.
- Le système d'information fournit des informations concernant le présent de l'entreprise ce qui permet à cette dernière d'arriver à ses fins mais également de coordonner l'activité de ses différentes composantes.

6. Rôles du système d'information

Le système d'information possède quatre rôles principaux ¹:

- Soulever des décisions programmées.
- La fourniture d'un ensemble d'informations demandées par l'environnement socio-économique d'une organisation, par exemple : les factures, les bulletins de salaires.
- Aider à la prise de décision non programmée en fournissant aux décideurs dans l'organisation un ensemble d'informations brutes ou modélisées.
- Aider à mieux coordonner entre les tâches d'une organisation en facilitant la communication entre les individus de cette dernière.

7. Typologie des systèmes d'informations des entreprises

En effet, il existe plusieurs typologies du système d'information (REIX, MCafee,...) et chacune d'elles offre une réponse à des besoins spécifiques. Elles nécessitent également une intervention différente des managers au moment de la mise en place et de l'utilisation.²

Le périmètre et l'utilisation sont les deux dimensions qui permettent de classer les principaux systèmes d'information, cette typologie est présentée ci-dessous :

¹ Galacsi: « *SI: analyse et conception* ». Dunod 1986, p.19.

² BENKOUTTEN, (C), Op.cit, p. 26.

Tableau II- 01 : la classification des systèmes d'information

		Périmètre		
		Unité	Organisation	Partenaire (fournisseurs, clients,...)
L'util isation	Gestion des transactions	Applications fonctionnelles	ERP	EDI SCM CRM Opérationnel E-commerce
	Décision	BI (Magasins de données) BI (Analyse des big Data)	BI (Entrepôts de données) BI (Analyse des big Data) CRM Analytique	/
	Communication et collaboration	/.	KM medias sociaux	CRM collaboratif Medias sociaux

Source : PRAT (N), *MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, troisième Ed EYROLLES, Paris, Septembre 2014, P.324.

La figure ci-dessus montre que le système d'information joue un rôle primordial dans trois domaines principaux : la gestion des transactions, la décision, la communication et la collaboration. Il permet aux employés de faciliter leurs tâches quotidiennes et d'être plus rapide ce qui rend l'acquisition de la chance d'acquérir la bonne information au bon moment pour un décideur plus grande. Le système d'information représente en sus un outil de transformation des entreprises qui facilite la communication dans cette dernière.

Après avoir démontré les différents aspects du système d'information ayant relation avec la veille stratégique, nous allons maintenant expliquer le processus de mise en place d'une cellule de veille stratégique avec la section suivante.

Section 02 : Processus de mise en place d'une cellule de veille et son niveau hiérarchique

Avant même de mettre en place une cellule de veille stratégique, les entrepreneurs du projet doivent exprimer et démontrer les enjeux de ce dispositif ainsi que son utilité à l'entreprise.

La veille stratégique est avant tout un état d'esprit qu'il faut implanter dans l'entreprise. Il convient d'abord de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur l'importance de ce dispositif, la valeur de l'information pour l'entreprise et pour eux. Ensuite, un travail de recherche et de découverte des sources et des moyens possibles d'information afin de les scruter ou de savoir les utiliser par rapport à des situations précises. De plus, il est impératif à un entrepreneur d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique de connaître les axes stratégiques de la veille c'est-à-dire ce que la direction générale a fixé comme une priorité de recherche en matière d'information stratégique. Ce sont ces aspects qui fondent les conditions préalables à une mise en place d'un dispositif de veille. Il faut alors définir le champ de surveillance de la cellule, ses outils, ..., les principales étapes de la mise en place d'un processus de veille sont donc d'abord la détermination des objectifs de la veille à mettre en place, puis la mise en place du dispositif proprement dit.

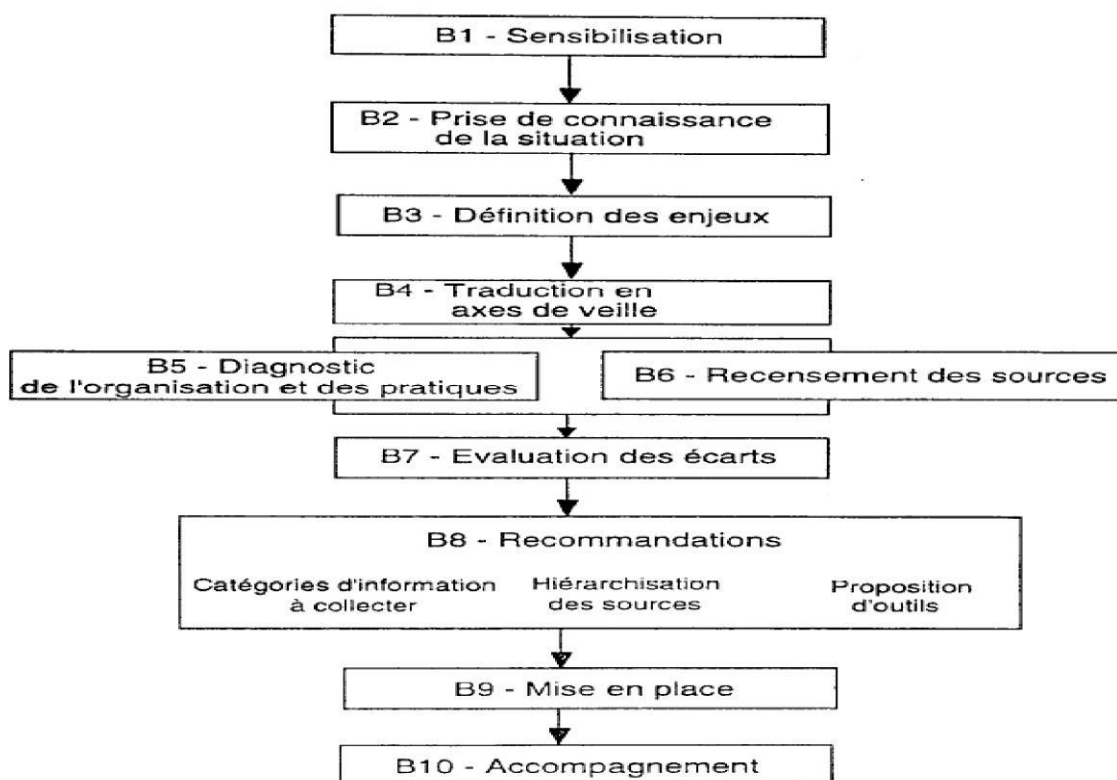
Dans cette section nous allons mettre l'accent sur deux méthodes élaboré pour une mise en place d'une cellule de veille stratégique ainsi que les facteurs clés de succès et d'échec de celle-ci.

1. Les étapes de la mise en place

1.1. La première méthode

Face au développement de la veille au sein des entreprises, l'Association française de normalisation (AFNOR) a mis en place une norme (X50-053) précisant la marche à suivre dans le cadre d'une mise en place d'une cellule de veille stratégique.

Figure II-01 : Mise en place d'une cellule de veille stratégique.



Source : Norme AFNOR – X50-053 ; Site <http://www.afnor.portail.org> (10/03/2018 à 14h45).

Soit le processus suivant :¹

- **Étape 1 : Sensibilisation**

1. Plan de communication ;
2. Réunions d'information ;
3. Discussions informelles.

- **Étape 2 : État des lieux**

1. Connaissance de l'entreprise (métier, produits, qualifications, organisation humaine, culture...);
2. Connaissance du système d'informations en vigueur;

¹BADACHE (A) et TALAOURAR (F), Etude sur la mise en place d'une cellule de veille de veille stratégique dans le secteur du gaz naturel, cas : SONATRACH, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en science commerciales, EHEC Alger, p.67.

3. Connaissance des moyens informationnels.

- **Étape 3 : Définition des enjeux**

1. Objectifs (court, moyen, long terme) ;
2. Environnement (opportunités, menaces).

- **Étape 4 : Axes de veille**

Lors de cette étape, il faut :

1. Identifier les besoins en information ;
2. Fixer les axes et les indicateurs de recherche.

- **Étape 5 : Diagnostic informationnel de l'organisation**

Il s'agit d'assurer :

1. L'évaluation des compétences (informatique, maîtrise des notions de veille) ;
2. Le recensement des sources (internes et externes).

- **Étape 6 : Évaluation des écarts**

Elle consiste en :

1. L'analyse comparative entre la situation actuelle et la situation souhaitable.

- **Étape 7 : Planifier en veille**

Il s'agit de ;

1. Réaliser le tableau de veille (catégories d'informations à collecter, hiérarchisation des sources d'information...);
2. Proposer des outils ;
3. Valider le système de veille proposé.

- **Étape 8 : Mise en place et suivi**

C'est dans cette étape que la proposition de l'emplacement de la cellule veille dans l'organisation est faite. Aussi l'identification de l'équipe qui va gérer la cellule, les moyens à mettre en place, etc.

1.2. La deuxième méthode

Implanter une cellule de veille dans une entreprise dont son personnel a des relations perturbés et tendus peut avoir des répercussions nuisible sur les relations sociales entre le personnel car il va rendre l'entreprise moins performante a court donc il est déconseillé d'implanter une cellule de veille dans ce genre d'entreprise.

La fragilisation de l'entreprise est le risque majeur que peut engendrer la mise en place d'une cellule de veille dans un milieu instable, mais implanter une cellule de veille peut avoir aussi des répercussions bénéfiques sur l'organisation et dans certains cas réveiller le personnel. Ce fameux réveil se réalise en installant de nouvelles règles de fonctionnement interne et en mobilisant la totalité du personnel dans la démarche de veille. Ce qu'on peut retenir est que la veille est un outil de restructuration de l'entreprise et la direction générale doit pratiquer un soutien pour chaque projet de veille au sein de l'entreprise.

Les entreprises souhaitant implémenter une cellule de veille doivent suivre les conseils suivant¹ :

- Sensibiliser le personnel sur la valeur de l'information et sur les principes du partage de l'information.
- Confier la veille à des professionnels de l'information.
- Impliquer la direction générale à toutes les étapes du projet.
- Prévoir avec le directeur des ressources humaines les modalités pratiques : définition des missions de chacun, la question du temps de travail (attribuer des tâches supplémentaires ou non), la question de reconnaissance des participants actifs à la veille dans l'entreprise.
- Amorcer la pompe de circulation d'information en s'assurant du retour effectif d'informations auprès du personnel, en collaboration avec le service de communication de l'entreprise.

Les deux méthodes ne sont pas identiques, chaque méthode a ces propres étapes et ça propre fonctionnalité mais il y'a des points communs entre les deux méthodes or ce qui est paraissant c'est que la méthode de l'AFNOR est plus claire et permet aux entrepreneurs du projet d'implantation de la cellule de veille d'y faire aisément.

¹ ROMAGNI (P) et WILD (V), Op.cit, p.52.

3. Facteurs de succès et obstacles à la mise en place de la cellule de veille stratégique

3.1. Facteurs de succès¹

- ✓ L'avis positif de la direction est indispensable pour qu'une cellule de veille stratégique soit mise en place.
- ✓ La sensibilisation et l'intégration du personnel dans le projet de mise en place d'une cellule de veille est impérative pour pouvoir mener l'activité de veille.
- ✓ L'application de la veille d'une manière globale sans segmentation de l'intérêt de l'entreprise est dangereux. Il existe plusieurs domaines à étudier dont chacun a ses propres caractéristiques. Cette complexité de chaque domaine peut créer un risque de dispersion au moment de la recherche. Donc il faut effectuer un découpage afin de définir les thèmes de recherches précis. Cependant, il n'existe pas de règles fixes a cette segmentation.
- ✓ La veille stratégique a comme objectif la fourniture des informations indispensables et importantes aux clients de la veille et pour effectuer cette tâche elle doit se disposer d'outil adéquats a la recherche, le traitement et la diffusion d'information.
- ✓ Par ailleurs, le système de veille devra être abordé par une approche de qualité totale. En d'autres termes, il devra être accompagné par un suivie continue.
- ✓ La culture de partage est un point essentiel a retenir car une entreprise souhaitant implanter une cellule de veille doit semer au sein de l'organisation une culture de partage ce qui crée une souplesse dans la circulation de l'information. C'est pour cela que la qualité de la ressource humaine est un facteur très important dans la réussite de l'implantation d'une cellule de veille.

3.2. Difficultés de mise en place

Les difficultés, pouvant empêcher une pratique de veille stratégique, peuvent être d'ordres techniques et financiers. Ces problèmes peuvent bloquer la pratique de veille stratégique. Par ailleurs, certains acteurs peuvent être une source de problèmes pour

¹ BADACHE (A) et TALAOURAR (F), Op.cit, p.68.

l'implantation de la cellule de veille stratégique. Dans ce cas, il est nécessaire que la direction générale soit persuadée par le projet dans la mesure où cette dernière effectue une influence directe sur le degré d'adhésion au projet et elle est susceptible d'influencer l'ensemble des acteurs, et de les convaincre d'y investir dans le projet.

Ainsi les principaux obstacles liés à la mise en place sont ¹:

1. La déficience de la culture informationnelle et stratégique dans l'entreprise ;
2. La faible capacité d'absorption d'information (moyens techniques) ;
3. Le cloisonnement des structures organisationnelles ;
4. La définition floue de la veille : difficultés de développer une compréhension et une approche commune ;
5. La résistance au concept veille et à son importance ;
6. Inadéquation des ressources financières.

3. Structures de la veille

Mettre en place un dispositif de veille doit être précédé par le choix de la place de ce dispositif dans la structure de l'entreprise. Pour le faire, il faut correspondre le choix de la nature de la structure à mettre en place aux caractéristiques de l'entreprise (sa culture, sa politique, sa taille, le secteur d'activité de l'entreprise, les moyens et la maturité face à la veille). Il existe deux types de structure de veille :

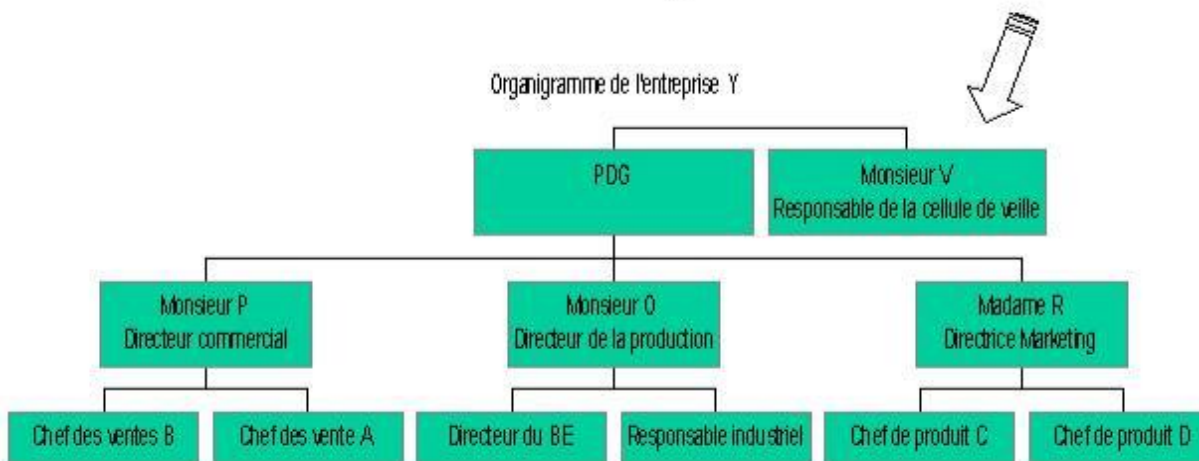
3.1. La structure concentrée²

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

¹ Ibid., p.68.

² BELIMANE, (W) et RIHANI, (A), Op.cit, p.18.

Figure II-02 : Veille centralisée



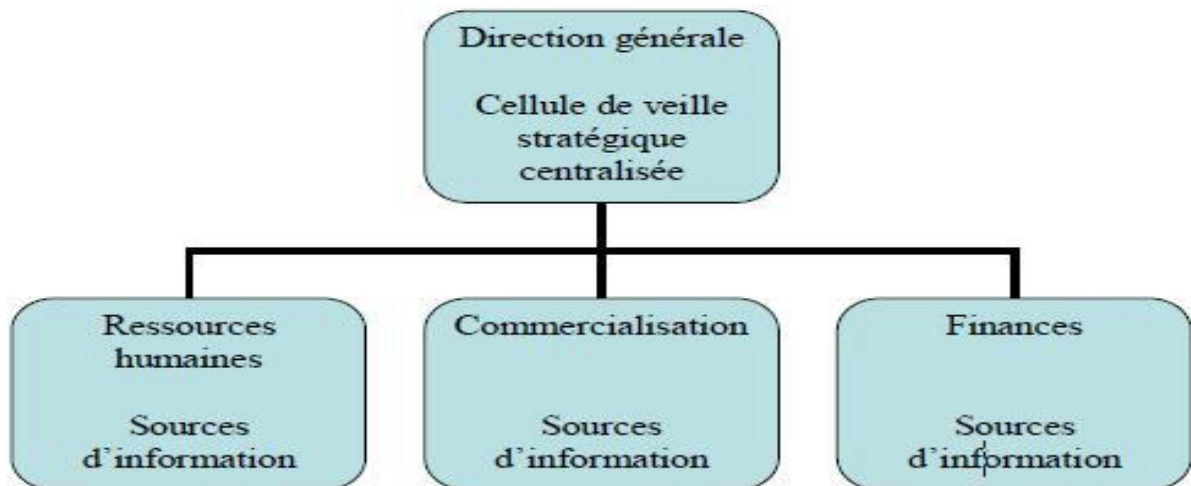
Source : http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2000.chalus_mc&part=18031 (Consulté le 15/05/2018 à 20h:00).

3.2. La structure répartie :¹

Il s'agit d'une cellule de veille animée par un responsable de veille à temps plein et basée sur un réseau de correspondants à temps partiel.

Ici c'est le cas de la veille projet, où l'on fait intervenir des experts en fonction de compétences que nécessite le sujet traité.

Figure II-03 : Veille répartie



Source : BADACHE (A) et TALAOURAR (F), Etude sur la mise en place d'une cellule de veille de veille stratégique dans le secteur du gaz naturel, cas : SONATRACH, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en science commerciales, EHEC Alger, p.44

¹ Idem.

4. Approche de la veille par les réseaux¹

Les réseaux de veille impliquent tous les acteurs précédemment vus, c'est-à-dire les veilleurs, les observateurs, les experts et les décideurs. Au delà des fonctions des personnes qui les composent, les réseaux peuvent être classés en quatre grandes familles, chacune caractérisée par un comportement spécifique.

4.1. Le réseau étoile

Ce réseau d'un ensemble d'acteurs reliés à un acteur central qui anime le réseau et qui est en contact avec tous les autres acteurs. Le point faible de ce type de réseau est que si l'acteur central disparaît, le réseau meurt. En revanche, l'avantage est que la rapidité de la circulation d'information est assurée chaque membre du groupe sera informé le plus taud possible.

La personne centrale ou l'animateur anime le réseau d'observateurs et de veilleurs. Cette personne doit posséder une bonne qualité relationnelle, l'autonomie, la capacité à gérer une équipe ainsi qu'il doit connaître l'entreprise et sa culture de l'entreprise et sait identifier les expertises internes.

4.2. Le réseau en arbre (ou capillaire)

C'est parmi les réseaux les plus solide et les plus sûre à survivre dans la mesure ou chaque personne connaît uniquement deux ou trois personne du réseau ce qui garantie la sécurité du réseau même si l'une de ses branches disparaît.

4.3. Le réseau maillé

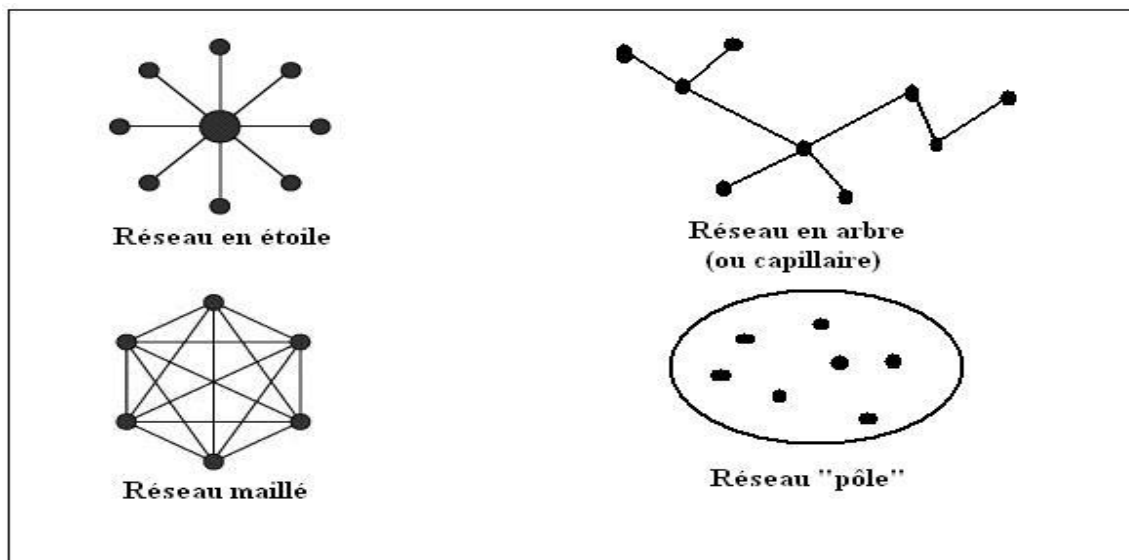
Chacun des acteurs est en relation directe avec tous les autres membres du groupe. Il associe les avantages des deux précédents types, c'est-à-dire la rapidité de la circulation de l'information, ainsi que la solidité de l'ensemble. Par contre, il mobilise beaucoup d'énergie et peut devenir sectaire, tenant à l'écart toute personne n'appartenant pas à ce groupe.

4.4. Le réseau pôle

L'ensemble des acteurs a un objectif commun mais s'ignorent tant qu'ils n'ont pas atteint cet objectif. On ne peut pas réellement le considérer comme un réseau, étant donné qu'il n'existe aucune forme de communication entre les acteurs.

¹ BADACHE (A) et TALAOURAR (F), Op.cit, p.45.

Figure II-04 : les types de réseaux de veille



Source : Thèse Antonio LOPES DA SILVA; *L'information et l'entreprise*, 2002, P.55.

5. Enjeux et objectifs de la veille

La masse d'informations ne permet pas à l'entreprise de cueillir facilement des informations génératrices de décisions stratégiques ou d'anticiper dans son environnement.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :¹

- Faire de l'information, un outil de développement à haute valeur ajoutée ;
- Passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée, d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents ;
- Surveiller et anticiper les évolutions de l'environnement ;
- Comparer son savoir-faire et le développer ;
- Détecter des opportunités: la veille permet d'avoir une vision globale et mondiale dans un secteur donné. Il est donc plus facile de déceler les opportunités de marchés, de nouveaux services, produits... ;

¹ BELIMANE, (W) et RIHANI, (A), Op.cit, p.21.

- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions ;
- Améliorer ses capacités d'innovation vis-à-vis des évolutions de son environnement ;
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble de ses activités ;
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits ;
- Progresser : Identifier les écarts (écarts du produit par rapport aux besoins exprimés et aux besoins latents...)
- Grandir : déceler les nouveaux partenaires et les nouveaux marchés ;
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- Pérenniser sa présence et ses activités.

L'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. c'est une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit se disposer au bon moment d'informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui se gravite autour d'elle, et dans la section qui suit, nous allons détailler davantage l'ensemble de ces étapes.

Section 03 : Méthodologie de la pratique de la veille

L'acquisition d'informations est la première étape de toute activité d'intelligence. La deuxième consiste à faire son traitement ensuite sa diffusion et enfin passer à son utilisation. L'acquisition de l'information est une opération bien connue récemment dans le métier d'où nous allons détailler ci-dessous la méthodologie à suivre pour réaliser une démarche de veille stratégique.

1. Obtention de l'information¹

1.1. Identification des besoins en information

Comme nous avons cité dans les sections précédentes, il y'a deux types de besoins en information pour un décideur : les besoins nécessaires à la prise de décision et les besoins liés au statut du décideur.

¹ MARTINET (B) et MARTI (Y, M), Op.cit, p.19

A. Besoins nécessaires a la prise de décision

Les outils et méthodes permettant de découper les questions globales que se pose l'entreprise en sous-questions plus précises dépendent beaucoup du champ d'investigation dans lequel est faite la veille.

Schématiquement, on peut les classer en trois familles :¹

- Les outils de veille technologiques.
- Les outils de veille sur l'entreprise.
- Les outils relatifs aux autres veilles.

I. Les outils et méthodes de veille technologique

Historiquement, ce sont ceux sur lesquels on a plus travaillé en France au cours des années 80. Par méthodes de veille technologique, il faut comprendre : tout ce qui permet a l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour les procédés que pour les produits.

Il y a trois voies principales qui permettent d'y voir un peu plus clair en matière de prévision technologique :

- Les méthodes par extrapolation des méthodes passées : tel que : les courbes en S, les courbes d'indicateurs en avance, les courbes de substitution.
- Les méthodes d'expertise : ce sont des méthodes basées sur l'utilisation du savoir des personnes ayant de l'expérience sur un sujet donné, parmi ces méthodes nous pouvons citer : la méthode Delphi, les méthodes de créativité.
- Les méthodes d'observation du marché : comme leur nom l'indique, ce sont des méthodes qu'utilise la demande du marché comme une source d'identification des questions relatives à la veille technologique.

II. Identification des besoins d'information sur des entreprises :

Le renseignement sur une entreprise est un cas particulier mais très répondeu des activités d'intelligence économique. Les questions posées lors de cette activité sont du type : qui est l'entreprise X ? Quel est son domaine d'activité ? Quelles sont ces méthodes ? Les types de questions posées sont extrêmement variés :

¹ Ibid., p.19.

A. Portrait grossier d'une entreprise

Par exemple : Mon entreprise a lancé une appellation d'offre internationale pour la fourniture d'un matériel. Elle reçoit une réponse de fournisseurs habituels, mais aussi d'une entreprise taïwanaise complètement inconnue.

Question : Quelle est cette entreprise ? Dans ce cas, pas besoin d'outils sophistiqués pour déterminer ce que la direction générale veut connaître : quelques chiffres, des adresses, des références usuelles suffiront.

B. Monographie

« Je veux tout savoir sur une entreprise ». La question est plus difficile ; il est impossible de tout savoir sur une entreprise. On peut utiliser à cet effet des check-lists tirées de bons manuels pour préciser la pensée de l'interlocuteur. Il en existe pour la plus part des cas usuels (étude de concurrent, fournisseur, entreprise à racheter, ...).

C. Question élaborée

C'est le cas évidemment à la fois le plus fréquent et le plus difficile.

Exemple :

- Quelle va être la nouvelle gamme de produit de mon concurrent ?
- Mon client songe-t-il à changer de fournisseur ?
- Que pense mon banquier de mon entreprise ?

Pour ce type de question, les check-lists toutes faites n'existent pas. Il convient donc d'utiliser une méthode permettant d'arriver à la liste des indicateurs à observer. Inspiré de la méthodologie réglementaire du renseignement militaire, elle se découpe en trois phases :

- Plan de recherche.
- Plan de recherche d'indicateurs.
- Plan d'emploi des moyens d'information.

III. Les autres besoins en informations

Les deux premiers types représentent 80% des besoins en information d'une entreprise, le reste entre dans le cadre de ce dernier type qui englobe la veille économique, normative, réglementaire, etc. ceux-ci font les compléments des informations collectées dans sur les entreprises ou sur une technologie.

B. Identifier les besoins en information justifiant un statut dans l'entreprise :

En fait, ce n'est pas très difficile d'identifier ce genre de besoins dans la plupart des cas. Il n'est pas nécessaire de disposer d'outils sophistiqués tels que ceux cités précédemment. Il suffit dans la plus part des cas de demander avec habileté « Quelle information souhaiteriez-vous recevoir ».

L'identification des besoins en « Information-statut » est donc encore complètement empirique et non formalisé. Elle exige essentiellement de la part du professionnel de la veille une très bonne connaissance de l'organisation de l'entreprise, de ces dysfonctionnements internes, des ces hommes, et une certaine intuition concernant le rapport humain.

1.2. La collecte d'information ¹

À titre de rappel, les types de source d'information qu'un veilleur peut les utiliser sont deux : sources formalisées et sources informelles, à ces deux sources d'information l'entreprise s'ajoute le recours aux prestataires extérieurs. Et pour qu'un veilleur puisse trouver les informations qu'il cherche, il doit créer et maintenir son propre réseau personnel.

1.2.1. L'importance des réseaux personnels

Un spécialiste de la veille doit créer et développer son réseau personnel, soit à l'intérieur de l'entreprise ou inversement. Il est demandé de bien choisir les personnes qui vont constituer son réseau, donc avoir une recette de développement à suivre est impératif. Nous allons ci-après aborder quelques points nécessaires pour développer des réseaux personnels.

1.2.1.1. Créer son réseau

Construire un réseau personnel veut dire en d'autres mots créer de nouvelles connaissances avec des personnes qui servent le veilleur. Pour le réaliser, il faut créer des situations ou la rencontre de ces gens est possible.

A- créer un réseau de relation à l'extérieur de l'entreprise

À l'extérieur de l'entreprise, les rencontres avec les duites personnes n'est pas toujours facile, ce qui nous oblige à participer dans la vie associative de l'entreprises : les associations professionnelles, les associations para-professionnelles, les associations d'anciens élèves ou d'une entreprise (cabinet de consultant), les associations extra-

¹ Ibid., p.36-42.

professionnelles, et les exploiter pour élargir notre réseau en fréquentant le maximum de personnes possible.

B- créer son réseau interne

Les rencontres sont plus nombreuses mais il est impératif de chercher les occasions qui permettent de rencontrer les gens utiles. Nous citons ci-dessous les divers moyens aidant à créer son réseau interne.

- Etre volontaire à tous les groupes de travail ;
- Les stages de formation sont une excellente voie pour créer des liens ;
- les missions ;
- La fréquentation des couloirs, de cantine, est un moyen très basique mais utile.

1-2-1-2. Entretien son réseau

Connaître une personne censé de répondre à une question ou de passer une information est la première étape, la garder pour qu'elle puisse en faire est indispensable et nécessite un travail d'entretien. Il y a des moyens simples et systématiques pour garder ce contact : l'envoi des cartes de vœux, assister aux fêtes ainsi de continuer à fréquenter les couloirs, les cantines mais également de se poster devant les machines à café.

1.2.2. Les prestataires externes

Les prestataires extérieurs représentent une source d'information d'avantage pour l'entreprise, ils sont nombreux et se diffèrent dans leurs prestations et cela dépend des besoins informationnels des clients.

1.2.2.1. Les avantages de travailler avec un prestataire externe

Sachant que 80% des informations recherchées par une entreprise est disponible au sein de cette dernière, et les 20% restants vont faire l'objet d'une activité de collecte externe, cette activité peut se faire par les employés de l'entreprise ou un prestataire externe. Le travail avec ces derniers représente plusieurs avantages pour l'entreprise¹ :

- La simplicité ;
- La confidentialité de la recherche vis-à-vis d'elle ;
- L'expertise technique hors du cœur de métier de l'entreprise ;
- L'apport de mains d'œuvre dans les cas de surcharge de travail ;
- La protection de l'information.

¹ Ibid., p.37.

1.2.2.2. Comment travailler avec un prestataire ?

Travailler avec un prestataire en tant que vendeur d'un service intellectuel est similaire au travail avec une autre personne offrant un service différent. Ce travail se base sur certaines règles :

- Une relation de confiance entre le prestataire et le client ;
- Exprimer clairement le besoin ;
- Assurer le respect des règles déontologiques.

2. Le traitement de l'information

2.1. Trier et évaluer les informations

Elle représente la première étape du processus de traitement de l'information. Avec la masse informationnelle qui arrive aux chargés de traitement de l'information, un travail de tri paraît obligatoire. Le tri commence par une évaluation de l'information, cette dernière se fait en fonction de deux paramètres : la probabilité de véracité de l'information et l'enjeu qu'elle représente pour l'entreprise.

2.1.1. La probabilité de véracité des informations

Cette opération se fait suivant plusieurs méthodes et la plus simple est celle d'évaluer les sources d'informations. Il y'a quatre niveaux qu'une source peut appartenir ¹:

- 1- sources dignes de foi : c'est une source qui offre pratiquement toujours des vraies informations ;
- 2- sources dignes de foi mais qui ont des risques d'erreurs ou de subjectivité ;
- 3- sources peu sûres (cas fréquent pour les sources informelles) ;
- 4- sources suspectes et subjectives : les informations sont à prendre sous toute réserve.

2.1.2. Valeur de l'information

« On peut adopter une cotation à quatre niveaux pour qu'on puisse valoriser l'enjeu qui joue une information pour l'entreprise :

- *Information très importantes et prioritaire.*
- *Information intéressante.*
- *Information utile à l'occasion.*

¹ Ibid., p.55.

- *Information sans doute inutile.* »¹

L'information prioritaire est utilisée immédiatement par les décideurs pour prendre la décision pertinente. L'information intéressante est comme son nom l'indique importante mais elle n'est pas toujours en mesure d'être exploitée. L'utilité de l'occasion est le troisième niveau qu'une information peut en appartenir. C'est le genre d'informations jugées intéressantes mais pas prioritaires. L'entreprise peut les garder jusqu'à ce qu'elles deviennent utiles. Le dernier type d'information est l'information inexploitable ou inutile, elle est rejetée automatiquement.

2.1.3. Les paramètres de trie à ne pas utiliser

Certains autres paramètres sont utilisés pratiquement pour trier dans la masse des informations qui arrivent quotidiennement, mais il faut en éviter quelques uns :

- Urgence : urgent et important sont deux dimensions indépendantes ;
- L'interne et l'externe : il ne faut pas privilégier l'information interne par rapport à l'externe ;
- L'écrit ou l'oral : il ne faut pas valoriser l'écrit plus que l'oral et vice versa ;
- Critère hiérarchique : certains tentent à trier l'information en fonction du grade de celui qui la leur fournit.

2.2. L'interprétation de l'information

C'est savoir trouver des relations entre plusieurs événements, à partir d'un diagnostic de quelques faits ayant relation ou pas entre eux. Pour bien interpréter, il faut savoir anticiper sur les résultats. Pour cela, un plan de recherche d'information est inévitable afin d'orienter la recherche d'informations vers ce que le chercheur compte trouver. « *Les bureaux de renseignements militaires arrivent à reconstituer la position d'un régiment, voire d'une division, à partir de la simple information qu'un fantassin de l'avant qui a aperçu un engin chenillé à tel endroit et un autre à tel autre.* »²

La méthodologie décrite précédemment a pour but de décomposer la masse informationnelle qu'un veilleur peut trouver en fragments faciles à trouver et à interpréter.

¹Ibid., p.56.

²Ibid., P.63.

2.3. La synthèse

« La synthèse consiste à passer d'un ensemble d'informations brutes ou interprétées à un tout cohérent et continu.

Une synthèse n'est pas forcément écrite. Une bande vidéo peut être un excellent rapport de synthèse, surtout quand il s'agit de rendre compte d'une exposition ou d'un voyage d'étude. L'expérience montre que vingt minute de vidéo montrent une foule de choses supplémentaires et ont un impact bien plus important que le rapport de vingt pages qui nécessite le même temps pour être lu. Néanmoins, une synthèse est en générale un document écrit et rédigé, destiné à être lu par un interlocuteur qui jugera le rédacteur d'après ce document. »¹

La synthèse consiste à vérifier un travail expliqué sur un rapport papier ou une bande vidéo et en se basant sur ces derniers un interlocuteur exprime un jugement sur le rédacteur du document. Elle représente un élément vital dans l'activité de traitement de l'information car elle permet de construire un ensemble cohérent d'informations. Elle vise à vérifier le sens et les relations qu'existent entre les informations interprétées ou encore de donner du sens aux informations brutes.

3. Diffusion de l'information

Dans les points cités précédemment, on a abordé la façon d'acquisition et de traitement de l'information. La suivante étape est celle de la diffusion de l'information au sein de l'entreprise, pour pouvoir la valoriser et la faire contribuer dans la création de la valeur ajoutée.

Pour qu'une information collectée et traitée ait de la valeur, elle doit être diffusée auprès des gens qui la cherchent. Les coûts d'acquisition des données et de leur traitement, ne sont pas négligeables et nécessitent un bon retour sur investissement. Ce retour ne se concrétise que quand l'information sera diffusée et exploitée.

Néanmoins, la diffusion de l'information n'est pas facile, les empêchements et les dysfonctionnements qui l'entourent sont nombreux, et parfois ils ne sont pas douloureux c'est à dire que l'entreprise peut vivre avec un système d'information qui n'est pas efficace longtemps, et tout cela ne permet rien que d'empêcher les décideurs d'être plus efficaces et sûrs dans leurs décisions.

¹ Ibid., P.71.

3.1. Quels sont ces empêchements ?

Nombreux sont les dysfonctionnements et les obstacles que l'information peut rencontrer lors de sa diffusion, citons quelques exemples :

- L'information peut être asymétrique pour qu'aucun ne puisse avoir plus de pouvoir dans une organisation Par exemple, « *pour forcer un collaborateur à démissionner, certains responsables abusifs l'affaiblissent d'abord et le privent de communication.* »¹
- Un problème très reconnu c'est l'ignorance de la valeur de l'information à cause de plusieurs paramètres qui ne représentent pas un réel critère d'évaluation. par exemple « *un cadre qui ignore une information qui vient d'un simple employé ou un technicien qui peut découvrir dans une discussion avec un fournisseur que les concurrents ont trouvé de nouveaux marchés et ne donne aucune importance à cette information.* »²
- L'ignorance de la bonne méthode à suivre pour communiquer et diffuser les informations est parmi les freins de la diffusion de celles-ci.
- Le manque d'organisation et de préparation du processus de circulation de l'information est un autre obstacle qui empêche la circulation l'information.

3.2. Les règles de la circulation de l'information

L'information est considérée comme un facteur de production de l'entreprise qui a des règles à appliquer, sa nature distincte de la nature des autres facteurs de production l'oblige à avoir ses propres règles de collecte, traitement voire de diffusion.

Dans les entreprises, il est rare que la diffusion de l'information se fasse d'une manière organisée et cohérente en suivant des règles et des procédures bien définies. Nous allons ci-dessous mettre en lumière la meilleure façon de diffusion de l'information en présentant quelques règles qui ont prouvées leur efficacité pratique :

- L'analogie hydraulique : « *En fait si on considère l'information comme un fluide à viscosité non nulle. Pour qu'elle circule, il faut poser des tuyaux, et mettre de la pression* »³, autrement dit que l'information ne circule pas aisément d'une façon naturelle, il faut établir des circuits pour la circulation de celle-ci ainsi qu'encourager les personnes à faire des efforts pour la faire circuler.

¹ Ibid., p.80.

² Ibid., p.81.

³ Ibid., p.84.

- Ce sont les flux qui comptent, pas les stocks : « *l'information qui a de valeur, c'est celle qui sert à quelqu'un pour prendre une décision. Il s'agit donc d'un flux* »¹, c'est-à-dire qu'un spécialiste en veille doit au mieux consacrer plus de temps à diffuser les informations utiles pour l'entreprise qu'à passer son temps à la collecte et le stockage des informations inutiles.
- Les représentations mentales : se sont le résultat des travaux récents sur les modèles de communication, tel que le modèle proposé par Abraham MOLES, qui dit que communiquer c'est faire évoquer des représentations mentales par son interlocuteur.
- La quantité et la qualité de l'information : l'information diffusée au sein de l'entreprise peut être mesurée soit : par sa qualité ou soit par sa quantité.
- Ne pas négliger l'information orale : ça veut dire qu'un spécialiste en veille qui souhaite avoir ou transmettre une information doit aller sur terrain et fréquenter les gens pour pouvoir récolter une information plus précise et qui ne sort pas de son contexte.

3.3. Comment faire circuler l'information

M.Reviline a suggéré de travailler sur quatre plans qui ont pour but la résolution des différents dysfonctionnements de nature diverses qui empêchent la bonne circulation de l'information dans l'entreprise :

- La culture d'entreprise
- Les hommes
- L'organisation
- Les outils

3.3.1. La culture d'entreprise

La culture de l'entreprise est une référence pour les employés de l'entreprise, c'est elle qui influence leur comportement dans l'entreprise et décide la façon dont ils vont travailler au sein de l'entreprise.

Une entreprise qui a une culture de partage de l'information évite l'un des freins les plus considérables à la diffusion de l'information : le refus de collaborer avec ses collègues est un des vrais obstacles qui peuvent freiner la bonne circulation d'information .L' entreprise qui connaît ce type de problèmes est censée introduire une telle culture en son sein.

¹ Idem.

Les mauvaises nouvelles est également une entrave, ce genre d'informations à contre courant ont beaucoup de mal à circuler. Le sentiment de culpabilité qui touche la personne qui les apporte l'empêchera de les communiquer ; elles peuvent être très importantes pour les cadres et les dirigeants de l'entreprise. Une culture qui favorise la circulation des mauvaises nouvelles peut être une bonne méthode pour éviter de les perdre sans les exploiter.

3.3.2 Les hommes

« Pour modifier les comportements des collaborateurs de l'entreprise face aux problèmes de la circulation de l'information, on peut utiliser deux approches : top-down (par le haut) et bottem-up (par le bas). »¹

Le top- down s'effectue en jouant sur la nature des êtres humains, une tendance qui se voit dans le comportement des salariés et leur affection aux comportements de leurs supérieurs donc une entreprise qui tente de faire circuler l'information rapidement peut inciter ses cadres à montrer qu'ils ont cette tendance de diffusion de l'information.

La deuxième, joue sur l'effet d'entraînement d'un groupe motivé, c'est- à -dire de lui apprendre à être ouvert pour la diffusion des nouvelles informations, des techniques de diffusion ...

Outre les deux approches citées, il existe une manière plus efficace pratiquement et qui se base sur l'alternance du top-down et du bottem-up.

3.3.3 L'organisation

L'organisation est le guide que l'on peut suivre afin d'améliorer la circulation de l'information. Il existe plusieurs outils organisationnels qui servent à améliorer la diffusion de l'information, nous allons présenter quelques-uns :

- **Les électrons libres ou le management baladeur**

Cette méthode demande au manager de se déplacer dans l'entreprise et de chercher les problèmes et les nouvelles informations que possèdent les employés. C'est une méthode très efficace qui donne lieu à une diffusion d'information rapide.

¹ Ibid., P.92.

- **Les lieux de circulation de l'information**

Un professionnel de la veille doit tenir en compte le vecteur oral qui est le plus favorisé à la transmission de l'information. C'est à dire, il est demandé qu'il favorise la communication orale des informations quand il est nécessaire.

- **Les réseaux de personnes**

Les réseaux personnels sont très importants lors de la diffusion de l'information à l'intérieur de l'entreprise et pour créer ce genre de réseau nous devons suivre les recommandations suivantes :

- ✓ Il faut trouver un animateur permanent ;
- ✓ Le réseau doit avoir une finalité claire, motivante et conforme aux axes stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Le corollaire est que le réseau a une durée de vie finie, qui dépend de l'accomplissement de sa finalité ;
- ✓ Les membres du réseau doivent se mettre d'accord rapidement sur des objectifs clairs et précis ;
- ✓ Afin d'assurer sa pérennité, le réseau doit se considérer comme un prestataire de service envers le reste de la société à laquelle il appartient.

- **Les rites**

Il est intéressant d'instaurer des rites pour mieux diffuser l'information. Le principe est de s'assurer sur la rencontre suffisante et effective pour communiquer, même si la rencontre leur paraît inutile. Le rite a de plus l'avantage de faciliter la communication d'information délicate.

- **Les circuits de décision**

Un professionnel en veille stratégique doit savoir la façon dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise. Faire circuler l'information aux bons endroits des circuits de décision permet de prendre les meilleures décisions et le meilleur destinataire n'est pas forcément la personne la plus haute placée.

- **Les systèmes de récompenses**

L'un des facteurs basiques qui servent à améliorer la diffusion de l'information est la motivation des collaborateurs. Un système de récompense représente un outil de motivation

qui permet d'encourager l'acte de la diffusion en récompensant les porteurs d'informations de valeur à titre d'exemple.

3-3-4. les outils de la diffusion de l'information

Il existe certains outils efficaces pour la diffusion de l'information, citons quelques exemples :

- **La revue de presse**

La revue de presse est un outil classique des centres de documentation, elle est généralement très appréciée mais elle est marginalisée par la plupart des sociétés qui ont tendance à limiter sa diffusion.

- **La lettre d'information**

C'est un document un peu plus réfléchi qui englobe un éditorial de synthèse et une mise en contexte des informations. ce type de document produit par un rédacteur qui l'interprète.

- **les colloques/ séminaires/ conférences interne :**

Faire circuler l'information par le biais d'un séminaire interne peut faire gagner beaucoup de temps. C'est un moyen qui aide à changer une prise de position ou d'amener les indécis à partager son avis.

3.4. Informer pour convaincre et agir

Diffuser est très nécessaire mais une information diffusée doit être convaincante, donc un professionnel de veille stratégique est censé être un bon argumentateur pour pouvoir convaincre son destinataire de l'utilité de l'information et l'inciter à agir afin de créer une vraie valeur ajoutée et un retour sur investissement.

4. La protection de l'information¹

Quatre types de protection sont à envisager, lesquels ne relèvent ni des logiques, ni des mêmes experts, ni du même ordre de difficulté.

- Mécanique : contrôle des accès.
- Logique : sécurité informatique.
- Humaine : interne et externe : infiltration, faux et vrais stagiaires.
- Juridique : confidentialité, propriété intellectuelle, brevet, non concurrence.

¹ Guy MASSE, Françoise THIBAUT, OP.cit, P.191.

L'ensemble de ces étapes sont abordées différemment tout dépend de l'auteur ou de l'entreprise qui les aborde mais il existe énormément de points de vues communs entre les différents auteurs, et ce que nous avons mis dans cette section représentent plusieurs prises de positions qui appartiennent à un seul auteur et cela n'empêche pas qu'il existe d'autres avis appartenant à d'autres auteurs.

Conclusion

Pour mettre fin à ce chapitre nous allons faire un passage rapide sur les choses citées et les informations retenues précédemment. La veille est un processus compliqué qui fait jouer de nombreux acteurs et nécessite la mobilisation des moyens humains, matériels et financiers pour mettre en place un tel projet.

La deuxième information à retenir concerne la fonction de veille. La nécessité d'être vigilant et d'être constamment en éveil sont des éléments très importants dans le maintien du fonctionnement de la cellule de veille stratégique mais eux seuls ne sont pas suffisants, trois autres actions doivent être présentes aussi.

La première action consiste à faire des évaluations périodiques pour savoir l'apport réel de la cellule de veille dans la prise de décision. La seconde action est réalisée en faisant appel à des experts et des prestataires externes pour effectuer des diagnostics périodiques pour savoir le degré d'efficacité de la cellule et essayer d'améliorer ses capacités. La dernière action est une action de transition de la veille stratégique à l'intelligence économique. Cela consiste à intégrer progressivement la pratique d'influence et de protection d'information afin d'atteindre cet objectif.

Nous avons démontré la fonctionnalité et la méthode à suivre pour mettre en place une cellule de veille stratégique du côté théorique. Maintenant, nous allons aborder le sujet d'un côté pratique. Le chapitre suivant fera l'objet d'un essai de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein du groupe SAIDAL.

**Chapitre 03 : Cas pratique au
sein du Groupe SAIDAL**

Introduction

Afin de nous permettre de proposer notre projet de mise en place d'une cellule de veille stratégique, nous devons avant tout prendre connaissance de l'entreprise, sa mission, et son environnement. Dans ce chapitre, nous allons opter pour une présentation de SAIDAL avec ses différentes directions et plus précisément la direction des opérations le lieu où nous avons effectué notre stage.

Une étude qualitative sera détaillée après la présentation de l'entreprise. Cette étude fait l'objet d'une évaluation des états de lieux de l'entreprise par rapport à notre thématique de recherche et nous allons finaliser le chapitre avec une proposition d'une procédure de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de SAIDAL.

Section 01/ Présentation du Groupe SAIDAL

Dans cette première section, nous allons présenter brièvement le lieu du stage. De ce fait, nous allons démontrer la mission de l'entreprise, ses activités ainsi que ses différentes directions et plus précisément la direction des opérations où nous avons effectué notre stage.

1. Fiche technique

Nom de l'entreprise : GROUPE SAIDAL

Domaine d'activité : Santé et Industrie pharmaceutique

Description de l'entreprise : Produits pharmaceutiques

Numéro de téléphone : +213 21 82 25 71/76/ 21 50 58 18

Fax : +213 21 82 50 52 68

Code postal : 16033

Adresse: Route de wilaya n° 11 BP 141, Dar El Baida – Alger Wilaya: 16 Alger

2. Présentation de l'entreprise¹

SAIDAL est une Société par actions, au capital de 2 500 000 000 dinars algériens. 80 % du capital du Groupe SAIDAL est détenu par l'Etat et les 20 % restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en Groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double vocation :

- Assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines.
- Réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal.

Au titre de sa mission première, SAIDAL a défini les lignes d'actions devant lui permettre d'assurer sa croissance et de conforter sa position de leader dans la production de médicaments génériques.

Au premier rang de ces lignes d'action, figure un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du Groupe avec un programme d'actions centré sur la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication:

- Promouvoir des règles éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament,
- Contribuer à la réduction des importations,
- S'ouvrir sur les marchés extérieurs,
- Accroître le degré de satisfaction des consommateurs.

¹<https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/qui-sommes-nous>(Consulté le 28/04/2018 à 10h :02)

3. Historique de l'entreprise¹

SAIDAL a été créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

En 1989 et suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion. En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic). En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%. En 2011, elle a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%. En janvier 2014, Saidal a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100%: Pharmal, Antibiotical et Biotic.

4. Organisation²

Le Groupe SAIDAL a procédé en janvier 2014 à la fusion, par voie d'absorption, des filiales ANTIBIOTICAL, PHARMAL et BIOTIC. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation s'articulant autour de :

4.1. La direction générale du groupe

Structure décisionnelle regroupant les Directions Centrales :

- Direction de l'Audit Interne ;
- Direction de la Gestion des Programmes ;
- Direction de la Stratégie et de l'Organisation ;
- Direction du Marketing et des Ventes ;

¹

²<https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation> (Consulté le 28/04/2018 à 10h:10).

- Centre de Recherche et Développement ;
- Centre de la Bioéquivalence ;
- Direction des Achats ;
- Direction de l'Assurance Qualité ;
- Direction des Affaires Réglementaires ;
- Direction des Systèmes d'Information ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de la Communication ;
- Direction des Opérations ;
- Direction du Développement Industriel ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction Juridique.

5. Mission de l'entreprise¹

En tant que premier producteur de médicaments génériques en Algérie, la mission première de SAIDAL consiste à mettre à disposition des patients une gamme riche et diversifiée de médicaments de qualité et de contribuer à l'amélioration de l'accessibilité des patients aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

¹ <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/notre-mission> (Consulté le 28/04/2018 à 10h:13).

6. Les sites de production¹

Le groupe Saidal compte six sites (6) de production situés à Alger (Dar El Beida, El Harrach et Gué de Constantine), Médéa, Constantine et Annaba. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente.

7. Les centres de distribution²

Dotés de moyens logistiques forts appréciables et d'un potentiel humain jeune, dynamique et spécialisé, ces Centres assurent la distribution des produits SAIDAL à travers tout le territoire national.

a) Centre de Distribution Centre

Créé en 1996, il fut le premier Centre de Distribution du Groupe. Il visait la commercialisation et la distribution de tous les produits du Groupe à partir d'un même point de vente. Les résultats encourageants obtenus ont permis de créer deux autres centres de distribution à Batna et à Oran.

b) Centre de Distribution Est

Créé en 1999 à Batna, ce centre assure la commercialisation des produits SAIDAL dans la région de l'Est.

c) Centre de Distribution Ouest

Créé en 2000 afin d'assurer une meilleure distribution des produits dans la région de l'Ouest.

8. Les filiales et les participants³

8.1. Les filiales

8.1.1 SOMEDIAL

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, SOMEDIAL est le résultat d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55).

L'unité de production SOMEDIAL dispose de trois départements :

- Un département spécifique pour la fabrication des produits hormonaux,

¹<https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation> (Consulté le 28/04/2018 à 10h:30)

² Ibid.

³ Ibid.

- Un département pour la fabrication des liquides (sirops et solutions buvables),
- Un département pour la fabrication des formes sèches (gélules et comprimés).

8.1.2 IBERAL

IBERAL est une Société par actions issue d'un partenariat public/privé :

- Groupe SAIDAL : 60%
- Flash Algérie, spécialiste dans l'agro-alimentaire : 40%

IBERAL Spa a pour missions principales de réaliser et d'exploiter un projet industriel de production de spécialités pharmaceutiques à usage de médecine humaine.

Le projet industriel IBERAL Spa vise les objectifs suivants :

- Fabrication de médicaments génériques (injectables et formes sèches),
- Conditionnement de médicaments (formes solides),
- Prestation de conditionnement et contrôle qualité sur demande des producteurs nationaux.

8.2. Les participants¹

2.1. Sociétés pharmaceutiques en activités

- WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS)

Elle est Créée en 1999 entre le Groupe SAIDAL (30%) et SANOFI (70%) pour la fabrication, le façonnage et la commercialisation, en Algérie, des spécialités pharmaceutiques à usage humain. L'unité de production W.P.S. située dans la zone industrielle d'Oued Smar est entrée en production en décembre 2000. Elle emploie actuellement un effectif de 103 agents et a réalisé en 2012, une production de 24,6 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 1,8 milliards de dinars.

- PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM)

Société conjointe créée en 1998 entre le Groupe SAIDAL et PFIZER Pharm Algérie pour la fabrication le conditionnement et la commercialisation des produits pharmaceutiques et chimique.

Située dans la zone industrielle d'Oued Smar, l'unité de production P.S.M. est entrée en production en février 2003. Elle emploie actuellement un effectif de 63 agents et a réalisé

¹<https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation> (Consulté le 28/04/2018 à 10h:30).

en 2012, une production de 10 millions d'unités pour un chiffre d'affaire de 3,7 milliards de dinars.

9. Projets pharmaceutiques en cours de réalisation

a) SAIDAL-North Africa- Holding Manufacturing-FNI (SNM)

S.N.M. est le résultat d'un partenariat conclu, en septembre 2012, entre le Groupe SAIDAL (49%), la Société Koweïtienne North Africa Holdind Company (49%) et le Fond National de l'Investissement (02%), pour la création d'un centre spécialisé dans le développement, l'industrialisation et la commercialisation de médicaments anticancéreux.

b) TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company)

Résultat d'un partenariat conclu, en 1999, entre le Groupe SAIDAL (44,51%), ACDIMA, SPIMACO et JPM pour la Fabrication, la commercialisation et l'importation des produits pharmaceutiques (Injectables, liquides et collyres).

L'unité de production de TAPHCO localisée dans la zone industrielle de Rouïba, est rentrée en production en 2014.

10. Autres participations

Le Groupe SAIDAL détient aussi des participations dans d'autres sociétés :

ALGERIE CLEARING (Société financière) 6,67%

NOVER (entreprise de production de verre) 4,46%

ACDIMA (Arab Company for Drug Industries and Medical Appliances) 0,38 %

11. La qualité du produit au cœur du management¹

Le Groupe SAIDAL, acteur et instrument de la politique nationale de santé publique, a pour ambition de conforter sa position de leader dans le marché du médicament et de constituer un acteur de référence dans un environnement fortement concurrentiel ouvert aux nouvelles technologies et aux innovations, avec le souci constant de préserver son image de marque et sa pérennité.

Dans la stratégie du Groupe, la qualité est positionnée comme l'axe central autour duquel sont articulées toutes les actions de management afin d'assurer :

¹ <https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/notre-politique-qualite> (Consulté le 28/04/2018 à 10.43).

- La mise sur le marché de produits conformes aux exigences légales et réglementaires, notamment en termes d'innocuité, de sécurité et d'efficacité.
- Le bien-être des patients.

Les objectifs du Groupe sont mis en œuvre en observant constamment les valeurs fondamentales constitutives de sa Responsabilité Sociétale :

- La solidarité citoyenne ;
- L'équité ;
- L'intégrité ;
- La transparence ;
- L'engagement.

Section 02/ Présentation de la méthodologie de recherche sur le terrain

Le système de veille ne sera efficace que si l'on connaît parfaitement la structure dans laquelle il évolue, afin de pouvoir tenir compte de ses spécificités. La mise en place d'une cellule de veille demande le passage par une analyse préalable de l'existant et pour ce faire, nous avons effectué un choix de l'une de ces deux méthodes : une dite qualitative et une deuxième appelée quantitative.

A travers cette section, nous allons démontrer la manière dont nous avons choisi pour établir notre méthode de recherche.

1. Comparaison entre une étude qualitative et une étude quantitative¹

La méthode quantitative comme son nom l'indique se fait en exprimant les résultats en chiffres afin de prouver ou démontrer des faits.

La méthode qualitative est plus descriptive et se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification. Les résultats d'études qualitatives sont généralement exprimés avec des mots.

¹<https://www.scribbr.fr/plan-memoire/recherche-qualitative-ou-quantitative-quelles-differences> (consulté le 20/04/2018 à 18.00h)

Tableau III-01 : Comparaison entre l'étude qualitative et l'étude quantitative

	Etude quantitative	Etude qualitative
Concept	<ul style="list-style-type: none"> est la recherche de faits la réalité est objective et immuable 	<ul style="list-style-type: none"> tente de répondre à des questions de recherche en fonction d'interprétations et d'expériences la réalité est interprétative et dynamique
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> les données proviennent de mesures chiffrées les données sont analysées par comparaisons numériques et déductions statistiques les résultats sont représentés par des analyses statistiques et des corrélations 	<ul style="list-style-type: none"> les données proviennent d'interviews, d'entretiens et d'observations les données sont analysées à l'aide de codifications inductives ou déductives les résultats sont représentés par des descriptions verbales
Méthodes possibles	<ul style="list-style-type: none"> sondage ou questionnaire sondage téléphonique ou en ligne échantillon recherche transversale 	<ul style="list-style-type: none"> recherche documentaire entretien groupe de discussion Observation analyse de discours analyse de politiques publiques
Mots-clés	<ul style="list-style-type: none"> probabilité risque prédictif contrôle statistiques réplication objectiviste taille corrélations 	<ul style="list-style-type: none"> Complexité Contexte Signification Perception Compréhension Subjectiviste Profondeur Ouvert Dynamique

Source : <https://www.scribbr.fr/plan-memoire/recherche-qualitative-ou-quantitative-quelles-differences> (consulté le 20/04/2018 à 18:00h)

2. la méthode utilisée pour mener notre recherche

La meilleure manière d'obtenir une bonne vision de la pratique de la veille stratégique au sein du groupe SAIDAL était d'entrer en contact avec les différentes personnes travaillant dans le groupe. Pour le faire, nous avons réalisé une enquête qualitative par entretien.

2.1. Définition de l'outil de recherche

2.1.1. Définition :

Selon le dictionnaire Larousse : « *l'entretien désigne une conversation entre deux ou plusieurs personnes sur différentes sujets. Les personnes peuvent être des amis, des membres de la famille ou autres.* »¹

Quivy et L. Van Campenhoudt ont défini l'entretien comme suit : « *l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* »²

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation avec laquelle l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société, etc. pour ce faire une série de questions qui va guider l'enquêteur se préparent avant d'aller sur le terrain. La préparation de l'entretien implique également la sélection des personnes à interroger. Le chercheur va questionner uniquement les personnes qui ont probablement des informations ou des connaissances sur son objet de recherche c'est-à-dire des personnes ayant des caractéristiques spéciales ou qui appartiennent à une couche sociale bien déterminée, etc.

2.1.2. Les types d'entretien :³

Il existe trois types d'entretien. En général, c'est la thématique de recherche qui détermine le type d'entretien que le chercheur peut utiliser.

a) L'entretien non-directif

Dans ce type d'entretien, l'enquêteur se prend neutre et ne doit pas poser des questions pour encourager l'enquêté à parler. Pour ce faire, il est demandé d'exprimer le thème ou les thèmes de la recherche en donnant à l'enquêté la liberté d'organiser son discours comme il le

¹ <https://arlap.hypotheses.org/8170> (consulté le 20/04/2018 à 18:30h).

² Ibid.

³ Ibid.

Souhaite donc l'enquêteur doit apparaître comme une personne réceptive, capable d'écouter et d'accepter les propos des informateurs. Cependant, il peut intervenir mais uniquement pour manifester son accord à travers des termes comme (oui, je vois, je suis d'accord, ensuite). L'avantage de ce type d'entretien est qu'il ne nécessite pas des compétences spécifiques et qu'il est entre les mains de n'importe quelle personne. En revanche, il a l'inconvénient de ne pas délimiter le sujet précis sur lequel l'informateur va parler

b) **L'entretien directif**

Dans ce type d'entretien qui rapproche de la méthode du questionnaire, le chercheur arrive avec une série de questions précises préétablies qui va les poser aux interviewés. Afin de comparer scientifiquement les données, le chercheur va poser les mêmes questions à tous les interviewés. Une autre caractéristique de ce type c'est qu'il ne laisse qu'une petite large manœuvre à l'enquêté c'est-à-dire que l'enquêté n'aura pas une grande liberté pour s'exprimer à cause des limites que lui pose l'enquêteur.

c) **L'entretien semi-directif**

Ce troisième type d'entretien se caractérise par le fait que l'enquêteur vient avec une série de questions préétablies en laissant un espace assez large aux enquêtés de donner leurs points de vues. Donc, il prend une place entre l'entretien directif et non directif. Le rôle de l'enquêteur dans ce type d'entretien est d'encourager l'informateur à parler et donner davantage d'informations sur la thématique de sa recherche en posant des questions relativement ouvertes. De plus, L'enquêteur doit recentrer ses questions afin de ne pas perdre de vue l'objectif qu'il s'est fixé.

3. Les raisons qui nous ont amenés à choisir cette méthode

Notre recherche consiste à bien comprendre pourquoi le groupe Saidal n'applique pas la veille stratégique d'une manière formelle pour pouvoir leur suggérer un projet de réalisation d'une cellule de veille stratégique au sein du groupe. De ce fait, le choix d'une étude qualitative est le plus approprié car on va interroger des personnes qui connaissent bien l'environnement de Saidal bien que notre recherche est spécifique au cas de Saidal et ses résultats ne vont pas être extrapolés à d'autres entreprises.

On a choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte d'informations pour de nombreuses raisons, citons par exemple :

1. Laisser à l'interviewé la possibilité d'exprimer son avis à propos du sujet traité ;

2. Les questions posées sont relativement ouvertes, ce qui permet de tirer le maximum d'information de l'interviewé ;
3. L'entretien semi-directif permet à l'enquêteur de garder son informateur dans le cadre objectif de la recherche.

4. Le déroulement de la réalisation de la recherche

4.1. Le choix des personnes à interviewer

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une sélection de personnes appropriées à répondre à l'objectif principal de l'étude. En effet, nous avons interviewé 04 personnes qui travaillent à la direction des opérations au sein du Groupe SAIDAL dont leurs fonctions sont les suivantes :

- Directeur des opérations.
- Chef du département de distribution.
- Chef du département des achats et veilles.
- Chef du département de planification.

Le choix de ces cadres a été basé sur multiples critères :

- 1- Un échantillon restreint doté d'une grande expérience et connaissance de l'entreprise est un facteur clé pour mener une recherche qualitative.
- 2- L'échantillon sélectionné est à la base de nombreuses décisions prises au sein de la direction.
- 3- L'échantillon sélectionné est constitué de cadres qui représentent une source fiable d'information.

4.2. La préparation du guide d'entretien

Pour pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons établi un guide d'entretien qui nous a permis de récolter toutes les informations dont nous avons besoin pour notre recherche.

Notre guide a été conçu de la manière suivante :

- 1- une présentation de notre thématique et du but de notre recherche.
- 2- les thèmes que nous allons aborder.
- 3- les questions relatives à chaque thème.

4- une fiche signalétique pour chaque interviewé.

Les thèmes abordés lors de l'entretien étaient les suivants :

- Présentation de la veille stratégique au sein du groupe Saidal.
- Le processus de veille appliqué au sein du Groupe Saidal.
- Evaluation de l'activité de veille stratégique actuelle et proposition d'un projet de mise d'une cellule de veille stratégique.

Le choix des thèmes précédents s'est basé sur plusieurs raisons dont on va présenter :

- Essai de connaître l'importance que donne le groupe SAIDAL à l'information.
- La valorisation de la bonne information dans le processus de prise de décision au sein du groupe SAIDAL.
- Est-ce que le groupe est familier avec le concept de « Veille stratégique » ?
- Connaître comment le groupe effectue la démarche de veille et par quels moyens.
- Analyser les pratiques de veille assurées actuellement par le groupe Saidal.
- Savoir leur position concernant leur pratique de veille.
- Savoir leur position vis-à-vis de notre projet de recherche (Essai de mise en place d'une cellule de veille stratégique).

4.3. Déroulement de l'entretien

L'entretien que nous avons effectué se résume en trois étapes :

- a) Première étape : Fixation des rendez-vous avec les interviewés.
- b) Deuxième étape : L'interrogation des interviewés.
- c) Troisième étape : La synthèse des résultats.

a) Fixation des rendez-vous

Nous avons profité de notre période de stage pratique au sein du groupe SAIDAL pour repérer les cadres qui peuvent nous être utiles dans notre thème de recherche. Quatre cadres parmi d'autres nous ont intéressés comme nous l'avons mentionné précédemment. De ce fait, nous leur avons demandé si un entretien avec eux serait possible. Nous avons eu leur avis favorable et nous avons effectué ces entretiens durant deux jours au cours de la même semaine (Mardi et Jeudi).

- Mardi 24/04/2018 : M.AKROUCH Amir le chef du département de distribution et Mme. BOURKIKI Wassila qui occupe le poste de chef de département des achats et veille.
- Jeudi 26/04/2018 : M.AOUDIA Mohamed Directeur des opérations et Mme. BENAMMAR Amel chef de département de planification.

b) Interrogation des interviewés

Le Mardi 24/08/2018 : Nous avons rendu visite M.AKROUCH Amir dans son bureau afin d'effectuer l'entretien programmé à 10h du matin. Nous avons commencé par une petite présentation du guide d'entretien, les thèmes à aborder et l'objectif de la recherche. Après avoir fini la présentation, nous avons entamé l'entretien en posant les questions qui étaient dans le support papier que nous avons envoyé à nos interviewés une semaine avant le déroulement des entretiens. L'entretien avec M.AKROUCH Amir a duré 30 min dont lequel il a répondu aux questions qui lui semblaient abordables.

13h était l'heure de notre deuxième entretien, cette fois avec Mme. BOURKIKI Wassila. Ce dernier s'est déroulé comme nous l'avons prévu sauf que Mm BOURKIKI a pu répondre à toutes les questions présentes dans le guide d'entretien dans une période de 45 min.

Le Jeudi 26/04/2018 : Le deuxième jour, nous avons effectué notre troisième entretien avec Mr AOUDIA Mohamed. Il a pu répondre à la moitié de nos questions dans une période de 25 min par contre l'entretien avec Mm BENAMMAR Amel a duré 30 min dont lequel elle a pu répondre à la totalité des questions et nous fournir en même temps des informations supplémentaire concernant sa fonction de planificatrice.

c) la synthèse des résultats

La dernière étape dans le déroulement de notre entretien est la synthèse des résultats obtenus, et cela nous l'avons fait comme suit :

- Nous avons écouté les enregistrements vocaux plusieurs fois pour pouvoir tirer les informations dont nous avons besoin pour notre recherche.
- Les informations tirées ont été transféré à un support papier.
- Les résultats obtenus ont été suivi de commentaires pour pouvoir effectuer une synthèse qui va nous permettre de concrétiser notre projet.

d) proposition du projet de mise en place d’une cellule de veille stratégique

Après avoir analysé les résultats de notre enquête par entretien, nous allons proposer une mise en place d’une cellule formelle de veille stratégique au sein du Groupe. Pour ce faire, nous sommes basés sur la méthode proposée par l’AFNOR pour la mise en place d’une cellule de veille. Nous avons détaillé chaque étape en comparant ce qu’existe chez SAIDAL avec ce qui devrait être existé théoriquement.

Section 03 : Les résultats de la recherche et la proposition de notre projet

A travers cette dernière section, nous allons présenter et analyser les résultats de notre enquête et nous allons proposer le projet de la mise en place d’une cellule de veille stratégique au sein de SAIDAL basée sur la méthode élaborée par l’AFNOR.

1. Tableau III-02 : présentation des résultats

	Présentation de la veille stratégique au sein de SAIDAL	Le processus de veille au sein de SAIDAL	Evaluation de l’activité de veille au sein de SAIDAL et proposition du projet
Interviewés Chef de distribution	<p>*Selon M.Akrouche, l’information est un outil très important et primordial pour l’entreprise généralement et pour sa fonction particulièrement. Il a affirmé que l’information doit remplir certaines qualités pour juger qu’elle est pertinente. Etre à jour est la qualité la plus cherchée dans son processus de prise de décision. « <i>l’information doit être à la portée du décideur au moment opportun</i> ».</p>	<p>*Identification des besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la fonction de distribution nécessite des informations précises et régulières, selon M.AKROUCHE. -les informations qui atterrissent entre ses mains ne sont pas toujours adaptées à ses besoins. <p>*La collecte de l’information :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la récolte d’information se fait d’une manière périodique et il utilise des sources et des prestataires 	<p>*Selon M.AKROUCHE la veille stratégique est énormément importante pour l’entreprise car elle facilite la tâche des dirigeants Et étant donné que la tâche des dirigeants est plus aisée ça va se répercuter sur l’ensemble des tâches des opérationnels.</p> <p>*La veille stratégique permet d’économiser le temps et l’effort des employés.</p> <p>*Le système de veille actuel pratiqué au sein de SAIDAL ne répond pas</p>

	<p>* la fonction de distribution a besoin de diverses sortes d'informations (les réseaux de distribution des concurrents, logiciels et formations).</p> <p>*Selon M. AKROUCHE, il n y a pas de veille stratégique structurée au sein de SAIDAL, pour lui s'il a un besoin en information il fait sa recherche en utilisant ses propres sources or il trouve que les employées au sein du Groupe SAIDAL ne sont pas sensibilisés sur l'importance de l'information et l'activité de veille.</p>	<p>extérieurs d'information.</p> <p>tel que : Google Alerte et l'IMS.</p> <p>*L'analyse de l'information :</p> <p>-L'analyse de l'information se fait par efforts individuels en utilisant des sites internet et en faisant appel au réseau personnel pour vérifier la fiabilité de l'information obtenue.</p> <p>*La diffusion de l'information :</p> <p>-Selon M.AKROUCHE, l'information circule parfaitement au sein de l'organisation et tout le monde a accès à l'information selon sa fonction et son niveau hiérarchique.</p> <p>- les outils utilisés pour faire circuler l'information sont multiples, citons : Mail personnel, Appels Téléphonique, Séminaire, Documents Officiels.</p> <p>*La Protection de l'information :</p> <p>-SAIDAL utilise un système d'archivage qui donne l'accès à l'information selon le niveau hiérarchique du demandeur de l'information. Elle possède un système informatique (Serveur, Bases de données) protégé par un</p>	<p>aux besoins de l'organisation en matière d'information.</p> <p>*M.AKROUCHE a jugé que le manque de motivation et d'initiative sont les obstacles majeurs face a l'application de veille stratégique au sein de SAIDAL.</p> <p>*M.AKROUCHE attend qu'il soit alimenté avec des informations pertinentes, ciblées et orientées beaucoup vers son activité de distribution et il a suggéré d'essayer de convaincre le conseil d'administration et de conduire le changement sans faute pour réussir la démarche de mise en place de la cellule de veille stratégique.</p>
--	--	--	---

		pare-feu et des logiciels de protection informatique.	
Chef de planification	<p>*Mme. BENAMMAR a jugé que l'information est un outil important et primordial pour la réussite de toute entreprise et spécialement SAIDAL.</p> <p>*Les qualités recherchées dans une information sont : être à jour et l'obtenir avant les concurrents.</p> <p>*Mm BENAMMAR a affirmé que la veille est pratiquée informellement par l'ensemble de l'organisation et que l'ensemble des employés de l'entreprise sont sensibilisés sur l'importance de l'information.</p>	<p>*Identification des besoins en information :</p> <p>-Selon Mme. BENAMMAR ses besoins en information sont souvent satisfaits sachant qu'elle a besoin la plupart du temps d'informations précises et régulières.</p> <p>*La collecte d'information :</p> <p>-La collecte d'information dans la fonction de planification se fait d'une manière ponctuelle et occasionnelle en utilisant des bases de données payantes et des logiciels informatiques et en assistant à des séminaires destinés aux membres du groupe SAIDAL.</p> <p>*L'analyse de l'information :</p> <p>-L'analyse de l'information se fait d'une manière individuelle par Mme. BENAMMAR et collective simultanément.</p> <p>*La diffusion de l'information :</p> <p>-L'information au sein du groupe SAIDAL circule aisément par les biais des E-mails et des réunions programmés chaque début</p>	<p>* Les obstacles présents face à l'application de la veille sont le manque de motivation et de moyens financiers.</p> <p>*La réalisation du projet de veille va lui permettre de se focaliser sur ses tâches sans se soucier des tâches des autres employés sous sa direction. Il va lui permettre aussi de gagner du temps.</p>

		<p>et fin de semaine.</p> <p>*La protection de l'information :</p> <p>-Selon Mme. BENAMMAR les informations sont protégées à travers des contrats de confidentialité signés avec les employés mais il existe parfois des fuites d'informations.</p>	
<p>Chef homologation</p>	<p>*Mme. BOURKIKA pense que l'information est primordiale pour l'entreprise, en même temps, elle préfère une information fiable, rapide et qu'elle peut être acquise avec les moindres coûts.</p> <p>*Selon Mme. BOURKIKA, les besoins en information dont elle a besoin sont : les fournisseurs de la matière première et leurs prix.</p> <p>*Selon elle, la veille stratégique regroupe l'ensemble des veilles : Marketing, législative et technologique.</p>	<p>*Identification de l'information :</p> <p>-elle a besoin d'information précise et régulière et souvent elle est effectuée une recherche qui répond bien à ses besoins en information.</p> <p>*La collecte d'information :</p> <p>-Sa recherche en informations se fait d'une manière permanente en utilisant : les sites internet, CPHonline.</p> <p>*L'analyse de l'information :</p>	<p>*Les obstacles que le chef d'homologation envisage qu'ils sont face à la bonne pratique de veille au sein de SAIDAL sont les suivants : Le manque de motivation, initiative et de formation pour le personnel de SAIDAL.</p> <p>* « <i>Un projet de mise en place d'une cellule de veille va optimiser les processus d'achat de la matière première et va permettre d'avoir accès à d'autres fournisseurs. En plus, ça va nous faire gagner du temps en nous focalisant plus sur notre travail</i> » a dit Mme.</p>

	<p>* Mme. BOURKIKI a affirmé que la veille est pratiqué dans sa fonction d'une façon formelle et structurée mais ça concerne seulement la veille commerciale.</p> <p>* d'après elle, le personnel est sensibilisé sur l'importance de l'information et l'activité de veille parce qu'ils utilisent un management participatif ou l'information entre le personnel circule aisément.</p>	<p>-L'analyse des informations qui concernent la fonction d'homologation s'effectue d'une manière individuel et en faisant appel à des experts interne.</p> <p>*La diffusion de l'information :</p> <p>-Selon Mme. BOURKIKI le Groupe SAIDAL essaye d'améliorer ses processus de diffusion de l'information pour lui permettre de circuler aisément mais elle pense que dans sa direction, la circulation est plus au moins aisée par rapport aux autres directions.</p> <p>*La protection de l'information :</p> <p>-D'après Mme. BOURKIKI les informations sont protégées par des processus qui donne l'accessibilité à l'information par rapport à la nature de cette dernière c'est-à-dire que chaque employé a un niveau différent d'accessibilité à l'information et dépend de la nature de l'information.</p> <p>-Concernant l'espionnage d'information, Mm BOURKIKI exclut toute possibilité que SAIDAL a été un jour victime d'un vol d'information.</p>	<p>BOURKIKI.</p>
--	---	---	------------------

<p>Directeur des opérations</p>	<p>*M.AOUDIA pense que la viabilité et la vitalité de l'entreprise dépend de l'information et d'après lui, pour qu'une information soit de qualité, elle doit remplir 3 critères simultanément : être à jour, pertinence et fiabilité.</p> <p>*Les besoins en information pour M. le directeur des opérations sont divisés en deux types : besoins internes qui concernent la structure interne de SAIDAL (personnel, production, distribution, etc.) et besoins externes en informations qui sont liés à tout ce qui est en dehors de la structure interne (nouvelles réglementations, la concurrence, les fournisseurs, etc.).</p> <p>*SAIDAL exerce une veille stratégique mais d'une manière informelle car elle ne dispose pas de moyens matériels, humains et financiers. C'est le personnel qui s'occupe de chercher, de traiter et d'analyser les sources qui lui semble contenir des informations qui l'intéresse mais sans la diffuser au reste de l'équipe de travail. Donc, selon M.</p>	<p>*Identification des besoins en information:</p> <p>-La fonction du directeur des opérations nécessite des informations précises et régulières mais la plupart du temps, les informations fournies à M. AOUDIA ne sont pas toujours adaptées à ces besoins en information (elle nécessite un filtrage et une vérification).</p> <p>*La collecte d'information :</p> <p>-la collecte d'informations par le directeur des opérations se fait d'une manière occasionnelle.</p> <p>-Les sources d'information sont multiples, par exemple l'internet, les prestataires externes, les administrations étatiques, etc.</p> <p>*L'analyse de l'information :</p> <p>-L'analyse des informations récoltées se fait d'une manière individuelle par les cadres et parfois d'une manière collective (travail de groupe).</p> <p>*La diffusion de l'information :</p> <p>-M. AOUDIA affirme que l'information circule</p>	<p>*M. AOUDIA dit que la veille stratégique représente un guide pour l'entreprise et qu'elle a une grande importance pour son activité.</p> <p>* M. AOUDIA a dit, « <i>Le système de veille actuel ne répond pas à nos besoins en informations</i> ».</p> <p>*Le chef des opérations trouve que le manque de moyens techniques et financiers, les convictions, Personnel non qualifié sont parmi les obstacles à la bonne pratique de la veille au sein de SAIDAL.</p> <p>*Concernant notre question a propos de ce que M.AOUDIA attend d'une mise en place d'une cellule de veille, il nous a répondu qu'il pense que ce projet va permettre à tous les décideurs de prendre des décisions en se basant sur des informations qui répondent convenablement à leurs attentes puisqu'il pense qu'elle va leur fournir des informations nécessaires quotidiennement.</p>
--	--	---	---

	<p>AOUDIA c'est le facteur humain qui s'occupe du processus de veille (une fonction de réflexion) sans avoir recours à l'outil informatique ou à des experts.</p> <p>* « Le personnel de SAIDAL est sensibilisé partiellement sur l'importance de l'information » dit M. AOUDIA.</p>	<p>difficilement au sein de l'entreprise, ils utilisent les moyens suivants pour la faire circuler : téléphone, presse papier, des journaux news internes, des PV, etc.</p> <p>*La protection de l'information :</p> <p>-Mr AOUDIA a dit que SAIDAL protège ses informations en utilisant des logiciels informatiques qui leur permettent d'archiver leurs informations et qui donnent l'accessibilité selon le niveau hiérarchique du client de l'information.</p> <p>-« Oui, elle a été traquée sur une messagerie », avec cette réponse M. AOUDIA nous a répondu sur notre question d'espionnage d'information.</p>	
--	--	--	--

Source : Elaboré par nos soins

1. Résultats :

a) le chef de distribution

Bien que l'information soit un outil principal de prise de décision, le personnel de SAIDAL reste insensibilisé face à ça, il reste insensibilisé aussi face à une démarche de fourniture d'information tel que la veille stratégique (Veille Marketing, Veille Sociétal, Veille Scientifique). Le chef de la fonction de distribution pense que l'information est un outil primordial pour l'activité de l'entreprise et précise qu'avoir l'information au bon moment (opportun) est prioritaire selon lui.

En ce qui concerne la veille au sein de SAIDAL, il n'existe pas réellement de processus structuré et organisé qui peut répondre aux besoins et attentes de l'organisation en matière

d'informations mais le chef de distribution est motivé et veut être impliqué si un projet de mise en place d'une cellule de veille stratégique soit entamé.

b) La cheffe de planification

L'information est un outil très important pour l'activité de l'entreprise et elle doit être acquise rapidement et avant les concurrents. Chez SAIDAL, malgré qu'il n'y a pas un processus structuré de veille mais la sensibilisation de l'ensemble du personnel de l'organisation sur l'importance de cette activité et de la valeur de l'information permet aux clients de l'information et particulièrement le chef de planification d'être satisfait en matière d'information.

Malgré cette satisfaction en termes d'informations, le chef de planification est pour une réalisation d'une cellule de veille stratégique au sein de SAIDAL et pense qu'elle va faciliter la tâche des autres cadres au sein de l'entreprise.

c) le chef d'homologation

La cheffe d'homologation est sensibilisée sur l'importance de l'information dans son activité et connaît de l'importance de la veille en termes de procuration de l'information. La veille pratiquée en rapport avec le service d'homologation se fait d'une manière structurée et organisée contrairement aux restes des directions et elle souhaite que le reste des fonctions suivent les pas de la fonction d'homologation une fois la cellule de veille soit installée.

d) le chef des opérations

L'information est vitale pour l'entreprise et la pérennité de cette dernière dépend de l'information mais malgré ça le personnel reste seulement sensibilisé partiellement sur l'importance de la veille pour l'organisation.

Au sein de SAIDAL, on voit des pratiques de veille mais elle reste informelle ou elle est effectuée par certains employés dans le cadre de leurs tâches et aucune information en dehors de leur activité n'est communiquée au reste de l'organisation, cependant, une mise en place d'une cellule de veille stratégique va sûrement changer les pratiques de circulation d'information au sein de l'entreprise.

2. Synthèse

Le personnel du Groupe SAIDAL est constamment en alerte sur les sujets d'actualité afin de répondre le plus rapidement et le plus efficacement possible en vue d'anticiper les changements, il est sensibilisé de l'importance d'une cellule de veille afin de mieux cerner les

menaces environnementales, une chose qui garantit son entière participation au sein du processus de veille stratégique.

La veille stratégique avec ses différentes composantes n'est pas structurée, elle n'a pas une place concrète dans l'organisation de SAIDAL : il n'y a pas de personnel dédié à la collecte et le traitement de l'information, chaque direction cherche et collecte l'information selon ses propres besoins.

L'information est disponible aux niveaux des directions et sa circulation se base sur plusieurs moyens de communication tel que : un système d'intranet, téléphone, support papier, Mail, etc. mais cette circulation ne peut pas être toujours qualifiée d'efficace ce qui rend l'exploitation et la satisfaction des besoins en information un peu difficile (diffusion diversifiée).

L'entreprise travaille étroitement avec des prestataires externes qui lui fournissent des informations dont elle a besoins. Elle utilise aussi des moteurs de recherches (Google Alerte) et des logiciels informatiques spécialisés dans la fourniture d'information. , mais il y a d'autres informations nécessaires à l'activité de l'entreprise qui ne sont pas fournies par ses ressources.

La collecte et l'analyse de l'information se fait d'une manière individuelle et parfois collective en utilisant des logiciels et des réseaux personnels des employés, suite à l'absence d'experts qui peuvent effectuer ces deux tâches.

Enfin, les cadres du Groupe SAIDAL étaient enthousiasmés à l'importance de la veille stratégique, et ils l'ont considéré comme incontournable et cruciale dans l'activité de l'entreprise. Cette brève analyse de l'existant montre que la structure de SAIDAL compte parmi les structures dans lesquelles l'implantation d'une cellule de veille stratégique apparaît comme un véritable apprentissage.

3. Suggestion requise pour la mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein de Saidal

On a constaté que pour mettre en place une cellule de veille stratégique, la méthode de l'AFNOR X50-053 est la plus adaptée selon notre recherche. Cette méthode consiste à suivre une démarche de 08 étapes : Sensibilisation, Prise de connaissance, Définition des enjeux,

Traduction en axe de veille, Diagnostic informationnel de l'organisation, Evaluation des écarts, Planifier en veille, Mise en place et suivi.

3.1. Sensibilisation

L'organisation a besoin des compétences de ses personnels qui constituent l'essence avec lequel cette entité peut continuer à survivre. De ce fait un travail d'implication de l'ensemble des personnels entrant en jeu dans toute nouvelle activité est indispensable pour garantir la réussite de la structure à mettre en place.

« Une veille efficace suppose l'adhésion de tous et ne pourrait pas fonctionner si une partie du personnel rejette les principes et les modalités de la veille »¹

Sensibiliser le personnel sur la valeur de l'information et l'importance de l'activité de la veille est la première action à entreprendre dans une démarche de veille. Cela va permettre aux entrepreneurs la mise en place de la cellule et de mobiliser le personnel de l'entreprise. Ainsi, il s'agit de faire comprendre à tout le personnel de l'entreprise et notamment de la cellule de veille leur importance pour la cellule et pour l'entreprise ainsi que de les sensibiliser sur leur responsabilité en leur expliquant leurs rôles et les objectifs à atteindre.

3.2. Prise de connaissance de la situation

Nous avons abordé cette étape dans notre synthèse du guide d'entretien et nous allons maintenant mettre l'accent sur les points les plus importants à retenir :

- Le personnel est sensibilisé partiellement sur l'importance de l'information mais peu connaisseur de l'importance de la veille pour l'entreprise.
- Plusieurs types de veilles sont pratiqués au sein de SAIDAL mais d'une manière informelle. Les veilles pratiqués sont les suivantes : veille scientifique (veille technologique) veille marketing (veille commerciale, veille concurrentielle), veille sociétale (veille réglementaire).
- SAIDAL est doté des moyens techniques et informationnels suivants : Système intranet, Mail, téléphone, logiciels de collecte d'information.
- SAIDAL a accès aux différentes sources d'information.

¹ ROMAGNI, (Patrick) et WILD, (Valérie), Op.cit, p.51.

3.3. Définition des enjeux

3.3.1 Analyse SWOT

3.3.1.1. Forces

➤ **L'assurance qualité et les normes de qualité**

- SAIDAL investit beaucoup dans la qualité des produits et s'engage à respecter les normes ISO.

➤ **La réputation de l'entreprise**

- L'entreprise jouit d'une bonne réputation en Algérie, bénéficiant de son positionnement dans le secteur de production pharmaceutique.

➤ **Le portefeuille de produits**

- SAIDAL a une gamme de produits très diversifiées et larges, appelé à s'élargir plus selon les plans de développements, ce qui lui permet d'être présent dans différents terrains pathologiques.
- L'entreprise se focalise sur le générique. Le générique est une « copie » du princeps, donc c'est le même produit. De plus en plus de laboratoires sont spécialisés en génériques.

➤ **Outils de production récents**

- L'entreprise a consenti un investissement dans les équipements et processus de fabrication les plus moderne sur le marché international.

3.3.1.2. Faiblesses

➤ **Etre à la pointe de la technologie**

- Le secteur de produit pharmaceutique est en innovation constante et c'est difficile pour SAIDAL de suivre ce développement en présence d'une forte concurrence sur le marché Algérien.

➤ **Le problème du développement du générique**

- Le consommateur Algérien a une mauvaise perception du générique et le considère comme un produit de moindre qualité.

3.3.1.3. Opportunités

➤ **Facteurs favorables au développement des génériques.**

- Les mesures de lois d'incitations des pharmacies à adopter le générique et mettre une fin à l'ère des princeps en Algérie.
- Le déficit de l'Assurance Maladie et la mauvaise conjoncture économique et sociale de l'Algérie.
- Autant qu'entreprise publique la loi Algérienne est au profit de SAIDAL.
- **Marché en constante progression grâce aux mesures prises.**
- Estimé parmi les marchés les plus prometteurs et diversifiés de l'Algérie, notamment après la promulgation de la loi interdisant l'importation des médicaments fabriqués localement.
- **Possibilité de lancement de nouvelles gammes sur les marchés.**
- L'entreprise prévoit le lancement de nouvelles gammes sur le marché algérien selon son plan de développement.

3.3.1.4. Menaces

- **les patients sont encore très réticents aux génériques.**
- Malgré des campagnes récentes de sensibilisation du grand public : ils refusent la substitution par les pharmaciens ; ils croient que le générique peut apporter des effets secondaires nuisibles à la santé.
- **Les stratégies mises en œuvre par les laboratoires de princeps.**
- Lors de la tombée de leurs médicaments dans le domaine public contre current l'arrivée des génériques sur des marchés porteurs.

3.4. Axe de veille

Dans cette étape, les entrepreneurs du projet vont chercher à comprendre les axes prioritaires de la veille stratégique en posant les questions correspondantes à la direction générale, et voici quelques axes prioritaires de recherche définies par l'ancienne direction de SAIDAL durant l'année 2011 :

- Les nouveaux investissements dans le secteur de la pharmacie;
- Le domaine de l'oncologie ;
- La nanotechnologie.
- Identification des besoins en information de chaque direction

Afin de parvenir à identifier les besoins en information de chaque direction, il est impératif de suivre d'une manière rigoureuse des méthodes efficaces de détection des besoins en information quel que soit leurs types c'est-à-dire qu'il faut comprendre les besoins spécifiques en information pour chaque individu : soit des informations quotidiennes ou des informations concernant une décision bien précise. Deux méthodes très efficaces pour le faire sont :

- Des questionnaires d'expression des besoins;
- Enquête auprès de chaque personne travaillant dans la direction.

Il faut mettre l'accent sur le fait que le veilleur aborde chacune de ses méthodes selon la nature du besoin du client de l'information comme nous avons avancé dans la dernière section du deuxième chapitre.

Nous avons cité quelques exemples de besoins en informations qu'on a constaté lors de l'analyse des résultats de notre entretien avec les cadres de SAIDAL.

3.5. Diagnostic informationnel de l'entreprise

3.5.1. Les moyens de collecte, de traitement et de diffusion de l'information.

A- La collecte :

A travers notre étude, nous avons trouvé que dans SAIDAL il y'a pas mal de sources informationnelles (Les réseaux personnels, les logiciels, l'internet) mais ils ne sont pas exploités de la bonne façon à cause du manque de formation ou de sensibilisation, Etc. de plus, il y'a malgré la disponibilité de ses sources toujours un manque de moyens informationnels les plus performant(Digimind) par exemple.

Les cadres de la direction générale et les délégués médicaux sont impliqués dans la collecte de l'information.

B- L'analyse :

Chez SAIDAL, il est très clair que le processus d'analyse d'information est très faible voire inefficace à cause de l'absence des experts en analyse de l'information qui vont consacrer leur temps dans le tri, l'interprétation et la synthèse des informations.

Elle se fait par recoupement des informations et croisent des sources pour contrôler la fiabilité de l'information collectée. En suite, une analyse et interprétation des informations se

fait soit par des logiciels ou en utilisant le facteur humain qui doit posséder des caractéristiques spécifiques pour en faire.

C- La diffusion:

La diffusion de l'information se fait par les moyens connus qu'offre les TIC tels que le téléphone, le fax, l'internet mais il y a aussi d'autres moyens de diffusion comme les réunions, les rapports d'activités et les rapports de missions.

Notre recherche a montré l'existence d'une activité de veille au sein de SAIDAL mais elle reste émergente et peu formalisée. Elle se pratique de façon isolée ou chaque direction fait sa propre veille, selon ses besoins spécifiquement. De plus, il est remarqué qu'il y'a une absence d'un système permettant une fluidité dans la transmission de l'information entre les différentes structures.

3.5.2. Recensement des sources

1- Les Sources Formelles :

1. Internet.
2. Etudes d'organismes privés: abonnement à IMS.
3. Revues spécialisées: prescrire, médecine+, santé+, le fascicule de la santé, la nouvelle revue médicale.
4. La presse.
5. Les réunions de travail.

2- Les Sources Informelles:

1. Les manifestations scientifiques: congrès, colloques, symposiums, journées médicales.
2. Les manifestations commerciales: foires, salons d'exposition.
3. Le réseau relationnel: grossistes, pharmaciens, prescripteurs, organisations professionnelles et administrations.

3.6. Evaluation des écarts

Tableau III-03 : présentation des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée

Objectif de la cellule	Situation actuelle
Création d'une cellule de veille formelle.	L'inexistence d'une cellule de veille formelle.
Faire participer tous les membres de l'organisation a la fonction de veille, comme s'ils étaient des capteurs.	L'absence d'une cellule de veille au sein de SAIDAL.
Abonnement aux banques de données et acquisition des logiciels payants de veille.	Les banques de données et les logiciels de veille sont peu exploités.
Automatisation au maximum du processus de veille.	Indisponibilité du personnel pour la veille au sein du groupe SAIDAL
Diffusion des résultats de la veille le plus rapidement possible en interne.	Absence d'un processus pour faire circuler l'information en interne.
Les informations collectées sur internet doivent être sauvegardé dans des documents électroniques et archiver dans une base de données interne.	Absence d'archive électronique des documents.

Source : Elaboré par nos soins

3.7. Recommandations

3.7.1. Le choix organisationnel

Il existe deux types de structures que la direction générale peut choisir pour mettre en place la cellule de veille la structure de l'entreprise, une structure concentré ou bien une

structure repartie. Dans les deux cas la cellule sera attachée directement au Président directeur générale.

3.7.2. Les acteurs de la veille

Une équipe rattachée directement à la cellule de la veille sera choisie par le responsable de la cellule de veille stratégique qui sera déterminé par le président directeur générale. Le choix de cette équipe se fera par rapport à de nombreux critères :

- Le choix du type de la cellule ;
- Le budget accordé au projet ;
- Les besoins en informations des clients ;
- Etc.

3.7.3. Les outils de la veille ¹

a) Les outils de surveillance et d'alerte

- Informant - Ewatch - Cyberalert - Digimind Monitor - Catchtheweb – Netmind

- Intérêt stratégique

Ils remplissent les fonctions de recherche, de présentation et de distribution de l'information d'une façon périodique, il suffit juste de s'abonner gratuitement à un site de surveillance, ou à un logiciel de surveillance. Les avantages sont d'une part qu'il n'est pas utile d'avoir un ordinateur connecté à Internet en permanence pour effectuer la surveillance car le compte sera mise à jour automatiquement et d'autre part, la modification de votre compte de surveillance peut se faire depuis n'importe quel micro-ordinateur sur la planète.

b) Les agents intelligents

- DigOut4U - StrategicFinder - Copernic - Glooton.com - BullsEye – Lexibot

Intérêt stratégique

Les agents intelligents sont des robots capables de :

- recueillir et de traiter des informations afin de les envoyer au demandeur, en fonction des environnements de l'environnement rencontré et des objectifs à atteindre.
- communiquer par des échanges d'information avec d'autres agents ou des systèmes informatiques, voire avec des humains.

¹ Document interne de SAIDAL, direction des opérations.

C) Outils d'aspiration « MIRRORING »

- Teleportpro - Webwhacker - Memoweb - Superbot - DiscoPump - Webplanet tools

Intérêt stratégique

Ils remplissent les fonctions de sauvegarde (recopie), d'indexation et de filtrage pour certain d'entre eux. L'usage de ce type d'outil pour la veille se fait par la sélection des pages à aspirer périodiquement et non pas la totalité des sites.

Une fois le site aspiré, les données sont ensuite récupérables et réutilisables soit en alimentant la base de données, soit en diffusant ladite information à la personne susceptible de l'exploiter.

D) Outils de gestion intelligents « INFORMATION MINING »

- Spirit - WorlMapper - V-Strat - Searchprocess - Autonomy – Dioweb

Intérêt stratégique

Ils ont une fonction principale centrés sur la gestion intelligente de l'information même s'ils intègrent de plus en plus des fonctions de recherche sur le web. Certains d'entre eux pourraient faire partie de la catégorie des agents intelligents.

e)Outils d'analyse et de représentation de l'information

- Umap - SemioMap - PowerMaper - Tétralogie – MindMan

Intérêt stratégique

Ces outils permettent la bonne lecture d'un ensemble de documents sur le web sous forme de représentations graphiques, ce qui donne une compréhension et une analyse rapide de la masse d'information existante.

Tous ces outils nous démontrent que l'on bascule vers une automatisation de la veille avec l'usage d'Internet. La bonne utilisation des outils de veille, la maîtrise des sources Internet et des méthodes adaptées à son traitement sont les clés du succès pour une veille automatique.

Comme nous avons mentionné dans la partie théorique, l'activité de la veille est lié la culture, la politique, et les choix stratégique de l'entreprise. De ce fait, le responsable de la

cellule devra la gérer en fonction de la stratégie de l'entreprise. Il doit comprendre les objectifs de l'entreprise qui font émerger les besoins informationnels des décideurs.

Être attaché à la direction générale va assurer un dynamisme et une efficacité de la cellule de veille stratégique dans la mesure où la cellule sera influencée directement par les décisions du directeur générale.

De plus, il faut instaurer une culture de partage d'information dans l'entreprise. D'après notre recherche nous avons constaté l'absence d'un système de diffusion d'information efficace due à plusieurs causes tel que la culture de l'entreprise et les moyens informatique insuffisants ainsi que la négligence des règles de diffusion d'information.

A cet effet, nous tenons à suggérer aux responsable du projet de la mise en place de mettre en œuvre des outils permettant la bonne circulation d'informations ainsi que de faire passer cette culture de diffusion d'information à l'ensemble des acteurs au sein de SAIDAL.

En guise de conclusion, nous voulons dire que Les employés de SAIDAL devront être formés sur l'activité de la veille et de la façon par laquelle ils pourront participer à cette tâche comme des veilleurs informels qui vont munir la cellule de veille de plusieurs informations ayant pour effet de faciliter la tâche des veilleurs formels. D'où il est impératif d'associer ces activités de formations par une sensibilisation continue pour l'ensemble des employés.

3.8. Le suivi de l'activité de la cellule.

Implanter la cellule n'est pas la fin du travail. Assurer sa survie et son impact positif sur l'organisation est la tâche la plus importante et la plus difficile après la finition du travail de la mise en place de la cellule. Pour ce faire, le chef de la cellule doit exercer un contrôle continu sur l'ensemble des employés liés et rattachés à la cellule, il va vérifier l'atteinte des objectifs, la durée, la qualité des informations transmises aux clients de l'information, le degré de satisfaction des dirigeants, l'impact de l'activité de veille sur l'activité globale de l'entreprise, etc. la vérification et le contrôle des activités de la cellule vont assurer son efficacité voire son efficience et la rendre plus utile pour l'entreprise.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer le degré d'importance élevé de l'application d'une activité de veille au sein de SAIDAL.

Nous soulignons également que SAIDAL dispose de moyens importants (matériel et financiers) pour arriver à implanter une cellule de veille en son sein, cependant, elle doit se munir d'un facteur humain ayant la compétence nécessaire à cette activité.

L'assurance de la bonne implantation de cette cellule en suivant les règles et les normes d'implantation ainsi que le suivi constant et continu après l'intégration et la mise en œuvre de la cellule vont permettre à SAIDAL de se développer plus rapidement et d'être plus concurrentielle et décisive sur le marché.



Conclusion

Générale

Conclusion Générale

La veille stratégique est devenue un outil indispensable pour l'acquisition et l'exploitation des informations stratégiques nécessaires à l'activité managériale et notamment la prise de décision.

Notre travail avait pour ambition d'apporter une meilleure compréhension de la conception de la veille stratégique et sa contribution dans le processus de prise de décisions.

De ce fait, notre étude était concentrée sur la réponse à la question suivante : Pourquoi la veille stratégique n'est-elle pas pratiquée formellement au sein du Groupe SAIDAL?

Pour mener ce travail, nous avons opté pour deux types de recherche, une théorique et la deuxième pratique.

La partie théorique a démontré la valeur de l'information comme une matière première qui contribue dans le processus de création de connaissance ainsi qu'un élément clés dans la prise de décision. Ensuite, nous avons illustré le rôle de la veille comme un élément indispensable à l'acquisition de l'information et sa place comme une composante fondamentale de l'intelligence économique. La veille stratégique est un système d'information par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement, ce qui lui permet de saisir les opportunités émanant dans cet environnement ainsi que d'éviter les menaces émergentes dans ce même environnement.

Dans un deuxième lieu, notre recherche théorique nous a permis de comprendre la méthode de mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein d'une entreprise. De ce fait, nous avons expliqué l'enchaînement de la méthode X50-053 élaborée par l'AFNOR ainsi que les facteurs clés de succès et d'échecs de cette mise en place. La méthodologie du fonctionnement de l'activité de veille était le dernier point que nous avons abordé dans cette partie. La définition des besoins en informations, la collecte, le traitement et la diffusion de celles-ci ont été expliqués. La protection des acquis et du patrimoine informationnel de l'entreprise était la dernière phase abordée dans ce processus long et complexe.

Au cours du troisième chapitre, nous avons tenté de vérifier les hypothèses posées dans notre introduction à travers une étude qualitative :

✓ **Hypothèse 1 : Confirmée**

En effet, les différents acteurs de SAIDAL quelque soit leurs niveaux hiérarchiques, ils ont leurs propres besoins en informations. Chaque cadre et manager chez SAIDAL effectue une tâche différente de celle des autres cadres ce qui émane un besoin en information différent pour chacun d'entre eux. Les décisions prises par chaque responsable seront remises en cause en cas d'échec et ils seront récompensés dans le cas contraire par des primes par exemple, d'où la nécessité d'acquérir la bonne information au bon moment et c'est ce qu'a été exprimé par chaque cadre parmi ceux que nous avons pu interviewer.

L'ensemble des cadres ont confirmé qu'ils ont besoin d'une information précise qui répond à leurs attentes, qui leurs arrive au bon moment et que la recherche de ces informations est souvent le résultat de leur propre travail, c'est-à-dire que chaque responsable tente de répondre a ses besoins en informations individuellement en sacrifiant une partie de son temps. De plus, il y en a parmi eux, ceux qui ont besoin des informations de façon quotidienne et permanente ce qui les obligent de consacrer plus de temps en se renseignant d'une façon non structurée d'après le témoignage de trois cadres et selon les outils disponibles au moment de la recherche.

✓ **Hypothèse 2 : Confirmée**

La veille stratégique a approuvé son utilité en matière d'aide aux managers afin de maîtriser les évolutions de leur environnement qui est notamment dans le cas de SAIDAL un environnement instable et en perpétuelle mutation. Elle permet de doter l'entreprise des informations stratégique nécessaires pour comprendre ses évolutions concernant la concurrence, les clients, les fournisseurs, etc. De plus, elle permet aux entreprises d'être renseignée aux évolutions et aux innovations technologiques, ce qui dote l'entreprise d'un dynamisme et potentialité qui lui permettent de rattraper les concurrents et même de détenir des avantages concurrentiels.

Etre en veille met les managers de SAIDAL dans une situation favorable à la prise de décision stratégique, ils ont affirmé que l'acquisition de la bonne information au bon moment leur permet de prendre les bonnes décisions et de diminuer l'incertitude notamment dans le cas des décisions délicates qui se prennent dans un espace temporel très restreint.

✓ Hypothèse 3 : Confirmé

L'application de la veille stratégique d'une façon formelle au sien de SAIDAL demande aux entrepreneurs du projet de la mise en place d'une cellule de veille stratégique de suivre une méthode et une démarche claire afin de pouvoir l'exécuter. Théoriquement, il y'a plusieurs méthodes qui se diffèrent d'un auteur à un autre et le choix d'une de ces méthodes est le travail du responsable du projet. Dans notre recherche, nous avons mis en lumière une démarche élaborée par l'AFNOR, qui se constitue de huit étapes dont les cinq premières étapes représentent une pré-étude avant la mise en place de la cellule, ensuite la sixième étape est la comparaison entre ce qu'existe et le souhaitable et en fin la septième et la huitième étape représentent la proposition de la cellule (son niveau hiérarchique, les moyens techniques, humains, ...) et le suivi après la mise en place.

Glossaire

Glossaire

Alerte : Service conçu pour recevoir automatiquement des informations transmises électroniquement, de façon régulière, ou au fur et à mesure où les événements surviennent. Les alertes sont largement répandues dans les services commerciaux de bases de données en ligne et sur Internet ;

Banque de données : Ensemble de données organisé en vue de son utilisation par des programmes correspondant à des applications distinctes et de manière à faciliter l'évolution indépendante des données et des programmes ;

Cellule de veille : ensemble des personnes regroupées dans un service, chargées de rechercher, collecter, analyser l'information sur l'environnement pour une organisation. Cette cellule doit ensuite diffuser l'information auprès des personnes concernées. Pour être efficace, elle doit être suffisamment proche de la direction afin de focaliser son action sur les axes stratégiques de l'organisation ;

Compétitivité : est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire (pays, bassin économique...). Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence ;

Diffusion : est l'opération qui consiste à faire parvenir une information à une personne susceptible d'en avoir l'usage ;

Efficacité : Atteinte des objectifs, voire rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés ;

Espionnage : Action de recueillir clandestinement des renseignements au profit d'une puissance étrangère ;

Facteurs clés de succès : éléments essentiels à prendre en compte pour pénétrer un marché et gagner de ses parts. Ils dépendent du secteur d'activité -par exemple la disponibilité du site Internet est un FCS pour une entreprise de e-commerce, ce qui n'est pas le cas pour une entreprise pharmaceutique ;

Information stratégique : est une information qui peut permettre à un responsable de prendre une décision d'importance stratégique pour l'entreprise. Le caractère stratégique de l'information dépend de la capacité d'un responsable à utiliser cette information ;

Innovation : terme désignant à la fois le processus de création par l'entreprise d'une offre considérée comme nouvelle et le résultat de ce processus peut être un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé de fabrication ;

Intelligence : savoir issu de la compréhension des principes de base qui président à la connaissance et permet de créer des scénarios, de modifier des stratégies et d'innover ;

Internet : réseau télématique international accessible aux professionnels comme aux particuliers ;

Intranet : réseau informatique local d'une entreprise ;

Pérennité : Etat de ce qui dure longtemps, éternellement ;

Réseau : ensemble fluctuant et multiforme d'entités individuelles ou collectives impliquées dans un objectif commun et mises en relation les unes avec les autres. Le réseau associe des entités à la fois autonomes et liées, possède ses propres règles de fonctionnement et se transforme en fonction des objectifs poursuivis ;

Risque : dommage pouvant être causé à un bien meuble ou immeuble, ou à des personnes ;

Source d'information : Les métiers de la recherche, de l'information et de la communication font appel à différentes sources pour obtenir une information ou la vérifier. On distingue généralement les sources orales et les sources écrites ;

Stratégie : La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel "durable, décisif et défendable" (Michael Porter). Elle est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise même si une approche collégiale est envisageable ;

Système : un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux en échangeant des informations internes et externes, avec pour support des voies de communication ;

Système de veille : ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille ;

Veilleur : personne chargée d'identifier et de cerner les besoins de l'entreprise en information, bien sur, en collaboration avec les managers. Rechercher les meilleures sources et collecter toute donnée jugée de potentiel. Aider les experts dans le processus d'exploitation de l'information. Enfin Diffuser l'information à ses destinataires. Bref les activités d'un veilleur s'articulent autour du cycle de l'information ;

Veille active : surveillance de l'environnement focalisée sur ce que l'on suppose à priori important et stratégique pour l'entreprise ;

Veille passive : écoute de tous les signaux de l'environnement sans axe précis.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- AURIAC (J-M) et al. *Economie d'entreprise*, Tome 01, Casteilla, Paris, 1995.
- CHARRON (J-L) et SEPARI (S), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2001.
- DELMOND (M.H), PETIT (Y) et GAUTIER (J.M), *Management des systèmes d'informations*, Ed Dunod, Paris, 2003.
- DOU (H), *Veille technologique et compétitivité*, Edition DUNOD, Paris, 1995.
- Le DUFF, Robert : *Encyclopédie de la gestion et du management*, Ed. Dalloz, Paris, 1999.
- LESCA, (H) : *Veille stratégique, concepts et démarches de mise en place dans l'entreprise*, 1997
- MARTINET (B), MARTI (Y, M) : *L'intelligence économique les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1995.
- MASSE (G) et THIBAUT (F), *Intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck université, Bruxelles, 2001.
- NEGRE (Y), *L'étude de marché* ; Ed. Vuibert, Paris, 1987.
- ROMAGNI (P) et WILD (V), *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, les presses du management, Paris, 1998.
- REIX (R) : *système d'information et management des organisations*. Vuibert, France, 1989.
- PATEYRON (A) : *le management de l'information*. Economica, 1994.
- SFEZ (L), *La décision*, Ed.PUF, Que sais-je, Paris, 1994.

Dictionnaires et encyclopédies

- Le Robert : dictionnaire de français.

Travaux universitaire

- BADACHE (A) et TALAOURAR (F), Etude sur la mise en place d'une cellule de veille de veille stratégique dans le secteur du gaz naturel, cas : SONATRACH, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en science commerciales, EHEC Alger.
- BELIMANE, (W) et RIHANI, (A), La mise en place d'un système de veille commerciale Etude de cas : Risk management, SONATRACH, mémoire de licence, EHEC, Alger, juin 2010.
- BENKOUTTEN, (C), L'impact de la veille stratégique sur la prise de décision managériale Etude de cas : FERTIAL, mémoire de Master, EHEC, Kolea, juin 2015.
- SALAM (G), Qui dit intelligence économique dit partage de l'information, *intelligence économique, entreprises et territoires*, université de Marrakech.
- Thèse Antonio LOPES DA SILVA; L'information et l'entreprise, 2002.

Articles

- Rapport Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises ; Documentation française ; 1994.
- OEuvre collective du Commissariat générale du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris, 1994.
- Rapport du CIGREF « Intelligence économique et stratégiques », www.cigref.fr, Mars 2003, page 31.

Sites internet

- <http://www.agentielle.com>
- <https://arlap.hypotheses.org>
- <http://www.cblue.cloud>

- <http://christianduponchel.unblog.fr>
- <Http://www.larousse.fr>
- <https://www.saidalgroup.dz>
- <https://www.scribbr.fr>
- <http://theses.univlyon2.fr>