

**Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et  
Sciences Commerciales**

**Département des Sciences de Gestion**

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de :

**MAGISTER**

En sciences de gestion

*Thème*

*La veille stratégique et son impact sur les entreprises de  
l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia.*

*Présenté par*

*LAHLOU Hafsa*

*Devant le jury composé de :*

**ABEDOU Abderrahmane**, Directeur de recherche (CREAD), Président.

**Dr ARABI Khelloudja**, Université de Béjaïa, Promotrice.

**Pr KHERBACHI Hamid**, Université de Béjaïa, Co-promoteur.

**Pr BIA Chaabane**, Université de Tizi OUZOU, Examineur.

*Année 2011*

## SOMMAIRE

Remerciements

Liste d'abréviation

Introduction générale..... 1

**Première partie : Cadre théorique de la veille stratégique : Eléments d'analyse**

Introduction partie théorique ..... 7

**Chapitre I : La veille stratégique : Historique et définitions**

Introduction chapitre1 ..... 9

**Section1 : Définition, historique et évolution de la pratique de la veille stratégique**

**dans l'entreprise ..... 11**

1.1. Historique et évolution du concept de la surveillance..... 11

1.1.1. La recherche de l'information est un besoin traditionnel des nations..... 11

1.1.2. La veille stratégique : terminologie et phases d'évolution..... 14

1.1.2-1. La phase d'émergence ..... 14

1.1.2.2. La phase de maturation ..... 15

1.1.2.3. La phase de consolidation et d'ancrage..... 18

1.2. La veille stratégique et le contexte culturel..... 20

1.3. L'appellation veille stratégique ..... 21

1.4. Définition de la veille stratégique ..... 21

**Section 2 : Les composantes de la veille stratégique. .... 23**

2.1. La veille technologique ..... 23

2.1.1. Les nouvelles technologies d'information et de la communication un atout pour  
l'entreprise.....24

2.2. La veille commerciale.....25

2.3. La veille concurrentielle..... 25

2.4. La veille sociétale..... 26

2.5. La veille environnementale ..... 27

2.6. Le lien entre les types de veille stratégique ..... 27

**Section 3 : Les sources d'informations de la veille stratégique ..... 31**

3.1. Les sources d'informations formalisées ..... 31

3.1.1. La presse..... 31

3.1.2. Les livres ..... 31

3.1.3. Les autres médias ..... 31

3.1.4. Les banques de données ..... 31

3.1.5. Les brevets ..... 32

3.2. Les sources d'informations informelles .....	32
3.2.1. Les concurrents .....	33
3.2.2. Les fournisseurs et les sous traitants .....	33
3.2.3. Les missions et voyages d'étude .....	33
3.2.4. Les salons, foires et expositions.....	33
3.2.5. Les colloques et les congrès .....	33
3.2.6. Les contrats de recherche et les mémoires des étudiants .....	34
<b>Conclusion chapitre 1.....</b>	<b>35</b>

## **Chapitre II : L'intégration d'un système de veille stratégique dans l'entreprise**

<b>Introduction chapitre II.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 1 : La stratégie de l'entreprise et la veille stratégique.....</b>	<b>37</b>
1.1. Définition de la stratégie .....	37
1.2. Les stratégies majeures.....	37
1.2.1. La stratégie de spécialisation.....	38
1.2.2. La stratégie de diversification .....	38
1.2.3. La stratégie d'intégration verticale .....	38
1.2.4. La stratégie d'alliance .....	38
1.3. Veille stratégique et objectif stratégique .....	39
1.4. La veille stratégique et le management stratégique de l'information .....	40
1.5. L'enjeux de la veille stratégique .....	40
1.6. Les principales fonctions de la veille stratégique et de l'intelligence stratégique .....	41
<b>Section 2 : Les moyens de la veille stratégique .....</b>	<b>43</b>
2.1. Les moyens humains de la veille stratégique .....	43
2.1.1. L'importance et l'utilité perçue par la surveillance .....	43
2.1.2. Le soutien et l'implication de la direction générale .....	44
2.1.3. Les qualités requises pour un responsable de veille stratégique .....	44
2.1.4. La qualité des autres acteurs de la veille et de l'intelligence stratégique .....	44
2.1.5. La culture collective d'informations .....	45
2.2. Les moyens financiers.....	45
2.3. Les moyens techniques.....	46
2.3.1. Les outils de recherche et de collecte d'informations .....	46
2.3.2. Les outils de traitement d'informations .....	48
2.3.3. Les outils de stockage d'informations.....	59
2.3.4. Les outils de diffusion et de partage d'informations.....	50
2.4. Le système d'information .....	50

2.5. L'organisation de la veille stratégique .....	51
<b>Section 3 : La mise en place de la veille stratégique .....</b>	<b>52</b>
3.1. L'approche interne et externe de la veille stratégique.....	52
3.2. Les caractéristiques du processus de veille stratégique .....	53
3.2.1. Un processus transversal .....	53
3.2.2. Un processus continu .....	53
3.2.3. Un processus participatif.....	53
3.2.4. Un processus créatif .....	53
3.2.5. Un processus d'apprentissage collectif .....	53
3.3. Le processus de veille stratégique selon LESCO. Humbert (veille anticipative stratégique- intelligence collective) VAS-IC .....	54
3.3.1. Le ciblage .....	54
3.3.2. La traque.....	55
3.3.3. La sélection .....	55
3.3.4. La remontée .....	56
3.3.5. Le stockage intelligent (la mémorisation).....	56
3.3.6. Le traitement des informations de la veille stratégique (création du sens) .....	57
3.3.6.1. Le regroupement des informations : une création d'intelligence collective .....	59
3.3.6.2. Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles .....	59
3-3-6-3.La construction d'un puzzle .....	60
3.3.7. La diffusion des informations élaborées .....	61
3.3.8. Action .....	61
3.3.9. Le contrôle de la qualité de veille stratégique.....	61
3.4 .Les facteurs du succès de la veille stratégique .....	63
3.4.1. La sensibilisation du personnel .....	63
3.4.2. L'apport de l'Etat .....	63
3.4.3. Renforcer la formation et la recherche sur le sujet.....	64
3.4.4. Faire appel à des sous traitants ou à des spécialistes en veille stratégique .....	64
3-4-5.Le minimum de structure pour la veille stratégique .....	65
3.4.6. Evaluation permanente de la structure et du fonctionnement de la cellule de veille .....	65
<b>Conclusion chapitre II .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion partie théorique .....</b>	<b>67</b>
<b>La deuxième partie : De la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière cas la wilaya de Béjaia.</b>	

<b>Introduction partie pratique .....</b>	<b>69</b>
<b>Chapitre I : Le marché mondial de la filière laitière</b>	
<b>Introduction chapitre1 .....</b>	<b>70</b>
<b>Section 1 : La filière laitière dans le monde .....</b>	<b>71</b>
1.1. Offre insuffisante et demande croissante du lait et des produits laitiers .....	71
1.2. Les fluctuations des échanges commerciaux du lait produits laitiers .....	74
1.3. La flambée des prix du lait et des produits laitiers.....	75
<b>Section 2 Filière laitière et pratique de veille stratégique en Algérie .....</b>	<b>78</b>
2.1. La filière laitière en Algérie .....	78
2.1.1. L'industrie laitière en Algérie .....	80
2.1.2 .Les politiques laitières en Algérie .....	81
2.1.2.1. Les premières politiques laitières .....	82
2.1.2.2. La politique des prix et des subventions .....	83
2.1.2.3. La politique de réhabilitation de la filière laitière nationale .....	85
2.2. Pratique de la veille stratégique en Algérie.....	86
<b>Section 3 : Filière laitière dans la wilaya de Béjaïa.....</b>	<b>91</b>
3.1. L'élevage et la collecte du lait cru .....	91
3.2. L'industrie laitière .....	92
<b>Conclusion chapitre I.....</b>	<b>94</b>
<b>Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa.</b>	
<b>Introduction chapitre II.....</b>	<b>96</b>
<b>Section 1 : Méthodologie d'enquête.....</b>	<b>97</b>
1.1. Approche et procédure de l'enquête.....	97
1.2. La structure du questionnaire .....	98
1.3. Présentation des entreprises de l'échantillon .....	99
<b>Section 2 : La politique informationnelle des entreprises de l'industrie laitière dans la région de Béjaïa .....</b>	<b>100</b>
2.1. Critères d'identification des besoins en informations pour les entreprises.....	100
2.2. Les informations privilégiées par les entreprises .....	101
2.3. Portée des informations recherchées .....	101
2.4. Les obstacles liés à la qualité d'informations .....	102
2.5. Type d'informations recherchées .....	103
2.6. Moyens de collecte d'informations et importance du recours aux NTIC .....	106

2.7. Examen des étapes de traitement et de diffusion des informations et les moyens utilisés .....	108
2.7.1. Processus de transformation des informations en décisions stratégiques.....	108
2.7.2. Les moyens techniques utilisés dans le traitement et la diffusion des informations collectées. ....	109

**Section 3 : Etat des lieux de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière dans la région de Béjaia ..... 112**

3.1. Perception du concept de la veille stratégique par les entreprises .....	112
3.2. Les entreprises étudiées, la pratique de veille stratégique, analyse et critiques .....	113
3.3. Entraves rencontrées dans la pratique de veille stratégique et la réaction des entreprises relative à la solution de sous-traitance de celle-ci.....	117
3.4. Résultats et conclusions de l'enquête.....	118

**Section 4 : L'impact de la pratique de la veille stratégique sur les entreprises et sur l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia..... 121**

4.1. L'impact de veille stratégique sur les entreprises .....	122
4.2. L'impact de la veille stratégique sur l'industrie laitière.....	125
4.2.1. L'impact sur la dynamique entrepreneuriale .....	125
4.2.2. L'impact sur le partage du marché.....	126
4.2.3. L'impact sur l'environnement .....	128
4.2.4. L'impact sur la transformation laitière.....	129
4.2.5. L'impact sur la technologie et les procédés de l'industrie laitière .....	130
4.2.6. L'impact sur le consommateur.....	130
4.2.7. L'impact sur l'emploi dans la filière laitière.....	130

**Conclusion du chapitre II..... 132**

**Conclusion partie pratique..... 134**

**Conclusion générale. .... 136**

**ANNEXES**

**ANNEXE I : Glossaire**

**ANNEXE II : Questionnaire**

**ANNEXE III : Les aides accordées par DANONE DJURDJURA ALGERIE aux producteurs du lait cru.**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Bibliographie**

**Résumé**

**Résumé en Arabe**

## Liste des abréviations

CREAD : centre de recherche et d'études appliquées au développement.

CODIRE : comité de direction.

DAS : domaine d'activité stratégique.

DA: dinar algérien.

\$U S: dollars United States.

FAO: food and agriculture organization.

GED : gestion électronique des données.

GIPLAIT: groupe industriel des productions laitières.

IAA: industrie agro-alimentaire.

IE : intelligence économique.

IHEDN : institut des hautes études de défense nationale

IES : intelligence économique et stratégique.

KM : knowledge management.

MGLA : matière grasse laitière anhydre.

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication.

ONU : organisation des nations unies.

OMC : organisation mondiale du commerce.

PME : petites et moyennes entreprises.

PMI : petites et moyennes industries.

PECO : Pays d'Europe centrale et orientale.

PAC : politique agricole commune.

R&D : recherches et développement.

QHSE: Quality Health Safety & Environment.

RN: route nationale.

SPA: société par actions.

SCIP: Society of Competitive Intelligence Professionals.

SIAD : système interactif d'aide à la décision.

TNC : Trans National Corporations.

UE : union européenne.

UHT : ultra haute température.

UFC: université de formation continue.

VIS : veille et intelligence stratégique.

VIP: Visual Image Promotion.

ZLE : zone de libre échange.



# **Introduction générale**

## Introduction générale

L'attitude de l'homme face à l'information a évolué au fur et à mesure de l'évolution de ses besoins. Au début de son histoire, l'homme tirait profit de l'information qui s'offrait directement à lui. Ayant pris conscience de l'importance de l'information, celui-ci ne se contente plus des informations directement disponibles mais, va carrément se lancer à leurs recherches.

La recherche d'information a évolué, elle est devenue vitale, c'est un besoin affirmé, surtout lors des guerres, où s'informer sur les tactiques et les faiblesses de l'adversaire s'est de plus en plus aiguisé pour devenir l'arme de guerre décisive. Avec la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, une autre forme de guerre éclate c'est la guerre économique et les adversaires sont multiples. Chaque pays veut s'octroyer les plus grandes parts possibles du marché. L'élaboration des stratégies basées sur le savoir faire et la technologie, en s'appuyant sur l'information comme matière première sont de rigueur.

Dans un contexte de mondialisation marqué par une complexité de plus en plus grandissante, les opportunités augmentent mais les risques aussi<sup>1</sup>. Désormais, les pays en voie de développement dont l'Algérie, sont dans l'obligation d'amorcer des processus économiques adéquats qui leurs permettront d'assurer un développement croissant. Les Etats, les ménages et surtout les entreprises doivent s'inscrire dans ce nouveau cadre, celui où les nouvelles technologies et les systèmes d'informations sont déterminants dans la performance des acteurs économiques.

L'intérêt croissant accordé aux facteurs immatériels de production a donné la naissance à une multitude de concepts d'économie et de gestion. Il y a en particulier ceux qui sont articulés autour de l'information. Ces concepts sont tous liés les uns aux autres. Celui de la veille stratégique a suscité beaucoup d'intérêt depuis son apparition, beaucoup d'universités et de grandes écoles du management s'y consacrent. Les entreprises et les pays pionniers dans la pratique de celle-ci<sup>2</sup> se sont octroyé des places de choix sur la scène de l'économie mondiale.

Le concept de la veille stratégique s'est construit et s'est développé graduellement. Il y'a une pluralité de concepts qui lui sont associés, le développement des formations autour de ces concepts dans les universités et dans les grandes écoles du management témoigne de l'intérêt de plus en plus grand qui est réservé à la pratique de la veille.

La veille stratégique est comparée à un « radar, c'est une composante fondamentale de l'intelligence de l'entreprise, elle désigne en pratique un processus informationnel par lequel

---

<sup>1</sup>AYARI, Narjes, RAMRAJSINGH, Athissingh, « Mise en place de processus de veille stratégique et concurrentielle dans le domaine de la réassurance » : le cas du département de documentation de *BEST Ré*.  
[www.iep.univ-cezanne.fr/.../AYARI\\_RAMRAJSINGH\\_SIIE09.pdf](http://www.iep.univ-cezanne.fr/.../AYARI_RAMRAJSINGH_SIIE09.pdf)

<sup>2</sup> A l'exemple de la France, le Japon, les Etats Unis, l'Allemagne et la Grande Bretagne.

*l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude».*<sup>1</sup>

L'Avènement de l'Internet a facilité l'accès et la diffusion de l'information. Il a donné au concept une dimension stratégique. La veille est ainsi devenue une pratique indispensable. Ce nouvel outil de gestion a fait l'objet de nombreux travaux dès la prise de conscience du rôle que pourrait jouer cette pratique dans la compétitivité de l'entreprise, l'attractivité des territoires et l'émergence de nouvelles puissances mondiales.

Face à la globalisation des marchés et des échanges, l'ONU a mis en place à la fin de l'année 2002 un comité d'expert afin de fournir des propositions et des meilleures pratiques pour aider les PME-PMI issues d'économie en transition à mieux comprendre ces marchés internationaux et à devenir fournisseurs des grandes entreprises et organisations internationales.

Pour l'Algérie, l'entrée en vigueur des accords d'association avec l'union européenne, le premier septembre 2005, la perspective de création d'une ZLE d'ici 2017 et sa détermination à intégrer l'organisation mondiale du commerce (O.M.C) ne feront qu'accroître les contraintes concurrentielles auxquelles seront confrontées les entreprises nationales, qu'elles soient privées ou publiques. Face à ces défis, beaucoup de questions nous viennent à l'esprit : qu'elle est l'attitude des acteurs économiques algériens, notamment les entreprises face aux changements qui s'opèrent ? Sont-elles en mesure de s'adapter ? Sont-elles au diapason de ce qui se fait dans les pays leaders en matière de nouvelles techniques de gestion ? Quelle est l'attitude de l'Etat dans ce nouveau contexte ?

En Algérie, depuis le début des années 2000, nous constatons un intérêt grandissant pour les concepts liés à l'information, notamment avec la tenue des colloques et séminaires consacrés à la veille stratégique et l'intelligence économique. Bon nombre d'algériens ont été les acteurs de ces colloques. Ce sont généralement hauts cadres d'entreprises, représentants d'organisation économique ou chercheurs<sup>2</sup>.

Bien que nous sachions que la veille stratégique suscite un certain intérêt; nous ne savons pas le degré de son intégration dans les entreprises algériennes. La seule étude faite sur la pratique de la veille et de l'intelligence économique dans les entreprises algériennes a été menée par le centre de recherches et d'études appliquées au développement (CREAD), à Alger. C'est une étude

---

<sup>1</sup>DAHMANE, M, KELLOU, R, « Séminaire sur la veille stratégique : mettre en œuvre la veille stratégique », Algérie Télécom et CERIST, juin 2005. <http://www.algeriatelecom.dz/manifestation/pdf/dahmane.pdf>

<sup>2</sup>Citons à titre d'exemple certains spécialistes qui ont participé à des séminaires : DAMOU .Ahmed président de l'association algérienne de transfert de technologie (2a2t), plusieurs managers d'entreprises DAHMANE Madjid et KELLOU Ratiba, KADRI MESAID AMINA chercheur au CREAD et KENDEL Hayat consultante et enseignante à l'université de Paul Cézanne Aix-Marseille III.

qui avait pour objectif de rendre compte de l'importance de l'intégration de ces deux disciplines à l'échelle nationale<sup>1</sup>. C'est ainsi que le présent travail pourrait en plus de son objectif principal nous renseigner sur le degré de la pratique de la veille au niveau des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya Béjaia.

Il est évident que les entreprises localisées à Béjaia évoluent dans un environnement qui n'est pas en marge de la dynamique économique qui anime les différentes scènes économiques nationales et mondiales. Elles ne peuvent rester indifférentes aux nouveaux concepts qui révolutionnent la gestion des entreprises, en l'occurrence, les facteurs de production immatériels.

L'intégration de la veille stratégique leur permettra, il est certain, de se maintenir et de parer aux menaces venant de tous les fronts. Elle leur permettra, entre autres, d'anticiper les marchés et de garder leurs parts à travers la veille concurrentielle, de développer leurs produits et leurs savoirs faire grâce à la pratique de la veille technologique par l'intégration des nouvelles technologies et l'exploitation des NTIC dans la recherche et l'exploitation des informations. Elle permettra aussi d'atteindre la satisfaction des consommateurs, de suivre leurs besoins et de développer les services et les produits. D'autre part, la pratique de la veille commerciale leurs permettra de s'approvisionner auprès des meilleurs fournisseurs par l'étude et l'anticipation de leurs nouvelles offres. En somme, la pratique de la veille stratégique permettra aux entreprises d'anticiper toutes les opportunités et savoir les saisir. Elle leurs permettra de réduire les risques par l'exploitation de l'information y compris l'information sociologique, culturelle, juridique et environnementale.

L'industrie laitière connaît une très forte concurrence, les PME-PMI laitières s'adaptent difficilement aux changements et aux perturbations que connaît la filière laitière dans le monde : il y a d'une part, la flambée des prix des produits laitiers, due principalement à l'augmentation de la demande liée à l'augmentation de la population mondiale. Et d'autre part, la réduction de l'offre des principaux pays exportateurs qui souffrent des crises climatiques telle que la sécheresse.

En Algérie, la situation est aggravée par la dépendance du pays en matière première, en l'occurrence la poudre du lait qui suit les cours du marché mondial. Cette situation s'explique par la déconnection de la production locale de l'industrie de transformation. Ce qui est dû d'une part, au faible taux d'intégration du lait de vache dans la transformation laitière; chose qui a alourdi la facture des importations. Et d'autre part, à la politique de l'Etat qui fixe le prix du lait en sachet et subventionne la poudre du lait importée. Il advient que face aux réalités du marché laitier, certains producteurs se trouvent dans des situations d'impasse.

---

<sup>1</sup>KANDEL, Hayat, « L'intelligence économique peut- elle contribuer à la relance de l'économie Algérienne ? », [www.mipi.dz/file/fr/KENDEL.pdf](http://www.mipi.dz/file/fr/KENDEL.pdf)

L'objectif du présent travail est de voir et d'examiner le degré d'intégration de la pratique de la veille stratégique ou de toute autre pratique informationnelle dans le système de gestion des entreprises d'une même industrie (laitière). Nous tenterons aussi d'évaluer l'impact et l'effet que cela induit sur cette dernière. Mais, nous ne pouvons y parvenir sans expliquer en détail le concept de la veille stratégique et sa mise en pratique.

A cet effet, nous avons choisi d'étudier les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa qui sont en nombre de dix. La wilaya de Béjaïa, avec son port, son aéroport, son université et ses structures économiques de base, connaît une réelle dynamique entrepreneuriale. Le nombre et la performance de ses entreprises dans le domaine de l'agro-alimentaire pourraient la destiner à devenir un pôle de compétitivité.

Quelle que soit sa taille, son statut ou son secteur d'activité, l'entreprise doit savoir disposer de toutes les informations qui la concernent. Ces informations peuvent être de différentes natures ; scientifiques, commerciales, réglementaires, techniques, concurrentielles et autres. Elles sont déterminantes pour établir et mener une stratégie de développement. Il est question dans notre travail, d'une part de comprendre le fonctionnement de ce système informationnel (système d'information évolué)<sup>1</sup> et sa contribution à l'amélioration de l'ensemble des activités de ces entreprises. D'autre part, il serait aussi judicieux, d'examiner l'impact et d'évaluer l'influence de l'adoption ou de la négligence de la veille stratégique sur l'essor de ces entreprises en termes d'efficacité et de performance sur le plan organisationnel, managérial et technique ainsi que sur l'environnement socio-économique de ces entreprises.

Pour répondre à cette problématique nous avons opté pour deux hypothèses.

Hypothèse 01 : Les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa sont dotées d'un processus informationnel. L'impact de ce dernier est la contribution à l'amélioration du dynamisme de ces entreprises et la performance de la l'industrie laitière.

Hypothèse 02 : Les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa ou certaines d'entre elles ne pratiquent pas la veille stratégique. La négligence de cette pratique dans ces entreprises pourrait influencer négativement sur leur fonctionnement, leurs performances ainsi que sur la situation de l'industrie laitière de la région en général.

---

<sup>1</sup>DAMOU, M, « la veille technologique au service des entreprises algériennes », 4 juin 2004, [www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc](http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc)

Pour évaluer l'impact de la négligence de la pratique de veille stratégique sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia nous avons choisi comme indicateurs :

Le niveau de maturité de la pratique de veille stratégique et le développement de l'entreprise en termes de management de l'organisation, de management technique, de management des ressources humaines et des compétences, de management de la communication et l'intégration de nouveaux services (Exemple QHSE). Nous entendons par « la maturité de la veille stratégique », l'existence d'un service de veille stratégique et d'une culture informationnelle dans l'entreprise, compétences du personnel en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information de la veille stratégique ainsi que la disponibilité des moyens techniques et financiers pour la pratique de la veille stratégique.

### **La méthodologie du travail**

Pour affirmer ou infirmer les hypothèses émises, nous avons adopté la démarche analytique dite hypothético-déductive et ce en nous appuyons sur une enquête de terrain réalisée à partir d'un questionnaire et guide d'entretien. L'enquête a pour champ d'investigation dix entreprises appartenant à l'industrie laitière de la région de Béjaia.

Le questionnaire est destiné aux personnels travaillant dans le service de veille (s'il existe) ou à la personne ou groupe de personnes chargés de la mission de traque d'informations, de collecte et de traitement d'informations. En complément à cela, nous avons eu recours à la technique des entretiens semi-directifs, afin d'approfondir certains points essentiels de notre enquête. L'analyse des résultats de l'enquête permettra d'identifier le fonctionnement du système informationnel, les moyens utilisés pour la collecte des informations ainsi que la démarche suivie depuis la collecte de l'information jusqu'à la prise de décision.

Pour le traitement des données obtenues nous allons nous appuyer dans la formalisation des résultats de l'enquête sur le logiciel SPSS. L'objectif de cette analyse est d'abord, de diagnostiquer la nature et les caractéristiques de la pratique liée à la recherche et l'exploitation d'informations de chaque entreprise. Ensuite, de faire le rapprochement avec la pratique de la veille stratégique telle que décrite dans ce travail. Et enfin, d'évaluer l'impact de cette pratique sur l'industrie laitière au niveau de la wilaya de Béjaia.

Pour ce faire, nous avons partagé notre travail en deux parties. La première partie est consacrée à la revue de la littérature sur la thématique traitée. Il s'agit pour nous de présenter, dans un premier chapitre, les principaux travaux et les recherches ayant contribué à la construction du concept veille stratégique, ses composantes et les différentes sources d'information. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la veille stratégique et la stratégie de l'entreprise. Nous

verrons les moyens nécessaires pour la mise en pratique de la veille stratégique dans l'entreprise. Et nous allons nous étaler sur les différentes étapes du processus de la veille stratégique ainsi que les facteurs qui contribuent à son succès.

Cette approche théorique va nous permettre de mieux appréhender le mécanisme de la mise en pratique de la veille stratégique dans l'entreprise et nous permettra aussi de saisir l'apport que cela induira dans la performance des entreprises.

La deuxième partie traitera l'aspect pratique du travail, elle s'étalera sur deux chapitres. Le premier sera consacré à la présentation de la filière laitière dans le monde. Nous exposerons l'état des lieux et la réalité de la filière laitière en Algérie, nous allons présenter l'état des lieux de la pratique de veille stratégique en Algérie puis, nous présenterons la filière laitière dans la région de Béjaïa. Nous allons nous intéresser à l'industrie laitière étant donné que notre enquête touche les PME-PMI de transformation laitière. Dans le deuxième chapitre, nous allons au premier lieu présenter la méthodologie de l'enquête, expliquer son approche et sa procédure. Nous présenterons les résultats suivis des critiques et des analyses. Ainsi, nous pourrons rendre compte de l'état de la pratique de la veille stratégique dans ces entreprises et nous verrons l'impact que cela produit sur ces entreprises, sur l'industrie laitière et sur l'économie de la wilaya en général.

Pour éviter la confusion entre le concept de la veille stratégique et les concepts qui lui sont associés ainsi qu'avec les différents concepts liés au traitement de l'information, nous avons jugé nécessaire d'inclure à la fin de ce mémoire un glossaire qui portera sur les différentes définitions des concepts en question ainsi que les différences entre eux. Nous terminerons par une conclusion pour affirmer ou infirmer nos hypothèses.

**Première partie :**

**Cadre théorique de la veille  
stratégique : Éléments d'analyse**



## **Introduction partie théorique**

Les données économiques et politiques sont en changement permanent, pour répondre aux besoins d'adaptation et de survie des entreprises et des Etats. Plusieurs disciplines des sciences de gestion et de management sont apparues et mises en application. La recherche et l'exploitation de l'information remonte à très longtemps, elle a été utilisée principalement pour des fins stratégiques et guerrières. Avec le temps, cette pratique est utilisée dans le domaine économique, elle a beaucoup mûri, désignée sous le concept de veille stratégique, elle est devenue aujourd'hui un art et une démarche primordiale.

Nous ne pouvons aborder un travail sans définir les éléments de l'étude. Dans notre cas, il s'agit du concept de la veille stratégique, de l'entreprise et du mécanisme régissant le premier dans le deuxième.

Dans cette partie, nous consacrerons le premier chapitre à la présentation du concept de la veille stratégique en relatant l'historique de son évolution dans les pays qui ont contribué à son émergence à l'exemple de la république de Venise, la Suède, la Grande Bretagne, la France, le Japon et les Etats Unis. Nous allons nous appuyer tout au long de cette rétrospective sur les travaux de plusieurs auteurs éminents qui ont travaillé sur ce sujet tels que Josef-François AGUILARD, Harry-Igor ANSOFF, François JAKOBIACK<sup>1</sup>, Humbert LESCA et son équipe, COHEN Corine, Jean-Michel RIBAUT et Bruno MARTINET. Nous présenterons la définition du concept de veille stratégique la plus partagée et nous tâcherons d'expliquer ses différentes composantes : veille technologique, veille concurrentielle, veille commerciale et veille environnementale. Et étant donné l'importance de l'information dans le concept de la veille stratégique, nous présenterons les différentes sources d'informations.

Le second chapitre sera consacré à la veille stratégique dans l'entreprise, pour pouvoir examiner l'existence ou la négligence de la veille stratégique dans l'entreprise nous expliquerons d'abord l'approche du point de vue intégration de cette démarche dans l'entreprise c'est-à-dire l'approche interne et l'approche externe. Nous verrons les différentes fonctions de la veille stratégique ainsi que ses objectifs et ses enjeux.

Pour pouvoir évaluer le niveau de la pratique de la veille stratégique nous présenterons les moyens humains, financiers et techniques nécessaires pour sa mise en place dans l'organisation. Afin de pouvoir expliquer le niveau d'intégration de la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise, il est nécessaire de présenter le processus de veille par l'explication des différentes

---

<sup>1</sup> Auteur de plus de 10 ouvrages sur l'Intelligence Economique

étapes de l'implantation de la veille stratégique dans une organisation. Nous avons jugé nécessaire aussi de citer les facteurs de la réussite de la veille stratégique.

Cette partie va nous servir de guide pour mieux comprendre et cerner le concept de veille stratégique. C'est-à-dire à mieux consolider notre problématique; chose qui nous facilitera l'orientation de la démarche à suivre dans la partie pratique de notre travail.

# **Chapitre I**

## **La veille stratégique :**

### **Historique et définitions**

**Introduction chapitre I**

L'entreprise est en interaction permanente avec son environnement, ce dernier devient de plus en plus complexe, ses composantes sont d'ordre ; politique, économique, culturel, social et technologique. L'entreprise est face à des enjeux et pour survivre, elle doit savoir saisir les opportunités et détecter les risques qu'elle encoure et ce au moment opportun pour qu'elle ait le temps d'agir et de se protéger. La mondialisation est le nouveau contexte des entreprises, il est caractérisé par une pression concurrentielle, l'émergence rapide et incessante des nouvelles technologies font que la survie de l'entreprise dans cet environnement turbulent est fortement dépendante de l'accès à l'information anticipative, celle qui provoquera aussi son essor. C'est ainsi que l'action de surveiller son environnement est devenue primordiale pour les dirigeants.

Le concept de la veille stratégique est un concept relativement nouveau. Il est l'objet de beaucoup de confusions avec d'autres concepts associés. Il l'est même pour certains initiés en économie. La confusion est due essentiellement à la différence de langue et de culture entre un pays et un autre. Plusieurs auteurs et d'éminentes figures de l'économie contemporaine ont travaillé et contribué à éclaircir ce concept et ceux qui lui sont associés. Certains pays francophones et anglo-saxons servent d'exemples, ils se sont érigés en leaders et occupent des places économiques importantes grâce à la mise en place d'une pratique de veille stratégique. Il faudra noter que quelque soit l'appellation donnée à cette pratique l'objectif reste le même, il s'agit de « la survie des entreprises et le développement des Etats ».

L'objectif de ce premier chapitre est d'éclaircir et de clarifier le concept de veille stratégique en s'appuyant sur les travaux des auteurs qui ont travaillé sur ce concept. Nous allons retracer l'historique de son évolution. Ce concept est passé d'une simple surveillance de l'environnement à la veille stratégique. Nous allons éclaircir les expressions telles le Scanning de Josef-François AGUILARD, la détection des signaux faibles d'Harry-Igor ANSOFF ainsi que la contribution de Michael PORTER dans la formulation et la maturité du concept de la surveillance. Nous allons voir comment les pays qui ont atteint un grand essor économique aujourd'hui ont su et pu utiliser l'information à leur faveur.

La première section sera consacrée à la présentation des définitions, de la terminologie et des différentes étapes qui ont vu évoluer le concept par la phase d'émergence, de maturité et d'ancrage. Il est tout à fait visible que certains pays accusent un grand retard dans l'adoption de cette démarche nécessaire et indispensable, l'accès aux données internationales et parfois le

transfert de ses pratiques semble inadapté. Pour ce, nous essayerons de clarifier le lien entre la veille stratégique et le cotexte culturel.

Dans la deuxième section nous analyserons les différentes composantes de la veille stratégique et nous exposerons les objectifs, les cibles et les méthodes utilisées pour chaque type de veille et nous allons expliquer et faire le lien entre les différentes composantes de la veille stratégi<sup>2</sup>que.

Nous allons clôturer ce chapitre par une troisième section consacrée à ce qui est communément appelé la matière première dans la pratique de la veille stratégique, il s'agit de l'information. Nous allons voir les différentes sources d'informations de la veille stratégique à s'avoir les sources formelles et informelles et nous expliquerons les caractéristiques de chaque type d'informations.

## Section 1 : Définition, historique et évolution de la pratique de veille stratégique dans l'entreprise

Pour mieux comprendre le concept de la veille stratégique, il est important de retracer l'historique de la pratique de celle-ci. Nous allons voir les cas des pays qui servent d'exemple dans ce domaine. Nous allons retracer l'évolution de la terminologie du concept, nous verrons les trois phases qui caractérisent l'évolution du concept : la phase d'émergence, de maturation et d'ancrage. Nous expliquerons le lien entre l'aspect culturel et son impact sur le transfert et l'implantation de la veille stratégique vers/dans un pays aux caractéristiques culturelles données. Nous aboutirons à la fin de cette section à une définition unanime de la veille stratégique.

### 1.1. Historique et évolution du concept de la surveillance

L'homme a de tout temps été animé d'une curiosité à comprendre ce qui se passe autour de lui. Cette quête de comprendre son environnement a requis au fil du temps un caractère nécessaire, car sa survie en dépend. Elle a pris de la dimension pour atteindre l'échelle des communautés et des Etats. Grâce à la surveillance de l'environnement qui est définie comme «*ce qui permet d'éviter la surprise, d'assurer la défense de l'Etat, et de neutraliser l'ennemi. Elle est devenue, au fil du temps, une pratique courante et légitime des Etats* ». <sup>1</sup> L'homme se procure de l'information et en tire profit, c'est un besoin vital qui contribue dans l'essor politique et économique des nations. A l'échelle de l'entreprise, l'information est considérée comme «*Une matière première essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise, quasiment un facteur de production en soi* » <sup>2</sup>

#### 1.1.1. La recherche de l'information est un besoin traditionnel des nations.

L'activité de la collecte et de l'exploitation des informations est une pratique très ancienne dans les conflits militaires. De nos jours, la sécurité d'une nation ne concerne pas seulement l'aspect militaire elle concerne aussi l'aspect économique.

Plusieurs exemples témoignent du rôle que joue l'information dans la puissance des nations. Certaines nations citées par Corine COHEN étaient des précurseurs en la matière à l'exemple de la république de Venise entre le 10<sup>ème</sup> et le 12<sup>ème</sup> siècle, la Suède au 18<sup>ème</sup> siècle et la Grande Bretagne au moment de la révolution industrielle. La puissance de la république de Venise durant la période citée s'est construite sur les échanges commerciaux maritimes, en s'appuyant sur un véritable

---

<sup>1</sup>EL MABROUKI, Nabil Mohamed, Allocataire moniteur, « La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque », 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations), Université Paris-Sud 11, Montréal, 6-7 Juin 2007. [www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/elmabroukin196/at\\_download/article](http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/elmabroukin196/at_download/article)

<sup>2</sup>ALARY-GRALL, Laurence, ESTIVAL, Laurence et TOFFIN-PAYNE, Janine, L'intelligence économique, Cahier industriel, industries n°64 février 2001, <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/kiosque/cahiers/pdf/c0064.pdf>

réseau d'informations animé par ses ambassadeurs mis en place à travers toute l'Europe. Dans le cas de la Suède au 17<sup>ème</sup> siècle, les inventions européennes sont introduites grâce aux informations que rapportent les journaux à partir des récits des marchands et voyageurs suédois. À partir du milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, elle a adopté une autre stratégie qui s'appuie sur des actions de formation en langues et en gestion stratégique de l'information, cette action est soutenue par l'important réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires BISNES. La Grande Bretagne quant à elle était la première puissance économique au moment de la révolution industrielle, pour protéger ses nombreuses innovations, elle a instauré des mesures sévères vis-à-vis des ouvriers qui divulgueraient des informations et pour défendre ses intérêts dans le domaine pétrolier, le pays faisait appel à ses services de renseignement.

Le Japon, l'Allemagne, les Etats Unis et la France servent de model dans les systèmes modernes d'information. Le développement spectaculaire du Japon durant les années 80 est attribué au dispositif impressionnant de recueil de l'information mondiale entamé depuis l'ère Meiji à partir duquel le Japon s'est engagé dans une stratégie de modernisation et d'ouverture à l'occident. Dans le système Japonais la recherche d'informations se réalise dans une optique de protection, il est aussi caractérisé par une approche collective et offensive de l'information depuis les années dix-huit cents soixante-huit. Les salariés reconnaissent l'intérêt d'importer une technologie prête à être exploiter, la collecte d'information est considérée comme l'une des principales tâches à même d'assurer la performance des entreprises. Il s'agit d'un « *sport d'équipe à la japonaise* »<sup>1</sup> caractérisé par leur attachement culturel à leurs entreprises, il est constaté dans le déplacement du personnel à l'étranger pour recueillir les informations de toute nature<sup>2</sup>.

---

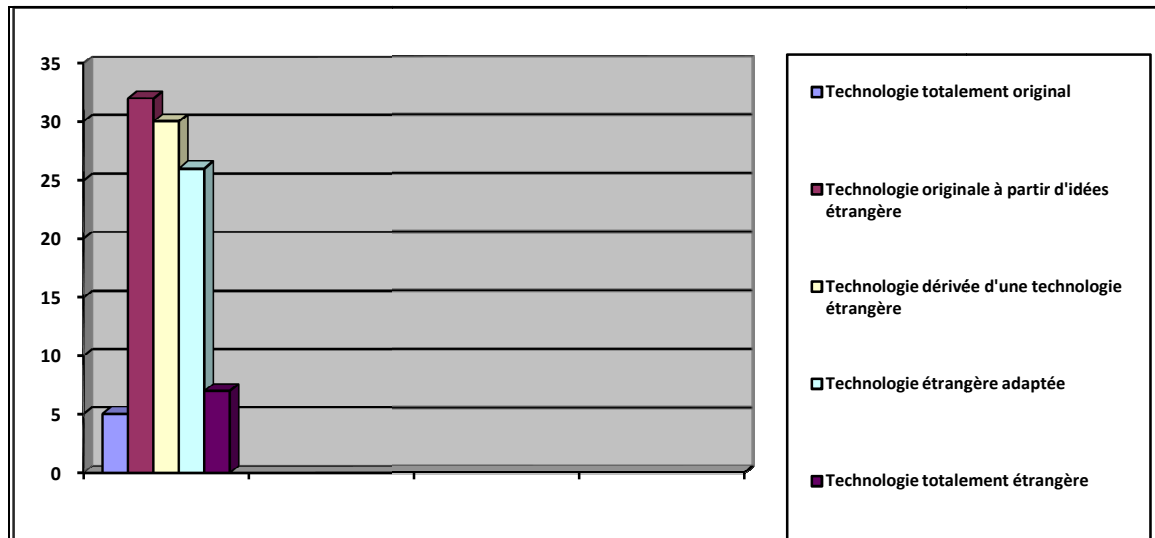
<sup>1</sup>JAKOBIAK, François, *L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1998-2001, P 68.

<sup>2</sup>ROGER MONGEREA, Michael, « L'intelligence économique risques financiers et stratégie des entreprises », Conseil économique et social, 26 et 27 novembre 2006

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000741/0000.pdf>

Figure n° 1 L'origine des technologies dans l'industrie Japonaise (1978)

Base Euroconsult Ecotech



Source : COHEN, Corine, *Veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004.P 37.

Nous remarquons d'après l'histogramme de la figure n°1 que l'industrie japonaise est dominée par la technologie originale à partir d'idées étrangères qui représente plus de 30%. Quant à la technologie totalement originale ne représente qu'un faible taux de 5%. Ce qui affirme que l'origine de l'industrie japonaise provient des idées étrangères.

Pour bénéficier de la révolution industrielle, au 19<sup>ème</sup> siècle l'Allemagne de Bismarck a élaboré un système d'informations qui a contribué à l'installation d'une grande synergie entre les banques et les grands industriels allemands et bâtir ainsi un dispositif de gestion centralisé. De nos jours la spécificité du système allemand réside dans l'alliance stratégique entre les différents acteurs qui centralisent les flux d'informations.

Aux Etats Unis, vers la fin des années 50, les grandes entreprises ont mis en place des services internes de *Competitive Intelligence*. Mais, ces services se sont concentrés sur la gestion des informations concernant la concurrence américaine et ont négligé les menaces extérieures du fait de la domination américaine sur la scène internationale. Ce n'est qu'à la fin des années 70 avec l'émergence du Japon et la concurrence européenne, que les Etat Unis ont développé un puissant système d'intelligence national. C'est « *un système riche est diversifié qui a longtemps demeuré un outil de rivalité concurrentielle entre les entreprises sur le marché domestique* »<sup>1</sup>. Ce système s'est vu fortement consolider pendant l'administration Clinton.

<sup>1</sup>SMIDA, Ali, BEN ROMDHANE, Emna, « Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique », université Paris13et université de la Manouba Tunisie. <http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf>



Durant la première révolution industrielle, la France accusait un retard dans l'innovation technique par rapport à la Grande Bretagne. Pour rattraper ce retard, les manufacturiers français importaient clandestinement des machines-outils de la Grande Bretagne. Au début des années 70, la France est devenue pionnière en matière de veille technologique grâce à sa politique d'innovation. Mais, elle s'est laissé vite devancer par les autres pays du fait des barrières culturelles et les préjugés. Ce n'est qu'au début des années 90 que les pouvoirs publics et les entreprises se sont mobilisés et ont lancé des campagnes de sensibilisation et de formation. L'expression de l'intelligence économique est employée pour la première fois en France dans le rapport de Martre en 1994 qui a beaucoup contribué à la relance de la France dans ce domaine<sup>1</sup>.

En retraçant l'histoire de la veille en France, François JAKOBIAK<sup>2</sup> renvoie l'éveil particulier de celle-ci au développement de la pratique de la veille technologique à deux raisons principales: La première est que la France avait intérêt à suivre la démarche japonaise qui a permis à ce dernier d'atteindre un tel succès grâce à la recherche d'information pertinente. La seconde est que l'innovation est devenue une nécessité ; il ne faut plus se limiter aux acquis et l'accès à l'information industrielle est devenu un levier de sa défense.

### **1.1.2. La veille stratégique : terminologie et phases d'évolution**

Plusieurs expressions sont données au concept de la veille. D'après François BROUARD<sup>3</sup> plusieurs déterminants sont à la base de cette variété, telle que la zone géographique et la langue. Elles se distinguent l'une de l'autre selon le processus et le résultat. L'exemple de la surveillance et le scanning pour le processus qui donne la veille et intelligence comme résultat.

Corine COHEN, l'une des précurseurs de la théorie de la veille, énumère l'existence de trois principales phases. Il s'agit de la phase d'émergence, la phase de maturation et enfin la phase de consolidation.

#### **1.1.2.1. La phase d'émergence**

La notion de surveillance de l'environnement remonte aux années 60 avec les modèles de planification stratégique de Harvard Business School. Plusieurs définitions et une pluralité de termes francophones et anglo-saxons sont dérivées de la surveillance de l'environnement. François-Josef AGUILAR utilise le concept du « *scanning* » qui permet la recherche d'informations sur l'environnement, une activité qu'il a comparée à celle du radar du navire et qui permet de signaler

---

<sup>1</sup>KAMOUN CHOUK, Souad, « Les techniques et mécanismes de l'intelligence économique », acte de séminaire : l'intelligence économique au service de l'entreprise, Tunis 9mars 2010

[www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf](http://www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf)

<sup>2</sup>JAKOBIAK, François, *Pratique de la veille technologique*, les éditions d'organisation, Paris 1991.P28.

<sup>3</sup>BROUARD, François, « Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept », congrès ASAC-IFSAM Montréal, Québec Canada

<http://sportt.carleton.ca/~fbrouard/documents/ASACBrouardveilletermino2000mai.pdf>

les menaces et les opportunités stratégiques<sup>1</sup>. En 1975, l'américain Harry-Igor ANSOFF parle plus tôt de la détection des signaux faibles « *weak signals* »<sup>2</sup>. Il s'agit de la détection des informations anticipatives qui permettent d'éviter tout événement ou surprise stratégique imprévus, l'adjectif faible est lié à la « saisissabilité » de ces informations qui détiennent de très fortes potentialités<sup>3</sup>. Ces signes nécessitent d'être captés, analysés et interprétés à l'opposé de la planification stratégique basée sur les signaux forts<sup>4</sup>. Ce qui implique la détection des informations qui provoqueront des événements non prévus sensés être collectées afin d'éviter les risques d'incertitude du contexte environnemental.

En 1984, Harry-Igor ANSOFF a préconisé l'utilisation d'un système de radar-surveillance applicable sur les différents domaines. Tandis que la notion d'intelligence remonte aux années 1950 dans la cellule du marketing intelligence de la Grande-Bretagne et celle de compétitive intelligence aux Etats-Unis. La notion du système d'intelligence revient à P. LUHN (chercheur informaticien d'IBM) qui a pu en 1958 mettre en place son système nommé « *business intelligence system* » lequel assure la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations.

Cette phase est marquée par la surveillance intensive de l'environnement.

### 1.1.2.2. Phase de maturation

Du concept de surveillance et de scanning de l'environnement qui consiste en la recherche des informations et la détection des signaux faibles pour agir, nous passons à la transformation de l'information en action. C'est l'intelligence qui ne se contente pas de détecter des signaux faibles d'alerte mais, qui permet d'agir. C'est l'événement neuf qui a caractérisé l'entreprise des années 80, c'est ainsi que les professionnels de l'intelligence des Etats Unis en créent en 1986<sup>5</sup> la *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP)<sup>6</sup> pour la pratique de l'intelligence dans les organisations.

---

<sup>1</sup> COHEN, Corine, *Veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004.P 47 in AGUILLAR, F.J, *Scanning the Business Environment*, Mac Millan, 1967.

<sup>2</sup> Pour l'auteur, ces signes nécessitent d'être captés, analysés et interprétés pour anticiper les événement de l'environnement à l'opposé de la planification stratégique basée sur les signaux forts ce qui implique la détection des informations qui provoqueront des événements non prévus mais pour résoudre un problème déjà déterminé.

<sup>3</sup> LESCA, Humbert, « Veille stratégique : passage de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce », Barcelone, 2001. <http://veille-strategie.eolas-services.com/docs/2001-lesca.pdf>

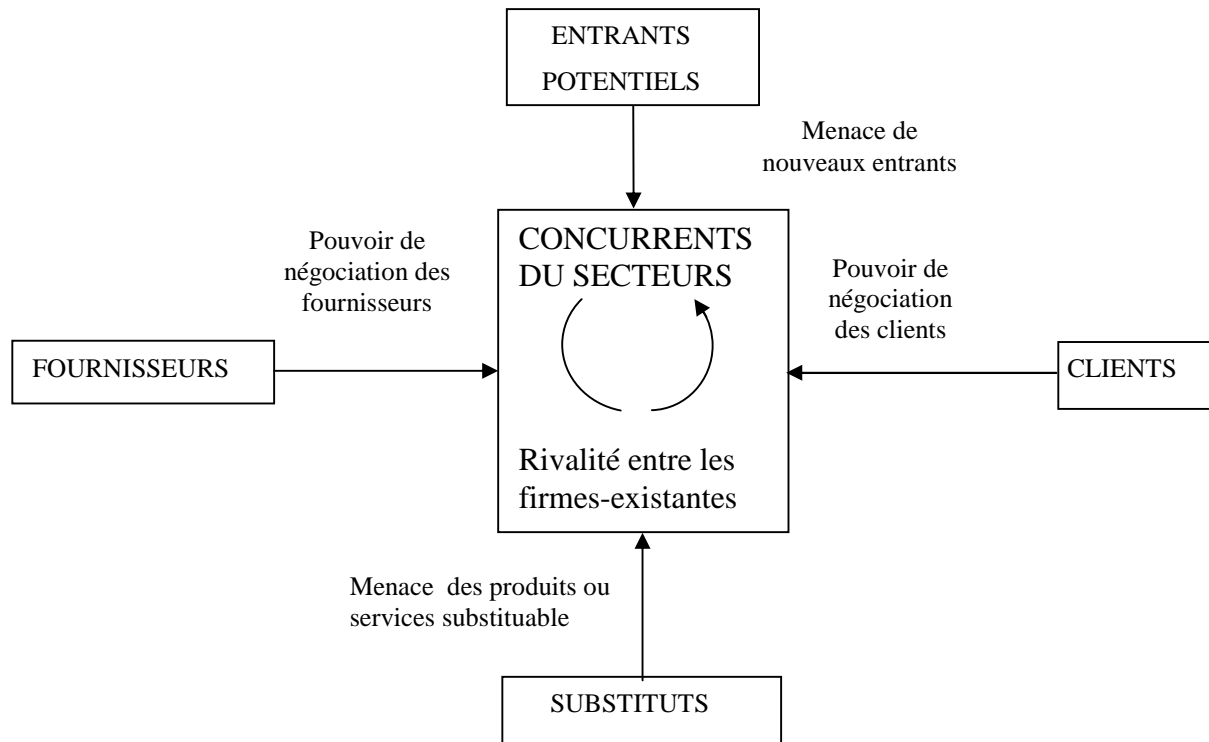
<sup>4</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op. Cit*, P48.

<sup>5</sup> *Idem*, P53

<sup>6</sup> Le CSIP est une organisation professionnelle qui formalise et focalise la mise en place de l'intelligence dans l'entreprise.

La contribution de Michael PORTER<sup>1</sup> est très déterminante dans la maturation du concept de la surveillance préconisant ainsi une formalisation de la surveillance en un système formalisé d'intelligence, basé sur l'analyse concurrentielle qui permet de comprendre les marchés et d'effectuer des choix stratégiques. La figure n°2 montre les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité selon Michael PORTER.

**La figure n°2** Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité



**Source :** RIBAUT, Jean-Michel, MARTINET, Bruno, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris 1989, P 23 in PORTER, Michael, *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1986.P23.

La figure n°2 nous montre les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité. Il s'agit du pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, les menaces des produits et services des substituts, des menaces de nouveaux entrants et de la concurrence entre les firmes du même secteur. PORTER Michael a pu simplifier l'environnement concurrentiel et formaliser le système de surveillance pour effectuer des choix stratégique.

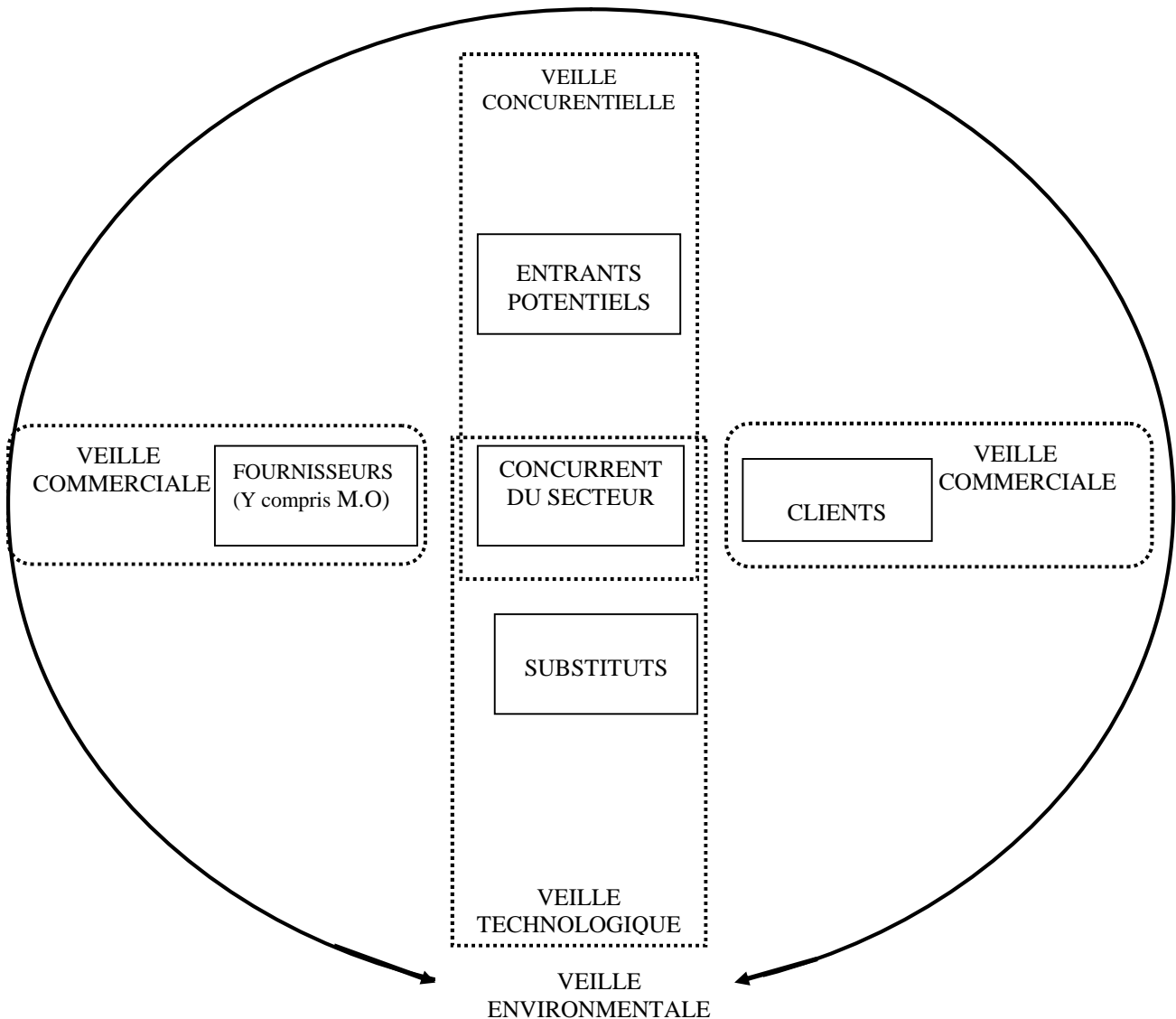
Jean-Michel MARTINET et Bruno RIBAUT identifient cinq types de veille à partir des cinq forces de Michael PORTER à savoir : la veille commerciale liée aux clients et aux

<sup>1</sup> PORTER. M est professeur de stratégie à la Harvard Business School depuis 1973. Il est considéré comme l'un des spécialistes internationaux sur la stratégie concurrentielle et la compétitivité internationale. Ses idées sont maintenant au programme de toutes les écoles de gestion à travers le monde

fournisseurs, la veille technologique liée à la technologie et la science, la veille concurrentielle qui tourne vers les différents aspects des concurrents et enfin, la veille environnementale qui s'occupe du reste c'est-à-dire de la société, de la culture et de l'environnement.

Ces facettes de veille que montre la figure n°3 forment l'expression veille stratégique qui est une recherche d'information et une écoute anticipative de l'environnement.

**Figure n° 3 :** Les cinq paramètres qui commentent la concurrence au sein d'un secteur et les quatre types de veille associés



**Source :** RIBAUT Jean-Michel, MARTINET Bruno, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris 1989, P 24.

Ce n'est qu'au milieu des années 80, que l'équipe d'Humbert LESCA a défini et modélisé les différentes phases d'une pratique de veille stratégique dans une organisation. Mais, avec le développement de la *compétitive intelligence* des Etats Unis et la nécessité d'une veille plus active.

Le concept de l'intelligence économique fut l'interprétation française du renseignement économique des entreprises distingué du sens associé à l'espionnage militaire et guerrier.

Cette phase est caractérisée par l'émergence du concept de compétitive intelligence qui analyse en profondeur l'information concurrentielle, elle consiste en une simple surveillance de l'environnement. Ensuite, ce concept de (*compétitive intelligence*) évolue pour inclure tous les domaines de l'entreprise.

### 1.1.2.3. La phase de consolidation et d'ancrage

Le concept de l'intelligence est plus propagé dans les entreprises françaises, la distinction entre le concept de la veille et de l'intelligence économique est de plus en plus clair. L'apport de la veille est devenu de plus en plus intégré dans les organisations. Cependant, il fallait attendre le rapport de Martre en 1994 pour éclaircir la définition de l'intelligence économique. Cette phase est caractérisée par une modélisation des processus et une étude des impacts de l'activité de la surveillance.

Pour Frank BOURNOIS et Pierre-Jacquelin ROMANI, le concept d'intelligence économique et stratégique (IES) est le concept de la maturité de celui de l'intelligence économique, cette préférence est due à l'analyse des résultats de l'enquête menée en 2000 auprès des entreprises françaises de plus de 200 salariés par l'institut des hautes études et de défense Nationale (IHEDN). Les commentaires de 950 cadres ont permis de définir l'IES comme :

« une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités), ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise des salariés, et s'appuie sur l'alimentation de réseaux internes et externes »<sup>1</sup>. Les résultats de l'enquête concernant le terme utilisé dans ces entreprises sont montrés dans le tableau n°1 ci-après :

**Tableau n° 1** Vocabulaire utilisé dans les entreprises

En %	L'entreprise pratique l'IES (n1)	L'entreprise à l'intention de pratiquer (n2)	Global (n)
Intelligence économique	9,8	13,1	10,6
Intelligence Compétitive, Concurrentielle, Stratégique	54,3	45,8	52,1
Veille	35,9	41,1	37,3
Total	100	100	100

n= 648 (n1=437 ; n2=175)

Source : BOURNOIS, Frank, ROMANI, Pierre-Jacquelin, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Institut des hautes études de défense nationale IHEGN, ECONOMICA, Paris, 2000.P64.

<sup>1</sup>BOURNOIS, Frank., ROMANI, Pierre-Jacquelin, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, institut des hautes études de défense Nationale IHEGN, ECONOMICA, Paris, 2000.P37.

D'après les résultats de l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) figurant dans le tableau, sur les 437 entreprises qui pratiquent l'IES les termes intelligence compétitive, intelligence concurrentielle ou intelligence stratégique sont les plus utilisés, ils représentent le taux le plus élevé soit 54,3 %, Tandis que le terme de veille vient en deuxième position avec 35,9% il est tout de même très répandu. Quant au terme intelligence économique, il ne représente que 9,8 %. Il ressort aussi de cette étude que le nombre des entreprises qui ont l'intention de pratiquer la VIS est de 175 soit un taux 45,8%. C'est ainsi que le concept de IES est proposé comme un concept en voie de stabilisation. Quant à l'auteur Corine COHEN (2004), elle préfère le concept de Veille et Intelligence Stratégique (VIS).

Humbert LESCA<sup>1</sup> cite que l'expression Anglo-saxonne « *intelligence de l'environnement* » est plus valable que la veille qui est le mot le plus mauvais à utiliser. Quant à son équipe, elle préfère l'appellation « *l'écoute prospective de l'environnement* ».

Pour Carlo REVILLI<sup>2</sup> cette pluralité des termes témoigne sur la non maturité de ce concept et préfère le concept d'intelligence stratégique. Il considère que le concept de la veille renvoie à l'imaginaire, chose également confirmée par Humbert LESCA qui affirme que ce concept est insuffisant car la veille est un processus d'aide à la prise de décision, donc un véritable processus d'intelligence.

C'est dans ce cadre qu'Humbert LESCA et M, CHOKRON<sup>3</sup> proposaient en 2002 le concept de l'intelligence de l'entreprise comme processus collectif pour la prise de décision anticipative. Ensuite, en 2003 Humbert LESCA proposa le concept de veille anticipative stratégique et d'intelligence collective VAS-IC. Elle correspond à la méthode L.E.SCanning<sup>4</sup> élaborée pour aider les organisations à opérationnaliser le concept de VAS-IC, elle est utilisée dans plus de 100 entreprises. La veille stratégique ne peut être utile, si elle n'anticipe pas les actions futures et si elle n'est pas capable de détecter les signaux d'alerte et de les transformer en actions.

Une synthèse de l'évolution de concept de la surveillance est résumée par Corine COHEN dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>LESCA Humbert. « Comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants à partir d'informations éparses, Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "PUZZLE" ». Revue Annales des Mines, avril 1992. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1992-lesca.pdf> in GILAD et al 1986.

<sup>2</sup> RIVELLI Carlo, *L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents*. DUNOD, Paris 2000.P7-8.

<sup>3</sup>CHOUK KAMOUN, Souad, 2010, *Op.Cit* in LESCA, H et CHOKRON, M. Intelligences collective pour dirigeants d'entreprises, retours d'interventions, revue système d'information et Management, n°4, vol 7, pp65-91 .2002 [www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf](http://www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf)

<sup>4</sup> L'Équipe du professeur LESCA a été certifiée ISO 9001 en 1998.

**Tableau n°2** : Les trois phases d'évolution du concept général de surveillance de l'environnement des organisations.

	Phase d'émergence	Phase de maturation	Phase de consolidation
Évolution anglo-saxonne	De 1967 à 1979	De 1980 à 1990	A partir de 1991
Evolution française	De 1970 à 1990	De 1991 à 2000	A partir de 2001

Source : COHEN Corine, *veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004, P46.

Selon le critère géographique et celui de la langue, il est clair que le concept de « veille » s'est propagé et s'est bien développé pour passer à la dernière phase chez les anglo-saxons et ce, au moment où l'évolution française s'apprête à rentrer dans la deuxième phase, le retard est dû au degré de la prise de conscience de l'intérêt que porte les entreprises de ces pays pour la veille.

## 1.2. La veille stratégique et le contexte culturel

Le mode de pensée, l'histoire et la culture de chaque pays constituent un déterminant dans la pratique de la veille stratégique. L'origine du succès des modèles d'IE au Japon et aux Etats Unis est liée à leurs cultures caractérisées par l'ancrage des facteurs favorables à la quête de l'information.

Laurent HARMEL distingue selon la culture d'origine, le type d'entreprise et le secteur d'activité cinq différents types de veilleurs : «

- Les guerriers qui intègrent la veille à la stratégie de l'entreprise,
- Les offensifs avec une montée en puissance de la cellule de veille,
- Les actifs qui observent la concurrence,
- Les réactifs avec des réactions limitées aux attaques des concurrents,
- Les dormeurs avec aucune action concrète de veille. »

*Cette typologie permet de classer l'Asie parmi les veilleurs plutôt guerriers, les Etats-Unis plutôt offensifs et la France plutôt actifs »<sup>1</sup>.*

Pour Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE<sup>2</sup>, la pratique de veille dans chaque pays dépend de sa culture. Le transfert de ces pratiques d'un pays à l'autre trouve des difficultés dues aux écarts culturels d'un pays à l'autre et d'une culture d'entreprise à l'autre. Tenir compte de la dimension culturelle du pays et celle de l'entreprise est un facteur d'efficacité de la veille stratégique.

<sup>1</sup> SMIDA, Ali, BEN ROMDHANE, Emna, « Culture nationale et développement des pratiques de veille stratégique » in HERMEL Laurent, *Maitriser et pratiquer la veille technologique*, AFNOR, Paris, 2001.  
www.cidegef.refer.org/beyrouth/smida1.doc

<sup>2</sup> SMIDA, Ali, BEN ROMDHANE, Emna, *Op. Cit*

**1.3. L'appellation veille stratégique**

François BROUARD<sup>1</sup> a justifié le choix de l'appellation veille stratégique pour les raisons que nous résumons comme suit : «

- Le terme veille signifie une vigilance liée à l'organisation ;
- La veille porte plusieurs domaines : commercial, technologique, environnemental, fournisseurs... etc.
- Le mot stratégie est ajouté à la veille pour indiquer une activité collective qui engage le futur de l'entreprise ;
- L'expression veille stratégique est reconnue par plusieurs auteurs dans des écrits récents.»

**1.4. Définition de la veille stratégique**

Plusieurs définitions sont accordées à la veille stratégique, elles désignent toujours un processus informationnel par lequel l'entreprise collecte, traite et diffuse les informations pour réduire les menaces à l'avenir et profiter des circonstances actuelles.

Nous retiendrons celle d'Humbert LESCA qui définit la veille stratégique comme « *le processus continu par lequel un individu ou groupe d'individus traquent, de façon, volontariste et utilisent des informations à caractère anticipatives 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 les risques et l'incertitude en général* »<sup>2</sup>.

Nous avons opté pour cette définition qui met les points essentiels de la veille stratégique:

**Un processus continu**

Cette expression souligne que la veille stratégique est une activité qui passe par des étapes, qui intègre des acteurs à différentes compétences, un processus que l'entreprise doit exercer de façon permanente pour être en mesure de prendre des décisions efficaces.

**La traque volontariste des informations**

Il s'agit d'une recherche d'informations utiles pour l'entreprise d'où vient le mot traquer. La traque d'informations est une action que l'entreprise veut exercer au profit de la stratégie globale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BROUARD, François, « Pertinence d'un outil diagnostique des PME de veille stratégique pour aider les PME », 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, octobre 2002.  
<http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20Fran%E7ois%20Brouard.pdf>

<sup>2</sup> LESCA Humbert, 2001, *Op. Cit.*



**Créer les opportunités d'affaire et réduire les risques**

Il s'agit d'exploiter les informations collectées pour la prise de décision anticipative qui permettront de gagner des opportunités et d'éviter les menaces prévues. Ceci permettra une survie de l'entreprise.

Pour mieux comprendre le concept de veille stratégique, nous allons consacrer la section suivante pour présenter ses composantes ainsi que les principaux paramètres de celles-ci.

## Section 2 : Les composantes de la veille stratégique

La veille stratégique englobe, selon Jean-Michel RIBAUT et Bruno MARTINET, quatre principaux types de facettes. À savoir : la veille concurrentielle qui s'intéresse aux concurrents, la veille commerciale qui s'intéresse aux clients, aux fournisseurs et au marché du travail, la veille technologique qui s'intéresse aux progrès techniques, système d'information...etc. Quant à la veille environnementale, elle concerne les dimensions sociopolitiques et culturelles de l'environnement de l'entreprise. Dans ce qui suit nous essayerons d'expliquer chacune de ces facettes.

### 2.1. La veille technologique

Plusieurs définitions ont été données à la veille technologique nous optons pour celle de François JAKOBIAK précurseur en la veille technologique. Cet auteur définit la veille technologique comme étant : « *l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique suivie de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* »<sup>1</sup>.

Cette définition met en lumière le processus de la veille technologique ainsi que l'utilité des informations dans la prise de décision stratégique, la collecte des informations de nature scientifique et technique susceptibles d'influer l'activité de l'entreprise. Cette réflexion permanente permet d'investir en toute sécurité<sup>2</sup> dans une attitude défensive et de devancer des innovations technologiques dans une attitude offensive<sup>3</sup>.

D'après Gérard VERNA<sup>4</sup> et François JAKOBIAK la pratique de la veille technologique<sup>5</sup> est décomposée en deux étapes; la surveillance de l'environnement et l'exploitation des informations obtenues. La surveillance de l'environnement est focalisée sur: les acquis scientifiques et technologiques, les rapports des scientifiques, les thèses, les articles scientifiques, licences, nouveaux procédés de fabrication, les systèmes d'informations et les logiciels, l'apparition de nouveaux matériaux ainsi que la surveillance des brevets<sup>6</sup> pour garantir la protection de la propriété industrielle. Cette dernière a pour objectif principal la protection des inventions, des marques, des dessins, des modèles industriels et la répression de la concurrence déloyale.<sup>7</sup> Tandis que

---

<sup>1</sup>JAKOBIAK, François, 1991, *Op.Cit*, P39 in le directeur de la recherche, du développement et de l'innovation d'ATOCHEM filiale chimique d'ELF AQUITAINE en France 1991.

<sup>2</sup> « La veille stratégique : les yeux et les oriels de votre entreprise? », Institut innovation informatique pour l'entreprise 3IE, Cedex Paris, 2001. <http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>

<sup>3</sup> HERMEL, Laurent, *Maitriser et pratiquer la veille technologique*, AFNOR, Paris, 2001, P 11.

<sup>4</sup> VERNA, Gérard, « la veille technologique : une ardente nécessité », Laval, Paris, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>

<sup>5</sup> La veille technologique normative permettra de suivre des textes normatifs les plus récents.

<sup>6</sup> Un brevet confère à un inventeur ou à une entreprise un monopole légal d'exploitation de l'invention, pendant une durée de 20 ans et sur un territoire géographique déterminé in [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_france.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_france.html)

<sup>7</sup> VERNA, Gérard, *Op.Cit*.

l'espionnage industriel tel que l'achat des produits des concurrents pour les étudier est une veille illégale.<sup>1</sup>

La deuxième étape consiste on l'exploitation des informations obtenues, il s'agit du traitement des informations collectées dans la première étape.

La veille technologique peut être coûteuse mais, permet d'éviter certaines conséquences trop lourdes. L'entreprise se doit d'encourager les groupes de recherche aux profits de ses besoins d'innovation.

### **2.1.1. Les nouvelles technologies d'information et de la communication un atout pour l'entreprise**

Les technologies de l'information et de la communication peuvent être définies comme « *Les activités qui produisent des biens et des services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques, plus faiblement manipulables, communicables, stockables, restituables...* »<sup>2</sup>.

L'évolution de la technologie de l'information et de l'informatique est de plus en plus grande, elle a engendré ainsi une performance remarquable dans le traitement de l'information qui touche de près l'activité de l'entreprise. Les systèmes d'information offrent des capacités de traitement, de stockage sur des mémoires électroniques et de diffusion d'une grande masse d'informations et ce, quelque soit son volume et son lieu.

Les systèmes d'informations seront de plus en plus performants, « *ils seront notamment aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock* »<sup>3</sup>. A part les CD rom et les différents supports magnétiques, nous avons l'exemple du système interactif d'aide à la décision (SIAD), c'est un système de traitement de l'information capable de trier les informations de différents domaines et de construire des modèles de prise de décision.

L'apparition du WEB et les services de l'Internet ont envahis tous les domaines de la vie, l'entreprise doit saisir cet atout pour son développement et doit renforcer ses liens avec le WEB. Ainsi, grâce aux NTIC, les entreprises peuvent accéder rapidement à 95% des informations utiles, moyennant un dispositif de veille stratégique. C'est souvent largement suffisant d'autant plus que

---

<sup>1</sup>DAMOU, M, 2004, *Op.Cit*

<sup>2</sup> LEVET, Jeans Louis, *L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action*, Economica, Paris, 2001.P35 in les technologies de l'information et des communications et l'emploi en France, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, rapport réalisé par Bipe septembre 2000.

<sup>3</sup> PATEYRON, Emmanuel, *La veille stratégique*, Economica, Paris, 1998.P40 in H.A.Simon, *Le nouveau management, management*, Economica, 1980.

les 5% restants ne sont pas toujours indispensables<sup>1</sup>. Ce qui rend les NTIC un outil inévitable pour toute entreprise quelque ce soit son activité ou sa taille.

L'outil Internet fut créé en 1969 par le ministère de la défense américaine, utilisé au premier lieu pour des fins militaires, il s'est propagé pour être employé par des chercheurs et des scientifiques, l'entreprise en a profité pour l'exploiter de manière à se rapprocher et être en contact direct avec son consommateur, il lui permet aussi de se situer sur n'importe quel marché.

## **2.2. La veille commerciale**

La veille commerciale s'occupe principalement de la recherche et de l'exploitation des informations relatives aux clients et aux fournisseurs grâce aux différentes techniques d'achat et de vente et celle du management de qualité, elle porte essentiellement sur l'étude des goûts et des besoins des clients. D'après B MARTINET et J-M RIBAUT<sup>2</sup>, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients à court terme pour les percevoir et de s'intéresser également à leurs problèmes qui sont la source de leurs besoins futurs. La surveillance et consolidation de la relation client-entreprise sont très déterminantes dans la profitabilité de ce type de lien. Grâce à l'analyse et à l'intérêt particulier accordé aux clients, de grandes entreprises ont su progresser sur le marché international à l'exemple de Microsoft<sup>3</sup> qui a suivi un indice de fidélité du client, ainsi que la solvabilité de ces derniers. Il y a aussi le suivi des nouveaux produits proposés par les fournisseurs, de procurer à l'entreprise des informations relatives aux fournisseurs en termes de coûts, de qualité des services et de délais de livraison et les questions relatives à la nature des relations qui lient l'entreprise et ses fournisseurs. Il s'agit d'avoir accès d'avantage aux services de la qualité et des prix des produits.

La veille commerciale porte également sur les sous-traitants et les partenaires en amont (fournisseurs) et en aval (clients), elle se charge également d'étudier le marché du travail en termes de qualité et prix de la main-d'œuvre, ces informations sont procurées auprès des recruteurs professionnels et des enquêtes.

## **2.3. La veille concurrentielle**

L'entreprise est dans un environnement turbulent caractérisé par l'abondance de l'information et la concurrence accrue, pour s'adapter aux changements, l'entreprise est dans la nécessité d'appréhender toutes les informations relatives à ses concurrents (objectifs, stratégie, leurs données financières : le chiffre d'affaires, les crédits, la valeur ajoutée, les capitaux propres, la

---

<sup>1</sup>DAHMANE, Madjid, KELLOU, Ratiba, Juin 2005, *Op. Cit.*

<sup>2</sup>RIBAUT, Jean-Michel, MAETINET, Bruno, *la veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris 1989, P 54.

<sup>3</sup>PATEYRON, Emmanuel, 1998, *Op.Cit.* P151-152.

capacité d'emprunt à court terme<sup>1</sup> et la capacité d'augmentation du capital ...), cela est possible et ce grâce à la mise au point d'une veille concurrentielle active. Elle « *est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissement, projets en cours* »<sup>2</sup>.

La veille concurrentielle mesure également l'intensité de la concurrence des marchés.

Dans son travail sur la concurrence, Michaël PORTER a conçu une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité<sup>3</sup>. Une analyse sectorielle qui repose sur cinq forces qui structurent la concurrence et déterminent la rentabilité du secteur. Il cite : le pouvoir des clients, le pouvoir des fournisseurs, les entrants potentiels, les produits de substitutions et la rivalité entre les concurrents<sup>4</sup>. La tâche de la veille concurrentielle est avant tout de définir les principaux paramètres qui contribuent à accroître la concurrence dans son domaine d'activité, ces paramètres sont cités par MARTINET et RIBAUT J-M<sup>5</sup> à savoir :

- Les coûts fixes et les coûts de stockage ;
- Le nombre élevé des concurrents ;
- +La croissance lente du secteur ;
- La stratégie de diversification des produits ;
- Le suivi des barrières à l'entrée et à la sortie ;
- Les concurrents sont très divers ;
- Les enjeux stratégiques de chaque concurrent;
- La capacité de production ne peut augmenter que par palier important.

#### 2.4. La veille sociétale

La veille sociétale consiste à veiller sur les variables de la société susceptibles de créer des changements dans l'activité de l'entreprise, elle porte sur la surveillance des facteurs tels que la mode, l'évolution démographique, les habitudes et le comportement des consommateurs. Mais, le point essentiel sur lequel insiste la veille sociétale est la mode qui peut être définie comme : « *un besoin de nouveauté et de changement propre aux sociétés développées et à la société de consommation* »<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>La capacité d'emprunt est le ratio de l'endettement par rapport aux capitaux propres.

<sup>2</sup> « La veille stratégique : les yeux et les oriels de votre entreprise? », Institut innovation informatique pour l'entreprise 3IE, Cedex Paris, 2001. <http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.marketing-strategique.com/Analyse-concurrentielle-Porter.htm>

<sup>4</sup> Le model de M PORTER présente quelques limites : la négligence du rôle de l'Etat qui a un poids considérable (impôt et taxes ...) la coopération et l'alliance qui peuvent exister entre les entreprises à part la concurrence, In LEROLY, Frédéric, *Les stratégies de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 2001 P21-22

<sup>5</sup> RIBAUT Jean-Michel, MAETINET Bruno, 1989, *Op.Cit.* P 44.

<sup>6</sup> PATEYRON, Emmanuel, 1998, *Op.Cit.* P 157.

L'entreprise prend en considération l'évolution de la mode pour s'adapter et en profiter de manière à fournir des produits et des services qui répandent à la nouveauté pour gagner et éviter toute perte des parts de marché au profit des concurrents.

### 2.5. La veille environnementale

L'environnement d'une entreprise peut être défini comme l'ensemble des dimensions jugées importantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Ces dimensions peuvent entraîner des effets positifs ou négatifs sur les activités de l'entreprise. Cet environnement est de plus en plus complexe; l'entreprise doit définir une stratégie adéquate et flexible qui soit en mesure de collecter des informations pertinentes.

La démarche de veille environnementale permet d'analyser les risques liés au secteur d'activité et de prendre des dispositions qui réduiront ou annuleront l'impact sur l'entreprise. Les menaces sont hors de la technologie, de la concurrence ou du commerce, elles sont liées à l'environnement politique et culturel. Ces facteurs sont différents d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre à l'exemple du cas d'instabilité politique, il est évident qu'une telle situation va engendrer des entraves pour le fonctionnement des entreprises.

Il faudrait mentionner que certains auteurs préfèrent intégrer la veille sociétale dans la veille environnementale du fait qu'elle regroupe des facteurs de nature hors technologie, la concurrence et le commerce, tandis que d'autres préfèrent la distinguer comme un type de veille à part. À l'exemple de la veille brevet qui est intégrée dans la veille technologique.

### 2.6. Le lien entre les types de veille stratégique

Opter pour tel ou tel type de veille dépend des besoins de l'entreprise en informations c'est-à-dire les besoins des destinataires de la veille qui concernent les secteurs prioritaires définis par l'organisation, ces secteurs dépendent de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la méthodologie de veille est la même pour tout type de veille<sup>1</sup>. Si l'entreprise veille sur l'un des aspects concurrentiel ou commercial et néglige les autres aspects, elle se trouvera dans une pratique de veille stratégique incomplète. Ceci pourrait provoquer des perturbations dans le fonctionnement de l'entreprise. De plus, pratiquer un type de veille à l'exemple de la veille technologique, revient à veiller sur les nouveaux procédés de fabrication et les nouveaux matériaux y compris ceux des concurrents c'est à dire veiller sur l'aspect concurrentiel d'où émerge indirectement la veille concurrentielle. « *Les frontières entre ces facettes de veille sont souvent floues... et elles sont*

---

<sup>1</sup>BENSLIMANE, M, ESI Rabat- Maroc, la veille stratégique en entreprise, acte des 2<sup>ème</sup> Assises de l'IE à Alger, 11 novembre 2008. [http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2eme-Assises-de-l+.](http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2eme-Assises-de-l+)html

*parfois fortement liées (veille technologique et veille concurrentielle) »<sup>1</sup>*. De là nous pouvons dire qu'il y a une interaction et une complémentarité entre les différents types de veille.

Le tableau n°3 résume les différents types de veille, leurs axes de surveillance et leurs paramètres principaux

---

<sup>1</sup>RIVELLI, Carlo, 2000, *Op.Cit.* P14.

Tableau n°3 Les différents types de veille et leurs paramètres

Type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
La veille technologique	Les acquis scientifiques Les matériaux Les systèmes d'information La technologie	
	Les produits	Fonction de service principale
		Fonction de service complémentaire
		Fonction d'estime
Performance		
Les procédés	Résistance aux contraintes	
La veille concurrentielle	Economie stratégie	Stratégie-politique d'investissement Santé économique Obstacles a la sortie du domaine d'activité Obstacles a l'entrée du domaine d'activité Riposte du domaine face aux nouveaux entrants Politique commerciale, prix pratiques.
		Les clients communs
La veille commerciale	Les clients Les marchés	Evolution des besoins clients à long terme
		La relation clients entreprise
		La solvabilité des clients
	Les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise fournisseurs
		La capacité à fournir et à fournir au moindre coût
	La main d'œuvre	Evolution de l'offre des compétences nouvelles
		Organisation du marché du travail
Coûts de la main d'œuvre		
La veille environnementale	Sociologie Politique culture environnement économique général etc.	

Source : MARTINET, Bruno, RIBAUT, Jean Michael, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris, 1992, P 69.

D'après le tableau n° 3, chaque type de veille a ses axes et ses paramètres à surveiller, les liens et les frontières entre tous les paramètres sont clairs sont qu'il le soit pour les types de veille.



La veille stratégique est composée de quatre principales facettes, la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale. Chacune cible un domaine pour compléter la fonction de la veille stratégique. L'activité de la veille consiste en la recherche et l'exploitation d'informations. Ces informations sont traquées dans différentes sources en utilisant différents outils. La section suivante exposera les principales sources d'informations sollicitées lors de la recherche d'informations de la veille stratégique.

**Section 3 : Les sources d'information pour la veille stratégique**

L'information<sup>1</sup> est la ressource principale de la veille, sa recherche et son traitement exige une méthodologie adéquatement établie. Le veilleur peut trouver des données, des indices ou des renseignements dans différents endroits ou sources, dans la présente section nous présenterons les différentes sources d'informations de la veille stratégique. Jean-Michel RIBAULT et Bruno MARTINET distinguent deux types de sources d'informations : les sources formelles et les sources informelles.

**3.1. Les sources d'information formalisées**

L'information formelle est celle souvent utilisée. Elle est issue essentiellement de la presse, des livres, des médias, des banques de données, des brevets et d'un bon nombre d'autres sources.

**3.1-1. La presse**

Cette source d'informations est accessible pour tout le monde à moindre coût par rapport aux autres sources. Mais, elle présente une surcharge d'informations et un problème de crédibilité pour le lecteur. La presse spécialisée est également une source d'informations qui traite des sujets ciblés.

**3.1.2. Les livres**

Les livres représentent une source d'information certaine, durable et de grande valeur ajoutée, l'élaboration des fiches de lecture permet une bonne exploitation des livres.

**3.1.3. Les médias**

La télévision et la radio sont des sources d'informations. De plus, ils sont aussi des moyens de publicité. Le cinéma à travers les films documentaires sur une technologie donnée par exemple, constitue une source d'information

**3.1.4. Les banques de données**

Les banques de données sont des supports de stockage d'informations de grandes capacités. Elles servent à stocker les informations publiées, elles nécessitent notamment des spécialistes du fond documentaire et de l'interrogation ainsi que des mises à jour régulières.

---

<sup>1</sup>SMIDA, Ali, BEN ROMDHANE, Emna retiennent la définition de l'information de BULING (2002) qu'ils ont jugée objective et consensuelle « *l'information est le résultat d'un processus intelligent de la mise en forme d'une représentation factuelle (événement) dont la communication est sensée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision).* », *Op.Cit.*

### 3.1.5. Les brevets

Les brevets sont des sources d'informations techniques et scientifiques pertinentes. Dans ce domaine, les Japonais sont connus pour l'achat des licences, quant au savoir faire et moyens techniques, ils peuvent les développer par leurs compétences.

Il est à noter que les sources formelles sont souvent sollicitées et elles sont généralement accessibles et moins coûteuses, le traqueur « *aura tendance à privilégier l'information provenant d'une source qui lui est familière et qu'il perçoit comme sûre* »<sup>1</sup>. Mais, elles présentent également des inconvénients. Le tableau n° 4 récapitule les avantages et les inconvénients des sources d'informations formalisées.

**Tableau n°4:** Les avantages et les inconvénients des sources d'informations formalisées

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une source d'information sûre et assez exhaustive ;</li> <li>- Elles ont un faible coût (sauf cas de brevet et de certaines banques de données) ;</li> <li>- Disponibilité de la source et facilité d'accès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'information est mise en scène pour qu'elle se vende ;</li> <li>- Risque parfois de trouver l'information obsolète ;</li> <li>- On ne trouve pas souvent ce que l'on cherche.</li> </ul>

Source : DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba, « La veille stratégique dans l'entreprise », cerist 2004, <http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Dahmane.ppt>

Les veilleurs exploitent les sources d'informations formalisées, c'est des sources facilement accessibles mais, peu intéressantes. Les veilleurs exploitent d'autres sources d'informations qui sont informelles. Cependant, la recherche de ce type d'informations nécessite plus d'effort mais, celles-ci restent plus intéressantes.

### 3.2. Les sources d'informations informelles

Le veilleur est à la recherche d'information de manière permanente et ne se contente pas uniquement des sources formelles mais, toute autre source utile qu'il peut exploiter. Selon le type de veille, 3/4 des informations utiles proviennent des sources informelles. L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet

<sup>1</sup> LESCA, Humbert, « Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats », Acte du colloque Vème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille 13-15 mai 1996. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1996-lesca.pdf>

d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde.<sup>1</sup>

L'information informelle est issue des concurrents, des fournisseurs, des sous-traitants, des missions, des salons et des expositions, des colloques et des congrès, des mémoires d'étudiants... etc.

### **3.2.1. Les concurrents**

Nous pouvons trouver des informations utiles dans leurs publications, les rapports de leurs assemblées générales, leurs communiqués de presse, ou leurs discours. Le lien de sous-traitance avec un concurrent, facilite l'accès à certaines informations et certains documents internes tel que le journal de l'entreprise.

### **3.2.2. Les fournisseurs et les sous-traitants**

Les fournisseurs et les sous-traitants peuvent fournir des informations sur leurs clients qui sont les concurrents de l'entreprise. Ils peuvent fournir des informations sur les quantités achetées, la solvabilité et bon nombre d'autres informations qui peuvent être intéressantes et qui sont d'une extrême utilité pour préparer une réaction adéquate.

### **3.2.3. Les missions et voyages d'étude**

Les missions et voyages d'étude sont utiles pour différents objectifs. Il s'agit d'un travail de recherche d'équipe servant à collecter des informations sur les concurrents. Il est évident que le groupe est choisi selon certains critères tels que la connaissance de la langue et la maîtrise technique<sup>2</sup>.

### **3.2.4. Les salons, foires et expositions**

La participation aux salons et aux expositions permet à l'entreprise de s'enrichir en connaissances variées en très peu de temps. Pour cela, l'entreprise doit être prête à collecter toute information qui pourrait lui être utile.

### **3.2.5. Les colloques et les congrès**

Le congrès est une réunion des spécialistes pour traiter les sujets dans les différents domaines. Les spécialistes qui se réunissent, exposent les résultats de leurs travaux bien avant toute publication, ce qui permet à l'entreprise ou à des chercheurs d'anticiper la presse. Les débats des participants aux congrès permettent également d'enrichir les travaux et par conséquent les

---

<sup>1</sup>RIBAULT, Jean-Michel, MAETINET, Bruno, 1989, *Op.Cit.*P73-75.

<sup>2</sup> En dehors de l'objectif concurrentiel, il existe des missions organisées par des responsables d'entreprises possédant un objectif commun, soit l'exemple d'explorer une innovation ou une nouvelle formation.

connaissances sur le sujet lequel peut être relatif à l'activité de l'entreprise ou à celles de ses concurrents.

### 3.2.6. Les contrats de recherche et les mémoires des étudiants

Les mémoires, les thèses des étudiants et les contrats de recherche avec les universités et les laboratoires constituent des sources d'informations très intéressantes pour l'entreprise qui s'est engagée avec les étudiants, les chercheurs et les universités.

Dans certains pays, les bibliothèques universitaires sont aussi une source d'informations que cherche parfois l'entreprise, à l'exemple d'un mémoire qui traite sur l'aspect technique de son concurrent.

Il existe aussi d'autres sources que l'entreprise peut trouver et mettre à profit, il appartient donc aux veilleurs de l'entreprise de rester vigilants et de scruter leurs environnements à la recherche de toute source susceptible de fournir des informations utiles à la pratique de la veille stratégique. Pour récapituler, le tableau n°5 résume les principales sources d'informations de la veille stratégique.

**Tableau n° 5** Les principales sources d'informations de la veille stratégique.

Catégories de sources	Principales sources d'information
<b>Institutions</b>	Administrations, organisations internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités,...
<b>Groupes partenaires</b>	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements professionnels, financiers,...
<b>Sources électroniques</b>	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données, carnets...
<b>Réseaux personnels</b>	Clubs, collègues, confrères, ...
<b>Fournisseurs d'information</b>	Presse, librairies, bibliothèques, serveurs et courtiers, banques de données, centres d'information, ...
<b>Événements</b>	Colloques, salons, voyages d'études, visites industrielles ...
<b>Consultants et experts</b>	Écoles d'ingénieurs, universitaires, experts, centres techniques, consultants, bureaux d'études, ...
<b>Internes</b>	... encore fallait-il y penser !

**Source :** « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information »  
[http://www.glsreseaux.com/veille\\_strategique/archives/veillestrategique.pdf](http://www.glsreseaux.com/veille_strategique/archives/veillestrategique.pdf)

Le veilleur a tendance à exploiter toute source d'information qu'elle soit formelle ou informelle tant qu'il lui est possible, pourvu que cette information puisse être exploitable.

**Conclusion chapitre I**

Nous avons pu à travers le développement de ce chapitre éclaircir autant que possible le concept de la veille stratégique. Nous avons retracé son historique, éclairci la terminologie communément utilisée pour enfin choisir une définition parmi les plus élaborées du concept.

La définition de la veille stratégique a été liée dès son apparition dans le vocabulaire économique à bon nombre de concepts très liés. Elle s'est affinée et s'est construite au fur et à mesure du développement du concept général de veille et de tous les autres concepts qui la composent et qui lui sont associés. Beaucoup d'auteurs ont œuvré et contribué pour définir et circonscrire dans un contexte; la veille stratégique, ses composantes ainsi que les concepts associés, chacun dans son contexte.

Nous retiendrons que la veille stratégique est la recherche et l'exploitation d'informations de manière permanente pour saisir et anticiper les opportunités afin d'éviter les surprises et les risques. Elle englobe la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle et la veille environnementale. Chacune d'elle veille sur un axe qui compose l'activité de l'entreprise mais, elles sont toutes liées pour compléter la tâche globale de la veille stratégique.

Il est fort bien de constater que la veille stratégique ainsi que tous les concepts développés pour et à partir de celle-ci sont conçus et construits graduellement dans un souci de répondre à une demande qu'exige l'évolution d'une économie où l'environnement est de plus en plus complexe, cette démarche s'inscrit dans une globalité interactive. Elle passe ainsi, du scanning qui est l'observation de l'environnement de l'entreprise à l'intelligence économique et stratégique.

La compréhension du concept de la veille stratégique est tributaire d'autres concepts, elle ne peut pas être isolée et étudiée séparément, elle est à la fois un composé et une composante.

Le concept quoique bien cerné à travers les définitions et les explications demeure toute fois au stade conceptuel, un tas de questions se posent d'elles-mêmes. Comment est-il mis en pratique? Quels sont les moyens utilisés? Et quels sont les facteurs de succès de la veille stratégique? Le second chapitre sera consacré pour répondre à toutes ces questions qui sont relatives à la mise en pratique de ce concept.

## **Chapitre II**

# **L'intégration d'un système de veille stratégique dans l'entreprise**

**Introduction chapitre II**

La veille stratégique est une pratique naissante, elle évolue au même temps que son sujet, parce qu'elle épouse les mutations de l'entreprise. Sa pratique a connu de grands changements ces dernières décennies. Elle a fait l'objet de plusieurs formations universitaires et elle est primordiale aux entreprises de nos jours. Nous allons consacrer ce second chapitre pour approfondir le lien entreprise-veille stratégique.

Ayant retracé dans le premier chapitre l'historique et défini le concept de la veille stratégique et ceux qui lui sont associés. Le présent chapitre tiendra compte de l'aspect pratique, c'est-à-dire la veille stratégique dans l'entreprise, étant donné que la veille stratégique n'est qu'une stratégie intelligente adoptée par l'entreprise. Il est jugé nécessaire de définir d'abord dans la première section la stratégie de l'entreprise et ses différents types, nous allons établir le lien avec la veille stratégique. Nous allons aussi mettre en exergue les enjeux et les principales fonctions de la veille stratégique dans l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous présenterons les moyens nécessaires pour la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise. Nous verrons également comment chacun de ces moyens intervient et influe sur la qualité de la veille. Nous verrons en l'occurrence les moyens humains (les spécialistes et les responsables) en mettant l'accent sur les déterminants qui assurent l'efficacité des agents de la veille stratégique. Les moyens financiers à savoir le budget attribué aux coûts d'acquisition des outils de la pratique de la veille (logiciels de traitement et de diffusion d'informations), aux charges salariales et aux autres charges nécessaires pour assurer la pratique de la veille stratégique. Enfin, les moyens techniques (outils et méthodes) nécessaire pour chaque étape du processus de la veille stratégique.

La troisième section sera consacrée à l'explication de l'approche interne et externe ainsi que les caractéristiques du processus de la veille stratégique. Nous allons ensuite faire la description du processus et du fonctionnement d'un système de veille stratégique dans l'entreprise selon la méthode proposée par Humbert LESCA, nous allons voir les neuf étapes qui la composent : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le traitement, la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Pour mieux comprendre la phase cruciale de la pratique de la veille stratégique en l'occurrence le traitement des informations, nous allons exposer certaines méthodes de traitement utilisées. Au terme de cette section nous allons mettre en relief les facteurs de succès de la veille stratégique.



## Section 1 : La stratégie de l'entreprise et la veille stratégique

Toute entreprise fonctionne selon une stratégie plus au moins bien définie, cette stratégie traduit les orientations de l'entreprise dans l'organisation, la gestion et les objectifs tracés. L'intégration de la veille stratégique au sein de l'entreprise fait partie de la stratégie globale de celle-ci. Dans cette section, nous aborderons les principales stratégies de l'entreprise et nous allons éclaircir le lien veille stratégique-objectif stratégique ainsi que les enjeux majeurs de la veille stratégique.

### 1.1. Définition de la stratégie

Considérons une organisation, mise à part ses composantes de moyens matériels, financiers et humains, celle-ci dispose d'une autre composante. Il s'agit de la manière de mener les projets et d'opter pour des choix et des décisions, cette manière de bien choisir et de conduire les projets est dite « stratégie ».

Le mot stratégie vient du mot grec *stratos*, il est issu de l'approche militaire qui signifie je conduis, effectivement la stratégie militaire oriente les forces vers la victoire<sup>1</sup>. Cette vision est transposée en entreprise, elle consiste à fixer un objectif et d'allouer les ressources disponibles pour l'atteindre<sup>2</sup>.

La stratégie est définie comme « l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'obtenir un objectif »<sup>3</sup>. Il s'agit d'engager une tactique objective durable de manière à gagner plus de compétitivité face aux concurrents. Ceci est le critère de mesure de son efficacité.

Dans la méthode L.E.SCA<sup>4</sup> proposée par l'équipe LESCA<sup>4</sup> (2003). Le mot stratégique renvoie à la décision prise dans l'incertitude qui n'est pas répétitive, elle s'appuie sur des modèles neufs qui ne sont pas déjà élaborés et elle génère des résultats positifs ou négatifs sur l'entreprise.

### 1.2. Les stratégies majeures

Une stratégie bien réfléchie et bien appliquée qu'elle soit individuelle ou collective est un art que les entrepreneurs s'efforcent de maîtriser. François JAKOBIAK<sup>5</sup> distingue trois types majeurs

---

<sup>1</sup>GERVAIS, Michel, *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 2003, P8.

<sup>2</sup>LEROY, Frédéric, *Les stratégies de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 2001, P7.

<sup>3</sup> CHALUS, Marie-Christine – SAUVANNET, « Thèse doctorat Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles », université de lumière Lyon 2, Paris, 2000, [http://demeter.univ-lyon2.fr/sdx/theses/notice.xsp?id=lyon2.2000.chalus\\_mc-principal&id\\_doc=lyon2.2000.chalus\\_mc&isid=lyon2.2000.chalus\\_mc&base=documents&dn=1](http://demeter.univ-lyon2.fr/sdx/theses/notice.xsp?id=lyon2.2000.chalus_mc-principal&id_doc=lyon2.2000.chalus_mc&isid=lyon2.2000.chalus_mc&base=documents&dn=1)

<sup>4</sup> <http://veille-strategique.eolas-services.com/vasic/strat.htm>

<sup>5</sup> JAKOBIAK, François, 1998-2001, *Op.Cit.* P27 in A. Desreumaux, les stratégies de l'entreprises, les cahiers français n°275, Avril-mai 1995, la documentation françaises, P87 /97.

de la stratégie industrielle au niveau de l'entreprise à savoir : La stratégie de spécialisation, la stratégie d'intégration verticale et la stratégie de diversification.

### **1.2.1. La stratégie de spécialisation**

Tel que son nom l'indique, ce type de stratégie consiste à se spécialiser dans un seul domaine, « *l'entreprise spécialisée concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme ensemble homogène de compétences* »<sup>1</sup>. L'objectif du stratège dans ce cas est de développer une grande expérience et de bien maîtriser son activité, car se sont généralement des sociétés de taille limitée en termes de coût et de qualité qui adoptent cette stratégie et qui ne se soucient pas de ce fait d'intégrer de nouvelles activités.

Cette stratégie est sujette à un risque, celui-ci vient du fait que dans le cas où l'activité rencontre des problèmes, ce-ci pourra engendrer d'énormes pertes, du fait que le risque n'est pas partagé entre plusieurs domaines d'activités stratégiques.

### **1.2.2. La stratégie de diversification**

La stratégie de diversification consiste à ne pas se contenter de perfectionner les activités déjà existantes mais, de lancer sans cesse de nouvelles activités telles que la fabrication de nouveaux produits. Elle permet certes de réduire le risque, la création de nouvelles richesses et des nouvelles compétences. Cependant, elle présente parfois le risque de non maîtrise des différentes divisions.

### **1.2.3. La stratégie d'intégration verticale**

L'intégration est une forme de croissance pour l'entreprise. Cette action lui permet d'intégrer des activités en amont et en aval. Dans le premier cas, il s'agit d'acheter et de transporter ses matières premières et de ne plus dépendre ainsi des fournisseurs. Quant à l'intégration en aval, elle permet de ne pas faire recours aux sous-traitants ni aux intermédiaires mais, plus tôt assurer elle-même la diffusion de ses produits.

Une intégration en amont et en aval est dite verticale. Ce type de stratégie est adopté uniquement par les entreprises de grande taille qui sont capables de maîtriser les activités intégrées. Toute fois, ce-ci nécessite une bonne coordination entre l'activité d'origine et les centres intégrés.

### **1.2.4. La stratégie d'alliance**

Nous ne pouvons pas parler des stratégies sans citer la stratégie d'alliance entre les entreprises, une alliance stratégique est l'association de deux ou plusieurs entreprises pour réaliser des projets stratégiques plus fructifiés en commun, sans cette alliance ces projets sont irréalisables.

---

<sup>1</sup> GELARDINE, Michel, « Management stratégique », <http://subaru2.univ-lemans.fr/ecodroit/wecodr/enseignants/GMICHEL/Management%20strat%E9gique.pdf>

### 1.3. Veille stratégique et objectif stratégique

L'élaboration d'une stratégie est l'étape préalable de tout projet. Pour Laurent HARMEL<sup>1</sup>, elle consiste à choisir son domaine d'activité grâce à l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) et d'analyser les secteurs d'activité (menaces et opportunités) pour effectuer le choix du secteur pour mieux utiliser ses ressources de manière durable (analyse externe). Une fois le domaine d'activité stratégique (DAS) est choisi, l'entreprise opte pour le choix d'une stratégie concurrentielle afin de se maintenir et faire face à la concurrence. Par la veille stratégique, l'entreprise pourra construire ainsi sa stratégie, l'entreprise doit tenir compte de tous les flux d'informations avant toute prise de décision<sup>2</sup>, celle-ci est la tâche de tout système de veille dans l'organisation.

La veille stratégique fournit aux décideurs des informations d'alerte ou des informations porteuses d'opportunité pour réaliser leurs objectifs stratégiques, c'est la stratégie qui s'adapte à l'activité de veille. Elle « *constitue donc un sous processus en amont du processus plus général de décision stratégique dans l'entreprise.* »<sup>3</sup>

Pour la stratégie de diversification qui est le mode d'expansion de l'entreprise, la veille concurrentielle est considérée comme un préalable dont le rôle est crucial, car elle permet le suivi de la stratégie de diversification adoptée par les concurrents et d'alimenter en conséquence l'entreprise en informations utiles sur leurs manœuvres et mouvements éventuels. Dans le cas de la stratégie de spécialisation, c'est la veille technologique qui joue un rôle plus important, car elle permet à l'entreprise de développer des techniques de production et de perfectionnement des produits dans lesquels elle s'est spécialisée. Quant à la stratégie d'intégration verticale, elle requiert la pratique d'une veille commerciale active à même de permettre aux décideurs de réaliser une intégration plus efficace.

Pour répondre aux besoins de compétitivité et de développement et aux objectifs tracés, l'entreprise doit choisir des modes d'action qui lui permettent de les atteindre. Ainsi, sa démarche stratégique doit être efficace et efficiente<sup>4</sup> et ce en adoptant un dispositif de veille stratégique.

---

<sup>1</sup> HARMEL, Laurent, 2001, *Op.Cit.* P 12.

<sup>2</sup> PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », [http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-2003\\_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategieSsurSleSprocessusSdeSconception.doc](http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-2003_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategieSsurSleSprocessusSdeSconception.doc)

<sup>3</sup> ISAAC, Henry, « L'utilisation de l'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises », 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIM, [www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/ISAAC.rtf](http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/ISAAC.rtf)

<sup>4</sup> [http://geronim.free.fr/eoent/cours/le\\_concept\\_de\\_strategie.htm](http://geronim.free.fr/eoent/cours/le_concept_de_strategie.htm)

#### 1.4. La veille stratégique et le management stratégique de l'information

Le management stratégique de l'information « désigne l'utilisation de l'information à des fins stratégiques dans le but d'en tirer un avantage pour le fonctionnement et la prospérité de l'entreprise »<sup>1</sup>. La veille permet de collecter et traiter les informations qui seront utilisées à des fins stratégiques. Il en découle que la veille stratégique et le management stratégique de l'information se complètent pour transformer l'information en décision stratégique efficace.

#### 1.5. L'enjeux de la veille stratégique.

Avec la mondialisation des échanges et la concurrence intense entre les entreprises il convient désormais, qu'elles soient à l'écoute anticipative de l'environnement complexe ; « *Quelque soit l'appellation que l'on donne à la veille, l'enjeu reste toujours la survie de l'entreprise* »<sup>2</sup>. La veille stratégique constitue l'art de gérer les ressources d'informations et l'outil opérationnel de la stratégie d'entreprise. C'est ainsi que la veille stratégique est primordiale pour survivre dans le contexte actuel. « *Les entreprises qui seront encore là au troisième millénaire seront celles qui intègrent la veille dans toutes les facettes de leurs opérations ainsi que dans leur culture organisationnelle* ».<sup>3</sup>

L'utilité de la veille stratégique réside également dans le fait qu'elle permet à l'entreprise de comparer son savoir faire et son développement et ce grâce à l'évaluation de sa politique de recherche et de développement, de progresser et de développer toutes les activités de l'entreprise en analysant les écarts d'innovation par rapport aux entreprises concurrentes<sup>4</sup> et d'élargir ainsi son champs d'activité. Elle permet également d'évaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.

Dans le même contexte, signalons que les avantages de la veille ne peuvent se manifester qu'en fonction de la capacité de l'entreprise :

- « à faire de l'information un outil de développement à haute valeur ajoutée;
- à passer d'un mode de gestion actif à un mode de gestion proactif ».<sup>5</sup>
- à situer les enjeux stratégiques et nourrir le processus de gestion.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> PATEYRON, Emmanuel, 1998.*Op.Cit.* P15.

<sup>2</sup>DOUSSET, Bernard, IRIT/UPS, « Le cycle de décision en l'entreprise », 17/09/2008.  
<http://atlas.irit.fr/FORMATION/docs/ie.ppt>

<sup>3</sup> DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba, « La veille stratégique dans l'entreprise », cerist 2004,  
<http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Dahmane.ppt>

<sup>4</sup> [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Définition](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Définition)

<sup>5</sup> « La veille stratégique : les yeux et les oriels de votre entreprise ? », Institut innovation informatique pour l'entreprise3IE, 2001, Op.Cit

<sup>6</sup>BOULIFA, Inès, « Intelligence Économique et Veille Stratégique : Rôle dans le processus d'innovation », [www.medinnov.com/doc/E\\_3M1.ppt](http://www.medinnov.com/doc/E_3M1.ppt).

### 1.6. Les principales fonctions de la veille et de l'intelligence stratégique

Selon Corine COHEN<sup>1</sup>, la veille stratégique s'articule autour de cinq principales fonctions attribuées exclusivement à la veille stratégique et quelques autres qui sont propres et spécifiques à l'intelligence stratégique que nous résumons comme suit:

Ce n'est qu'avec une connaissance de l'environnement et l'aptitude à anticiper et prévoir l'évolution des marchés, des technologies et des concurrents que l'entreprise pourra s'y adapter. Pour pouvoir effectuer des décisions stratégiques en toute sécurité, la fonction anticipative de la veille permet à l'entreprise de saisir les opportunités telles que l'implantation sur un nouveau marché et la capacité à faire face aux différentes menaces. « *La veille stratégique détermine les méthodes, les acteurs, le processus, et le système nécessaire pour améliorer le positionnement d'une entreprise sur un marché* »<sup>2</sup> à cette fonction majeure (anticipative) s'ajoute la fonction informative, la fonction d'analyse et mise de en forme ainsi que la fonction d'animation .Ce sont tous des tâches qu'assure la veille stratégique.

La veille stratégique étant une composante de l'intelligence stratégique, il en découle que cette dernière regroupe toutes les fonctions de la première ainsi que les trois fonctions suivantes : La fonction protectrice qui permet d'accomplir la tâche d'anticipation, la fonction de coordination entre les fonctions qui favorise la réflexion collective et la fonction de pro activité, cette dernière forme la majeure distinction entre la veille stratégique et l'intelligence stratégique. En effet, tel que précédemment expliqué la veille stratégique permet uniquement de signaler les menaces et de détecter les opportunités. Cette démarche est dite réactive, elle réagit aux données de l'environnement, quant à l'intelligence stratégique, elle permet de transformer les signaux d'alerte en actions. Il s'agit des informations synthétisées et analysées qui portent des recommandations lesquelles sont très déterminantes dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

La veille stratégique exploite les informations collectées pour saisir les opportunités et réduire les risques. Une action qui permet le choix de la stratégie et nourrit le processus de décision de l'entreprise, elle est déterminante pour sa survie et son essor sur le marché.

Les rôles, comme la terminologie de la veille ont connu une progression considérable à travers le temps suivant ainsi les besoins d'acteurs économiques face aux mutations environnementales inévitables et aux effets de la mondialisation parfois incontournables<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op.Cit.*P104-106.

<sup>2</sup>BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, « Une Méthode d'aide à l'exploitation des informations anticipatives de veille stratégique », Montréal, 6-9 Juin 2007, 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique.

[http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/Communications/benfredj1185/at\\_download/article.pdf](http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/Communications/benfredj1185/at_download/article.pdf)

<sup>3</sup> A l'instar de la crise financière actuelle dont les grands Etats retardent de suggérer une solution.

Une fois consciente de l'intérêt de la veille, l'entreprise a besoin des moyens pour la mise en place d'un système de veille stratégique. Dans la section suivante, nous exposerons les moyens techniques, financiers et humains nécessaires pour l'implantation d'une veille stratégique dans une organisation.

## Section 2 : Les moyens de la veille stratégique

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite des moyens humains, techniques, financiers et organisationnels. Le choix adéquat de ces différents moyens contribue à son efficacité. Nous aborderons dans ce qui suit les moyens nécessaires pour la mise en place d'une cellule de veille stratégique dans l'entreprise.

### 2.1. Les moyens humains de la veille stratégique

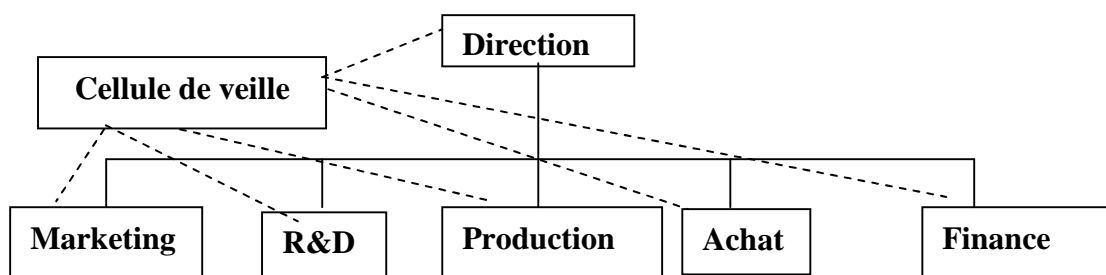
Le réseau humain de la veille stratégique est constitué des capteurs, décideurs, animateurs et d'experts<sup>1</sup>. Chaque acteur a une tâche précise dans le processus de veille. L'efficacité du facteur humain est très déterminante dans la performance de la surveillance. À ce propos, nous reprendrons quelques caractéristiques du facteur humain telles qu'elles sont requises par le processus de la veille stratégiques (COHEN, C, 2004)<sup>2</sup>. Il s'agit notamment de:

- L'importance et l'utilité perçues par la surveillance ;
- Le soutien et l'implication de la direction générale ;
- L'existence et la qualité du responsable de veille et d'intelligence stratégique ;
- La qualité des autres acteurs de la veille et d'intelligence stratégique ;
- La culture collective d'information.

#### 2.1.1. L'importance et l'utilité perçues par la surveillance

L'importance du rôle, des fonctions et des enjeux de la veille stratégique lui procure un emplacement particulier au sein de l'entreprise. Ceci est illustré dans le positionnement de la cellule de veille par rapport à la direction générale et aux autres fonctions que montre la figure suivante :

**Figure n°4** Le positionnement de la cellule de veille au sein de l'entreprise



**Source :** DAHMANE, Madjid, KELLOU, Ratiba, « Séminaire sur la veille stratégique : mettre en œuvre la veille stratégique », Algérie Télécom et CERIST, juin 2005. <http://www.algeriatelecom.dz/manifestation/pdf/dahmane.pdf>

<sup>1</sup> DAHMANE, Madjid, KELLOU, Ratiba, 2005. *Op. Cit.*

<sup>2</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op. Cit.* .P193-197.

D'après la figure n° 4, l'emplacement de la veille stratégique par rapport à la direction générale et aux autres fonctions doit être le plus proche de la direction générale, une cellule qui chapote tous les services tel que le montre la figure et ce vu son implication crucial dans toute prise de décision.

### **2.1.2. Le soutien et l'implication de la direction générale**

Le soutien de la direction générale par la formation des spécialistes en veille ainsi que son implication dans la structuration et la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise sont des forces motrices d'un système de veille stratégique. Les spécialistes seront plus encouragés et plus performants dans l'exercice de leurs tâches de veille. La volonté de mettre en place une veille stratégique doit être issue des dirigeants. Comme le souligne Sylviane DESCHARMES <sup>1</sup> « *l'implication de la direction est essentielle pour mener à bien ce projet, et passe par l'intermédiaire d'un dirigeant motivé, communiquant et ayant un esprit très ouvert. Cette implication de la direction générale se traduit aussi bien en termes de budget qu'en termes de temps.* ». La direction générale doit consacrer ainsi un budget spécial pour la formation du personnel, achat du matériel,... etc.). Et planifier le temps de la veille. A ce propos, « *Les dirigeants doivent considérer la veille comme une fonction à part entière et s'impliquer personnellement dans sa mise en œuvre* »<sup>2</sup>.

### **2.1.3. Les qualités requises pour un responsable de veille stratégique**

Le responsable du service veille et intelligence stratégique doit être doté d'une compétence qui lui permet de maîtriser, contrôler et animer son activité de façon efficace.

### **2.1.4. La qualité des autres acteurs de la veille et d'intelligence stratégique**

Les acteurs de la VIS doivent être qualifiés, jouissants d'une expérience et ayants bénéficié d'une formation, leur motivation et leur sensibilisation sont des facteurs d'efficacité de la veille.

La formation du personnel impliqué dans le processus de la veille doit être faite au préalable, elle peut se faire soit par des dirigeants expérimentés ou par le biais des formations spécialisées.

Les compétences en termes de pratique de veille permettent un gain de temps et une bonne exploitation des informations. Il s'agit de maîtriser l'usage des outils de la veille et de rester au diapason des méthodes de traitement, de collecte et d'interprétation les plus développées.

---

<sup>1</sup> DESCHARMES, Sylviane, (Arist Rhône-Alpes), (Agence régionale d'information stratégique et technologique), "Une veille efficace nécessite un environnement propice, Outils, enjeux de la veille stratégique", <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml>

<sup>2</sup> RIVELLI, Carlo, 2000, .Op.Cit. P12.



Dans le travail mené par Frank BOURNOIS, Pierre-Jacquelin ROMANI<sup>1</sup> dans le cadre d'une enquête réalisée par la direction des études de l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) réalisée en 2000 auprès des dirigeants de 1200 grandes entreprises françaises. Le directeur général est l'acteur clé de la coordination de la fonction l'intelligence économique et stratégique (IES) et ce pour 40,1% des entreprises. Joue aussi un rôle dans cette fonction le directeur du marketing et/ou commercial avec un taux de 17,3%, le directeur informatique ou des systèmes d'information avec 8,8%. Vient en quatrième position le responsable de l'IES dans uniquement 5,5% des cas et enfin, le directeur de la stratégie et du planning avec 5,2%.

La même étude montre que le responsable IES est recruté en interne dans 90,5 % des entreprises, il est ingénieur de formation dans 45% des cas et diplômé de gestion des universités ou des grandes écoles dans 22% des cas.

### **2.1.5. La culture collective d'informations**

Les acteurs de la veille doivent aussi être capables de s'inscrire dans une dynamique de travail collective en vue de perfectionner et enrichir les résultats de la veille. La recherche, l'analyse et la synthèse des informations de la veille stratégique sont des tâches qui nécessitent une coordination des efforts et du savoir-faire des veilleurs, pour assurer l'efficacité de celle-ci.

### **2.2. Les moyens financiers**

Comme le souligne (LESCA. H, 1997) « *S'il est naturel de s'interroger sur les coûts engendrés par la veille stratégique, il est tout aussi vital de s'interroger sur les coûts de la « non-veille stratégique* »<sup>2</sup>. Parfois l'inexistence de la veille dans l'entreprise est due aux coûts de sa mise en place, alors que l'entreprise subira sans la veille des conséquences plus coûteuses. Seul le rapport entre les résultats de l'adoption de celle ci et les moyens financiers mis en œuvre confirmera l'importance du budget.

Les moyens financiers constituent le budget qu'implique la veille dans l'entreprise, dans le cas où l'entreprise ne fait pas appel à un sous-traitant. Dans ce cas le budget sera affecté au personnel de la veille à titre de salaires, de frais de formation et autre frais relatifs au fonctionnement du service.

Le budget est également destiné aux achats et réparations des moyens techniques, tels que les ordinateurs, les équipements, les ouvrages.

---

<sup>1</sup>BOURNOIS, Frank, ROMANI, Pierre-Jacquelin, 2000, .Op.Cit..P90.

<sup>2</sup>LESCA, Humbert, « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ». 1997.  
<http://membres.multimania.fr>

Du point de vue pratique, il faut réserver un budget spécial pour la veille. Il doit être capable de répondre à tous les besoins de cette activité et assurer la tâche de manière continue. De plus, un budget spécial procure une autonomie de gestion par rapport aux autres fonctions et donne une légitimité au responsable du service<sup>1</sup>.

### **2.3. Les moyens techniques**

Une fois les moyens financiers et humains sont disponibles, c'est-à-dire les fonds et le savoir-faire, il reste la question, avec quoi faire ? Il s'agit des outils indispensables pour la pratique de la veille stratégique, des outils méthodologiques et techniques pour la recherche, la collection, le traitement et la diffusion des informations. Il faut mentionner que pour *chaque étape de processus de veille correspond des outils adéquats*<sup>2</sup>. Ainsi suivre l'innovation relative à ces outils et les technologiques de l'information et de la communication est nécessaire. Car plus les moyens techniques de la veille sont performants plus l'activité de la veille sera efficace et rentable.

L'Internet est un outil incontournable, il ne signifie pas uniquement l'aspect technique mais, l'intelligence humaine régit l'intelligence artificielle. Cependant, Carlo REVELLI<sup>3</sup> cite certains problèmes que présente l'Internet telles que la difficulté d'accès à certaines données et l'abondance de l'information qui n'est pas toujours fiable de plus, elle se renouvelle sans cesse.

Des logiciels, des méthodes, des agents intelligents, des moteurs de recherche et des méta-moteurs portent remède au problème majeur de l'Internet en l'occurrence la surabondance des informations.

Dans ce qui suit, nous présenterons les outils que nécessite chaque étape du processus de la veille stratégique.

#### **2.3.1. Les outils de recherche et de collecte d'informations**

En plus de la recherche d'informations par les déplacements et le téléphone dans les différentes sources d'informations (documents, livres, la presse,...etc.). L'outil informatique vulgarisé avec l'apparition des services de l'Internet constitue le support principal de l'information ces dernières décennies. Actuellement, tout le monde en fait usage, certaines entreprises ont investi et ont acquis une notoriété dans les moteurs de recherche. Ces outils d'accès à l'information sont

---

<sup>1</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op.Cit.*P209.

<sup>2</sup>DAHMANE, Madjid, YALAOUI, Ratiba, 2004, *Op.Cit.*

<sup>3</sup> RIVELLI Carlo affirme que l'étude sectorielle constitue la meilleure manière pour comprendre ce qui se passe dans un secteur d'activité sur l'Internet mais, elle donne une image instantanée. Pour ne pas se limiter sur l'analyse d'un secteur d'activité, une autre étude peut être menée pour mesurer et comprendre ces phénomènes en cours. Il s'agit d'une étude qualitative et quantitative, c'est-à-dire l'étude de marché. Mais, celle-ci offre aussi une image à un moment précis. Cependant, la mise en place des dispositifs de veille actualisés et efficaces face au renouvellement rapide des informations lesquels se basent sur des agents intelligents permettent de signaler la nouveauté à chaque fois qu'elle apparaît.

devenus indispensables pour le large public, c'est ainsi que les services du net ont intégré automatiquement la veille stratégique.

D'après Henry ISAAC<sup>1</sup>, l'Internet est à la fois source d'informations et un moyen d'accès à d'autres outils de recherche d'informations. Il présente une finalité interne pour la circulation et le partage de l'information dans l'entreprise (Intranet). Et une finalité externe pour gérer les relations avec les clients et les fournisseurs.

D'après Carlo REVELLI, les outils de la surveillance des sites et les moteurs de recherche sont des outils quantitatifs très puissants qui sont efficaces pour des recherches précises avec des mots clés spécifiques<sup>2</sup> tels que Google et Yahoo. Les métas moteurs de recherche *permettent de lancer simultanément une recherche sur plusieurs moteurs et d'agréger les résultats*<sup>3</sup>, les agents intelligents sont des logiciels qui permettent d'effectuer des recherches sur une multitude de sites en parallèle.

L'usage d'Internet aux services des entreprises n'est pas uniquement un acquis pour les grandes entreprises mais, il présente aussi un gisement d'*information de terrain*<sup>4</sup> pertinent pour les PME-PMI. En 2005, 93% des PME en France sont connectées sur Internet<sup>5</sup>. L'entreprise pourra recevoir des informations sur ses concurrents de façon directe et ceci à travers son site web sans faire recours à des moyens chers<sup>6</sup>.

H LESCA et R JANISSEK (2002) affirment que savoir utiliser l'Internet par des méthodes de recherche d'informations efficaces permet de fournir l'information aux PME. Le savoir faire est un déterminant dans l'efficacité de cet outil.

Mark AJALBERT<sup>7</sup> (2007) a cité les plus efficaces logiciels de collecte d'informations à savoir : *Website Watcher, Copernic Tracker et Orbiscope Observer*.

### ***Website Watcher***

Connu par son efficacité et sa capacité de surveiller tous les types d'informations sur le web.

---

<sup>1</sup> ISAAC, Henry, 2003, *Op.Cit.*

<sup>2</sup> RIVELLI Carlo, 2000, *Op.Cit.*P54.

<sup>3</sup> BALMISSE, Gille, KNOWLEDGE CONSULT, « La veille sur internet, panorama des outils », mars 2001 [http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS\\_VEILLE\\_Panorama\\_V1.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf)

<sup>4</sup> Il s'agit des informations relatives aux clients, aux concurrents et aux vendeurs qui sont communiquées par des commerciaux aux responsables.

<sup>5</sup> AJALBERT, Mark, « Les logiciels de veille et de collecte d'informations », Article paru dans Regards sur l'IE n°18 – Janvier Février 2007. [http://www.ifie.net/images/upload/document/doc\\_pdf\\_2.pdf](http://www.ifie.net/images/upload/document/doc_pdf_2.pdf)

<sup>6</sup> LESCA, Humbert, Raquel, JANISSEK-MUNIZ, « PME : Utilisation de l'Internet pour la veille stratégique orientée client, vers l'identification des signaux faibles d'origine (terrain) », 6eme Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, Québec, Canada, novembre 2002,

<http://veille.stratgique.eolas-services.com/docs/2002-lesca-janissek.pdf>

<sup>7</sup> AJALBERT, Mark, 2007, *Op.Cit.*

### *Copernic Tracker*

Ce logiciel permet un filtrage des informations par mots clés, de mettre une page en surveillance par un seul clic et de sauvegarder les pages surveillées.

### *Orbiscope Observer*

Spécialisé également dans la surveillance des pages Web mais, il présente une impossibilité de conserver les pages surveillées.

## 2.3.2. Les outils de traitement d'informations

Le traitement d'informations consiste à donner un sens aux informations collectées. C'est l'activité de haut niveau en termes de valeur ajoutée<sup>1</sup>. Lexi Quest est une société parmi celles qui ont proposé des outils de collecte et de traitement d'informations. Elle propose Lexi Quest Mine, cet outil permet d'analyser des volumes importants de documents et d'informations pour dégager des informations clés<sup>2</sup>. En outre, plusieurs autres outils sont disponibles. Il existe des outils simples tels que les tableurs et les outils d'analyse textuels (morpho-syntaxique : analyse la forme des mots, sémantique : analyse du sens des mots et syntaxique : analyse des phrase). De plus, à coté d'autres outils bibliométriques et cartographiques, il y a ceux qui permettent la catégorisation des informations<sup>3</sup>.

La scientométrie et la bibliométrie<sup>4</sup> fournissent des logiciels pour analyser et synthétiser les informations issues des bases de données volumineuses.

Les outils de cartographie : permettent de représenter graphiquement le contenu d'un document après une analyse de grands volumes des documents textuels.<sup>5</sup>

Quant aux outils de catégorisation, ils permettent une analyse des documents en les classant par catégories créées automatiquement, ce qui permet au veilleur ainsi de valoriser la pertinence des sources d'informations.

Dans son document, Humbert LESCA<sup>6</sup> a cité les outils de traitement d'informations suivants :

***Leximappe*** : il permet d'indexer automatiquement des textes, puis de repérer des textes spécifiques au sein d'énormes volumes d'informations.

---

<sup>1</sup> SIDHOM, Sahbi, « Acception autour de l'IE : outils de veille », 3<sup>ème</sup> cours, université Nancy 2, [www.loria.fr/~ssidhom/ue904\\_M2-sco\\_08/cours\\_3\\_ue904b\\_0708.ppt](http://www.loria.fr/~ssidhom/ue904_M2-sco_08/cours_3_ue904b_0708.ppt)

<sup>2</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op.Cit.*P203.

<sup>3</sup> Intelligence économique, lettre de l'IMIST, « La veille... des outils à l'appui », septembre 2005. <http://www.imist.ma/lettre/spip.php?article124>

<sup>4</sup> Pour Carlo RIVELLI : La bibliométrie est une ancienne discipline qui applique des mathématiques, méthodes statistiques aux livres, articles et autres moyens de communication tandis que la scientométrie est apparue en 1979 aux Etats Unis qui essaye de mesurer et de comprendre les mécanismes de production scientifique essentiellement les publications, basé également sur des méthodes statistiques.

<sup>5</sup> BALMISSE, Gille, 2001, *Op.Cit.*

<sup>6</sup> LESCA, Humbert, 1997, *Op.Cit.*

**Dataview** : il permet également de synthétiser des informations spécifiques prélevées au sein d'un grand volume d'informations.

**Text Mining** : Les informations sont stockées, indexées et reliées entre elles par des index. Cet outil peut être utilisé par exemple, pour analyser des tendances à partir des données stockées.

Il existe également des logiciels de traduction, des outils d'analyse du discours et les outils de résumé automatique. Ils permettent aux veilleurs de gagner du temps en lisant uniquement les informations les plus pertinentes du document.

Nous présenterons ci-après quelques outils méthodologiques de collecte et de traitement d'informations cité par PATEYRON Emmanuel<sup>1</sup>.

### **La méthode des courbes en S**

Cette méthode consiste à sélectionner les produits à surveiller grâce à la courbe en S. Elle est dite en S vue la forme du graphe qui présente le cycle de vie de tout produit. En effet, les produits à surveiller sont ceux qui sont en phase d'émergence. Ils constituent la cible de la surveillance, car dans d'autres phases du développement du produit, l'intervention de l'entreprise ne sera pas aussi efficace. Autrement dit, l'entreprise dispose d'une marge de temps pour agir face aux produits de concurrence et ceci avant que les produits n'arrivent sur les marchés.

### **La méthode l'approche filière**

Cette approche consiste à reconstituer l'arbre généalogique d'un produit pour se procurer les procédés de fabrication et les listes des sources des matières premières utilisées par la remontée au plus loin possible de la création du produit.

### **2.3.3. Les outils de stockage de l'information**

Le stockage des informations de la veille stratégique est une étape nécessaire afin de pouvoir les garder et les exploiter. Il existe un matériel pour stocker tout type d'informations et des bases de données, avec le développement des NTIC, les supports informatiques sont de plus en plus performants. (LESCA. H, 1997) énumère les deux principaux modèles de stockage des informations à savoir:

- le stockage en un lieu unique.
- le stockage réparti en plusieurs lieux liés par un réseau.

Nous citons le logiciel de stockage : gestion électronique des données (GED).

---

<sup>1</sup> PATEYRON, Emmanuel, 1998, *Op.Cit.* P29-34.

### 2.3.4. Les outils de diffusion et de partage de l'information

L'Internet, l'intranet ou la messagerie électronique sont les outils les plus utilisés dans la diffusion des informations entre les capteurs d'informations et les experts qui les analysent<sup>1</sup>. L'information pourra être diffusée et communiquée dans l'entreprise par voie orale, de la source vers le responsable de manière directe dans les briefings ou meetings ou par un intermédiaire en passant par d'autres personnes, sur support écrit ou par messagerie électronique qui constitue un moyen très utilisée dans les PME beaucoup plus au sein de l'entreprise qu'avec ses relations extérieures<sup>2</sup>.

Dans le travail mené par Frank BOURNOIS, Pierre-Jacquelin ROMANI<sup>3</sup>, dans le cadre d'une enquête nationale réalisée par la direction des études de l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) réalisée en 2000 auprès des dirigeants de 1200 grandes entreprises françaises : la circulation des informations dans les réseaux internes représente la majorité soit 46,5% des entreprises répondantes, la voie orale est utilisée dans 32% des entreprises et la circulation des informations par papier concerne 21,5% des entreprises. Le chiffre d'affaire à l'exportation est le déterminant dans la circulation des informations dans les réseaux externes, la voie orale domine par 50,2%, contre 29,5% sur support papier et la messagerie électronique ne présente que 20,3%.<sup>4</sup>

Des outils dits outils push envoient des informations en fonction du profil de l'utilisateur (type d'information recherchée, support d'envoi,...) vers les utilisateurs.

Les outils de groupware sont utilisés pour le partage, ils offrent l'ensemble des fonctionnalités pour un travail du groupe tel que les outils de communications, fonctions de G.E.D., moteur de workflow, etc.<sup>5</sup>.

Actuellement les outils multi-catégorie intègrent la majorité des étapes du processus de la veille stratégique<sup>6</sup>.

## 2.4. Le système d'information

Le système d'information est le dispositif *par lequel l'entreprise s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution*<sup>1</sup>. Il regroupe trois éléments qui sont : l'homme, l'organisation et la technologie de l'information et de la communication (TIC).

---

<sup>1</sup>« Intelligence économique, la veille...des outils à l'appui », lettre de l'IMIST, septembre 2005. <http://www.imist.ma/lettre/spip.php?article124>

<sup>2</sup> LESCA.H, JANISSEK.R, Internet un gisement d'informations (terrain) pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation Acte du Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise CIMRE, Tunisie, 2001, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-lesca-janissek.pdf>

<sup>3</sup>BOURNOIS, Frank, ROMANI, Pierre-Jacquelin, 2000, *Op.Cit.* P145.

<sup>4</sup> COHEN, Corine, 2004, *Op.Cit.* P204.

<sup>5</sup> BALMISSE, Gille, 2001, *Op.Cit.*

[http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS\\_VEILLE\\_Panorama\\_V1.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf)

<sup>6</sup> Intelligence économique, la veille...des outils à l'appui, *Op.Cit.*

La fonction d'un système d'information consiste à produire et à enregistrer (mémoriser) les informations représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition du système de décision et ce de façon aussi interactive que possible<sup>2</sup>.

La numérisation des processus d'information et l'apport considérable des NTIC aux services de la veille et aux objectifs de l'entreprise, elles poussent à revoir le lien stratégie / système d'information qui n'est plus linéaire mais interactif<sup>3</sup>.

Pour ce, l'informaticien doit être en parfaite connaissance de l'analyse stratégique afin de concevoir un système d'information dans son environnement organisationnel, humain et politique qui lui convient.

### **2.5. L'organisation de la veille stratégique**

La combinaison des moyens humains, financiers, techniques (outils et méthodes), financiers pour transformer l'information en décision stratégique nécessite une organisation rigoureuse (distribution des tâches, choix et la gestion des réseaux d'acteurs et d'informations, l'emplacement hiérarchique et l'animation et le contrôle de la veille stratégique). Ceci pour la cohérence entre toutes les étapes du processus de la veille stratégique.

Les moyens de la veille stratégique paraissent coûteux pour certains responsables est parfois inaccessibles pour d'autres. Mais, la non veille aboutit à des conséquences plus coûteuses.

Une fois que l'entreprise dispose des moyens humains, financiers, techniques (outils et méthodes) et organisationnels pour la mise en place d'un système de veille stratégique. Il reste à savoir comment pratiquer et quels sont les facteurs déterminants de son succès ? Dans la section suivante, nous aborderons les différentes étapes du processus de mise en place d'une veille stratégique au sein d'une organisation et les facteurs de son succès.

---

<sup>1</sup> LESCA, Humbert, *Gestion de l'information, qualité de l'information et performance de l'entreprise*, Litec, 1995. P53.

<sup>2</sup> GUECHTOULI, Manelle, ESCEM, GUECHTOULI, Widad, BUSINESS SCHOOL, « Capital social : une grille de lecture pour les Systèmes d'Information », working paper.2009- 2010 [http://mdi-alger.com/pdf/DT\\_WG112009.pdf](http://mdi-alger.com/pdf/DT_WG112009.pdf)

<sup>3</sup> JAOUAD EL QASMI, Mohamed, KRIOUILE, Abdelaziz, « Vers une nouvelle relation : stratégie/système d'information », La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, volume 8 (4), 2003, Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et de l'analyse des Systèmes Al Irfane, Rabat, Maroc, <http://www.innovation.cc/francais/el-qasmi-kriouile.pdf>

**Section 3 La mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise**

La notion de veille est sous-entendue il y a 50 ans, elle a été étudiée et mise en application par les entreprises il y a une vingtaine d'années. Depuis, plusieurs chercheurs s'efforcent de proposer des cadres conceptuels et des méthodes pour une meilleure mise en place de la veille stratégique dans l'organisation. Grâce à ces travaux, cette notion a largement évolué et enrichi<sup>1</sup>.

Dans cette section nous verrons les différentes approches de la veille stratégique, les caractéristiques du processus de celle ci et nous exposerons la méthode d'Humbert LESCA (2003) pour la mise en place de la veille stratégique dans une organisation.

**3.1. L'approche interne et externe de la veille stratégique**

Avant d'entamer le processus de veille, il est question d'expliquer les deux approches de mise en œuvre de la veille dans l'entreprise. Pour Laurent HARMEL<sup>2</sup>, il s'agit de l'approche interne et de l'approche externe c'est-à-dire sous traitée. Mais, parfois elle est le résultat de l'activité de l'entreprise avec la société sous-traitée, dans ce cas il s'agit de la cotraitance de la veille. L'approche interne consiste à mettre en place une cellule ou un service de veille stratégique par l'entreprise elle-même régie par ses propres moyens techniques, financiers et humains, généralement le service est proche de la direction générale. Quant à la sous-traitance, il s'agit d'engager des sociétés spécialisées, celles ci regroupent des consultants chargés de réaliser les actions de la veille et fournir un résultat sous forme de rapport final y compris les recommandations. Comme dans d'autre cas, le consultant pourra contribuer à la mise en place de la veille interne au niveau de l'entreprise. L'entreprise sous-traite la veille pour remédier aux manques de compétence, de moyens ou aux problèmes des délais et parfois celui des sources d'information critiques que l'entreprise pourra ignorer<sup>3</sup>.

Le recours aux consultants peut être également à l'échelle d'un groupe de PME pour réaliser une veille pour la filière ou pour pallier aux manques de moyens nécessaires pour réaliser la veille séparément.

---

<sup>1</sup>DE SAINT GERMAIN, Xavier, DESOUTTER, Philippe, EYMARD, Elodie, ZHAO, Lan, OUERDANI, Kamel, JAECQUES, Séverine, PINEL, David, ROMAND, Daniel, VARIN, Eric, Maîtres de recherche : Marie CARON-FASAN, Laurence & LESCA, Nicolas, (ESA), « La pratique de veille dans les achats », Master Management Stratégique des Achat DESMA, IAE de Grenoble Université Pierre Mendès France.2004.  
[http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0059\\_Veille\\_achat03\\_04.pdf](http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0059_Veille_achat03_04.pdf)

<sup>2</sup> HARMEL, Laurent, *Op.Cit.* P23-24.

<sup>3</sup> A l'exemple de la *SiNeQuA Risk & Management* prise en charge par AUBOUIN Alain à Paris. Elle vise à identifier, comprendre et mesurer les enjeux externes ou internes auxquels les entreprises sont soumises tant au niveau opérationnel que stratégique afin d'anticiper les risques. Elle fait l'étude des filières, elle apporte des éclaircissements sur la situation des marchés, et analyse les performances des organisations...etc. Pour le cas d'une cotraitance, l'approche permet à la fois de conduire l'étude selon les besoins de l'entreprise et profiter du savoir faire des consultants pour installer une veille interne.



**3.2. Les caractéristiques du processus de veille stratégique**

Le processus de veille stratégique est une succession d'étapes qui implique tous les acteurs (animateurs, experts et traqueurs) chacun son rôle et ses compétences qui se complètent<sup>1</sup>. Pour assurer le bon fonctionnement du processus. Certaines caractéristiques sont propres au processus de la veille stratégique.

**3.2.1. Un processus transversal**

Du point de vue organisationnel, le processus de veille stratégique est un processus transversal à l'organisation. Il chapote toutes les fonctions et implique tous les acteurs, de façon que chaque employé de la veille discute avec son collègue d'une même fonction afin de faire circuler les flux d'informations.

**3.2.2. Un processus continu**

La pratique de la veille stratégique est une démarche qui doit être permanente, il faudrait surveiller sans cesse son environnement pour acquérir l'avantage concurrentiel, anticiper les opportunités et réduire les risques, donc la veille n'est efficace que si elle est continue.

**3.2.3. Un processus participatif**

La pratique de la veille stratégique nécessite une participation de l'ensemble des veilleurs à toutes les étapes, cette forme d'organisation contribue à un enrichissement des résultats de la veille.

**3.2.4. Un processus créatif**

L'activité de la veille est un exercice créatif c'est-à-dire, elle ne se base pas sur des résultats et des méthodes préétablis mais, du fait que l'entreprise est sans cesse faces à de nouvelles situations et par conséquent à de nouvelles anticipations objets de création et de formalisations nouvelles.

**3.2.5. Processus d'apprentissage collectif**

La pratique de la veille stratégique stimule une accumulation des expériences et un transfert du savoir au sein de la collectivité. De ce fait, elle se perfectionne de plus en plus et modifie sa situation vis avis d'un effet.

---

<sup>1</sup>BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations ». 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 1997  
<http://wwwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdfw.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf>

### 3.3. Le processus de la veille stratégique selon H. LESCA (veille anticipative stratégique-intelligence collective) VAS-IC

Le processus de veille anticipative stratégique- intelligence collective est un processus d'apprentissage collectif qui intègre plusieurs acteurs aux compétences diversifiées. Il consiste à transformer les informations de l'environnement externe selon certains critères en une vision anticipative de celui-ci. Dans son document Humbert LESCA<sup>1</sup> note que ce processus s'établit suivant neuf phases logiquement successives à savoir : le ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, le traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), la diffusion, l'action et enfin le contrôle. Des étapes que nous allons expliquer ci-dessous. Ce processus informationnel est essentiel, il fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, il s'applique de la même procédure quelque que ce soit la taille et le statut de l'entreprise.

La veille stratégique est aussi un outil d'aide à la prise de décision<sup>2</sup>, elle représente la première phase du processus décisionnel de H SIMON, lequel est composé de quatre étapes : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évaluation<sup>3</sup>. L'Intelligence ou l'identification du problème est l'étape préalable avant de trouver des solutions<sup>4</sup>.

#### 3.3.1. Le ciblage

Le ciblage consiste à cerner la partie de l'environnement où l'entreprise va focaliser sa tâche de surveillance. Il s'agit de cibler et d'identifier son environnement. Une fois les besoins en informations sont identifiés<sup>5</sup>. La délimitation géographique<sup>6</sup> permet un gain de temps et des moyens et rend ainsi la veille stratégique plus circonscrite donc plus efficace.

Le ciblage s'effectue au niveau de la direction générale à l'aide d'un tableau à double entrées, une entrée pour l'acteur et l'autre pour le thème. Il s'agit de cibler un acteur et de désigner son thème.

L'acteur de veille stratégique est toute personne dont les décisions affectent l'essor de l'entreprise. Quant au thème, il représente le noyau qui nous intéresse en l'acteur actuel ou potentiel<sup>7</sup>, en l'occurrence, ses activités et ses spécificités.

---

<sup>1</sup>LESCA, Humbert, 1997, *Op.Cit.*

<sup>2</sup>BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H, 1997, *Op.Cit.*

<http://wwwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdfw.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf>

<sup>3</sup>CHOUK KAMOUN, Souad, 2010, *Op.Cit.*

<sup>4</sup>REIX, Robert, *Système d'information et management des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2000, P12.

<sup>5</sup>PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003.*Op.Cit.*

<sup>6</sup>LESCA, Humbert, 1996, *Op.Cit.*

<sup>7</sup> L'acteur actuel c'est-à-dire celui qui à des impacts actuels confirmés, un acteur potentiel pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

Le choix de l'acteur et de ses thèmes est l'étape primaire de la veille stratégique qu'il fallait exercer avec plus d'exactitude, car le veilleur risque de se retrouver avec un large domaine ou un domaine très précis, de plus les limites des thèmes ne sont pas facilement identifiables<sup>1</sup>.

La méthode la plus expérimentée en matière de ciblage est celle de LESCA .H 1998<sup>2</sup> dite Cible. Engagée par le comité de direction ou un service de celui ci, elle peut prendre d'une à trois demi-journées selon la taille et l'activité de l'entreprise. Le retour d'expérience montre qu'elle est réussite à 70% des intervenants des entreprises. Mais, parfois elle n'est pas efficace et n'arrive pas à amorcer le processus de l'intelligence collective anticipatoire. Cependant, certaines difficultés dans la pratique de la méthode cible sont dues à la structure et la culture d'entreprise.

### **3.3.2. La traque**

Une fois que les veilleurs ont bien identifié les besoins en informations et ciblé les informations de veille stratégique, l'opération dite « la traque » est la manière avec laquelle les veilleurs se procurent les informations. Il s'agit de traquer, vu le caractère très différent d'obtenir ces informations, celle ci consiste à aller au de là de l'information. Ces veilleurs sont appelés, les traqueurs d'informations. Le coût de la traque peut être subdivisé selon l'origine du coût : en coût d'investissement lorsqu'il s'agit des charges de la formation et des outils fournis aux traqueurs et en coût de fonctionnement lorsqu'il s'agit du temps et des difficultés d'accès aux informations. Les traqueurs ont comme référence les sources d'informations formelles et les sources informelles.

### **3.3.3. La sélection**

Sélectionner consiste à trier et à valider des informations parmi un ensemble d'informations résultat de la traque. Cette opération permet à l'entreprise de sélectionner ses informations de veille stratégique dont elle a besoin. À titre d'exemple choisir un document parmi d'autre (sélection niveau 1). Ensuite choisir un texte parmi ce document (sélection niveau 2), la procédure en deux niveaux de sélection permet un filtrage d'informations suivant l'objectif de veille stratégique. En plus des traqueurs, d'autres personnes seront formées pour exercer la tâche de sélection et ce, grâce à un logiciel dit *Sentinel* qui permet une auto formation des personnes. Les coûts de la sélection sont liés à la formation, outils et temps<sup>3</sup> de la sélection. Avec le temps, les personnes qui exercent la sélection acquièrent de l'expérience et une capacité de bien séparer les informations anticipatives utiles. Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif qui rend la veille plus efficace<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL, Sylvie, 2003, *Op.Cit.*

<sup>2</sup>LESCA, Humbert, CASTANHOS Jeans-Claud., « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », Colloque AIMS Montpellier, 2000.

<http://veille-strategie.eolas-services.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf>

<sup>3</sup>Pour l'auteur le temps de la sélection dépend de la taille de l'entreprise, du volume et la nature des informations à sélectionner ainsi que la qualité et le nombre des personnes appropriés à cette action.

L'enquête menée par LESCA Humbert en 1994<sup>2</sup> auprès des entreprises (près de cents répondants) montre que 69% des réponses affirment que la sélection des informations pose un énorme problème et que la publication autour de ce sujet est rare. D'après l'auteur, les critères de pertinence, d'anticipation et de significations, sont ceux que doivent avoir les informations sélectionnées. Il a élaboré une étude de terrain auprès de six entreprises<sup>3</sup> ; pour dégager les critères réels pour une sélection d'informations pertinentes qui sont en plus de la délimitation de la cible:

- La crédibilité des sources d'informations ;
- La position du capteur dans la structure de l'entreprise ;
- La compétence et l'expérience de l'individu face à la sélection d'information.

Pour une sélection d'informations plus efficace, les traqueurs doivent être motivés et sensibilisés créant ainsi un langage commun et un partage d'idées. Ceci, permet d'enrichir leurs activités et leurs tâches qui seront partagées afin de favoriser l'accès à des informations diverses<sup>4</sup>.

#### **3.3.4. La remontée**

Après avoir sélectionné les informations nécessaires parmi le volume traqué, il est ensuite nécessaire que les traqueurs les transfèrent aux animateurs qui s'occuperont du stockage de ces informations. La remontée est l'opération avec laquelle les traqueurs sachent à qui transférer les informations. Ils doivent choisir les outils et maîtriser les moyens pour faire parvenir les informations aux animateurs de la veille stratégique.

#### **3.3.5. Le stockage intelligent (la mémorisation)**

Une fois les informations sélectionnées sont remontées aux animateurs, il est ensuite nécessaire de les stocker soit d'une manière centralisée unique, c'est à dire dans un lieu unique ou par centralisation répartie en plusieurs lieux mais, liés par un réseau.

L'adjectif intelligent signifie que le dispositif de stockage doit être fait de manière étudiée, c'est-à-dire, classer les informations de manière à les retrouver rapidement lors de leurs recherches. Pour ceci, il faudrait utiliser un *plan de classement* qui permet à travers le thème et l'acteur du ciblage de classer les informations de manière efficace. Le stockage se fait par des logiciels et des bases de données.

---

<sup>1</sup>LESCA Humbert, 1997, *Op.Cit.*

<sup>2</sup> LESCA, H, SCHULER, M. « Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ». Colloque VSST95, Toulouse, 25-27 oct. 11 p. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1995-lesca-schuler.pdf>

<sup>3</sup>LESCA Humbert, 1996, *Op.Cit.*

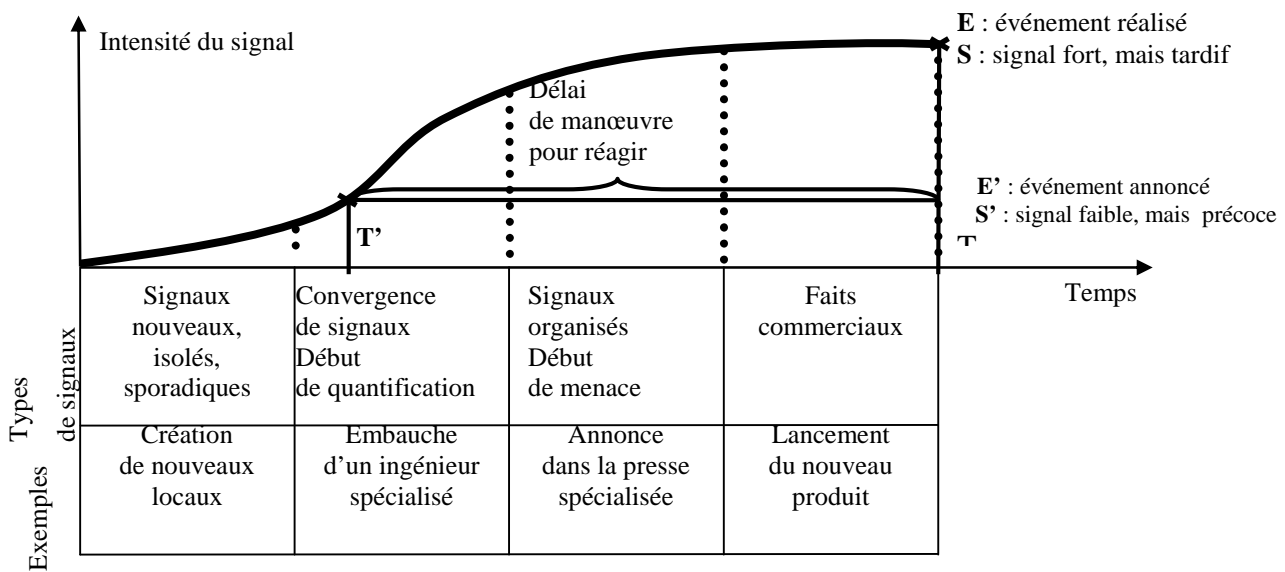
<sup>4</sup>LESCA, Humbert, BLANCO, Sylvie, « Théorie et pratique de la veille: quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective », <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf>

3.3.6. Traitement des informations de la veille stratégique (création du sens)

C'est la phase cruciale du processus, elle permet de créer et de formuler des conclusions décisives face à une situation de l'environnement difficilement identifiable<sup>1</sup>. L'opération consiste à traiter et à analyser les informations stockées. Il s'agit de créer un sens à partir des informations précoces, c'est-à-dire des signaux faibles.

Les signaux faibles sont « toute information anticipative qui renseigne sur une opportunité ou une menace qui apparaît à l'horizon sous forme d'une information vague, mais se développe progressivement dans le temps et s'enrichit de signification jusqu'à obtenir un signal fort »<sup>2</sup>. Leur importance apparaît une fois qu'ils sont regroupés avec d'autres informations qui manquent pour être plus significatives. Mais, ils offrent un court délai pour agir<sup>3</sup>. La figure n°5 illustre l'intérêt d'un signal précoce de faible intensité par rapport au signal fort mais tardif.

Figure n°5 : Association du signal d'alerte précoce, ANSOFF Harry-Igor (1976) et de la courbe d'observation des changements, REYNE Maurice (1990)



Source : PRAT, Caroline, MIRA-BONNARDEL Sylvie, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », [http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-2003\\_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategiqueSsurSleprocessusSdeSconception.doc](http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-2003_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategiqueSsurSleprocessusSdeSconception.doc)

Le graphe de la figure n°5 montre que l'événement E réalisé à temps T est d'une intensité de signal S maximal mais, au temps T l'événement est accompli, l'entreprise ne dispose d'aucune

<sup>1</sup>LESCA, H et son équipe, « Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) Méthode L.E.SCANning, Learning Environmental SCANning, Impacts de la diffusion de l'Internet », université UPMF, GRENOBLE, France, [neumann.hec.ca/ejc/EJC2004\\_Lesca.ppt](http://neumann.hec.ca/ejc/EJC2004_Lesca.ppt)

<sup>2</sup>BEN FREDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, *Op.Cit.* In ANSOFF, H. I. (1975): Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 18: 2, 21-33.

<sup>3</sup>CARON-FASAN Marie-Laurence, « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », revue systèmes d'information et Management, vol.6, n°4, 2001. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-sim-caron.pdf>

marge de réaction comparativement à l'événement E' annoncé au temps T' lequel dispose d'un signal faible S' mais précoce, ce qui permet de dégager un délai de manœuvre estimé à (T-T') l'entreprise ainsi disposera d'une capacité de réaction avant que l'événement se réalise au temps T'. Ce qui permet de déduire que l'utilité d'un signal réside dans la marge de manœuvre, un délai d'entreprendre des actions en faveur de l'entreprise. Plus le signal est détecté tôt, plus le temps de réaction sera grand et plus les résultats seront pertinents, mieux qu'un signal fort détecté tard, « *la recherche du signal faible est le prix à payer pour se donner une marge de manœuvre* »<sup>1</sup>. Une fois le signal faible est détecté, il nécessite un traitement particulier. En effet son intérêt dépend également des compétences des responsables de veille en termes d'interprétation et de décision.

### **Le paradoxe entre la théorie et la pratique**

Dans la théorie des sciences de gestion, les auteurs du management stratégique affirment que l'entreprise dispose des informations sur son environnement (forces et faiblesse). Pour MINTZBERG. H, il s'agit de la *dimension visionnaire du dirigeant*, le dirigeant prend en compte, ces informations avant de prendre les décisions. Ce qui implique que le dirigeant cherche des informations selon ses besoins définis au préalable, alors que dans la pratique les entreprises témoignent qu'elles se trouvent avec un volume d'informations et utilisent peu d'informations anticipatives, car les informations anticipatives ne répondent pas à leurs besoins immédiats ce qui les poussent à les laisser de côté et peut être les ignorer.

H. LESCA et M, L CARON affirment par le témoignage des responsables des PME-PMI que la collection des informations est la tâche qu'exerce toute entreprise. Ces informations ne viennent pas d'elles-mêmes et ne répondent pas forcément aux besoins de décision que demandent les décideurs ou pour résoudre leurs problèmes du moment. Mais, les signaux annonciateurs nécessitent un effort particulier organisé pour les faire parler. Cependant, les méthodes et les moyens utilisés pour l'exploitation des signaux faible pose problème. Selon l'enquête de LESCA Humbert en 1994<sup>2</sup> auprès des dirigeants d'entreprise, en France (¾ des PME-PMI et ¼ des grandes entreprises) sont à 75% d'accord qu'il est très difficile d'exploiter efficacement l'information disponible et que les outils et les méthodes manquent à créer une signification aux informations. Contre 25% qui ne le sont pas. Quelques méthodes sont expérimentées afin de remédier à l'insuffisance d'outils opérationnels de traitement des informations.

---

<sup>1</sup> LESCA, H. et SCHULER, M, 1995, *Op.Cit.*

<sup>2</sup> LESCA, H. et CARON, M-L, « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », Revue Française de Gestion, sept. - oct. , pp.58-68. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>

### 3.3.6.1. Le regroupement des informations : une création d'intelligence collective

Dans ce qui suit, nous présenterons la méthode d'Humbert LESCA, M-L CARON<sup>1</sup> qui préconisaient un processus cognitif collectif pour le regroupement et l'analyse des informations de la veille stratégique, par une méthode qui permet le regroupement d'une information à l'autre autour d'un thème dont les résultats sont:

- La détection des thèmes et des hypothèses auxquelles le responsable n'a pas prêté attention sans le regroupement des informations ;
- La séparation des informations utiles de celles contradictoires et incohérentes;
- Le guidage facile des informations nouvelles concernant le thème auquel l'individu ou la collectivité est déjà familiarisée.

Donc, l'information soit elle fait l'objet d'un regroupement avec d'autres, pour créer un nouveau thème ou doit d'être rejetée. Le regroupement des informations s'effectue par des critères de similitude, de proximité et d'analogie :

- **Le critère de similitude** : Il s'agit de regrouper les informations qui portent les mêmes idées fortement liées au tour d'un thème commun.
- **Le critère de proximité** : La proximité des informations réside dans leur lien autour d'un thème ou leur rapprochement par l'intermédiaire d'un point commun même si elles sont des informations différentes.
- **Le critère d'analogie** : L'analogie fait partie des fondements de grands raisonnements et hypothèses de la science, les informations sont analogiques si elles présentent de profondes ressemblances et associées par une base de ressemblance constatée.

Les groupes d'informations regroupés, chacun au tour d'un thème feront l'objet d'une création de signification par une vision collective plus riche comparativement à l'analyse individuelle qui dépend souvent des qualités d'individu et de la subjectivité. Cette méthode est appliquée plus dans des PMI que dans les grandes entreprises. Elle est un support pour l'exploitation des signaux faibles qui se rapproche de la démarche intuitive des dirigeants.

### 3.3.6.2. Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles

Pour créer un sens pour les informations de la veille stratégique, une autre méthode a été élaborée par Marie-Laurence CARON-FASAN<sup>2</sup>. Elle consiste à simplifier le traitement des signaux faibles, elle comprend cinq étapes, aux principes suivants :

---

<sup>1</sup> LESCA, H. et CARON, M-L, 1995, *Op.Cit.*

<sup>2</sup> CARON-FASAN Marie-Laurence, 2001, *Op.Cit.*

Le regroupement des informations de cette méthode correspond à la logique des praticiens interrogés. Ce qui conduit l'auteur à déduire que les individus exploitent les informations une fois qu'elles sont regroupées au tour d'un thème ou d'une idée, ce qui, diminue leurs complexités et les rend facilement exploitables.

- La diversification des liens utilisés pour interpréter les informations et l'usage des raisonnements nouveaux sans faire appel à des raisonnements connus afin d'enrichir les résultats des interprétations.

Cette approche cognitive d'exploitation des signaux faibles est une aide au processus de décision et forme un outil d'appui pour la stratégie.

Une autre méthode a été élaborée par Lamia BEN FREDJ BEN ALAYA<sup>1</sup> vise à rendre l'exploitation des informations plus facile et mettre la méthode en pratique aux chercheurs et aux praticiens de la veille stratégique, à travers une méthode de cinq étapes logiquement successives:

- La création individuelle des idées ;
- Création collective des idées ;
- Vérification des idées générées ;
- Regroupement des idées ;
- Choix entre les représentations plausibles ;
- Définition des actions à effectuer.

La méthode a été mise en expérimentation dans une PME tunisienne qui œuvre dans le domaine des études, du conseil et de la formation continue qui pratique la veille stratégique de manière informelle et spontanée. Les résultats montrent que l'usage de cette méthode augmente la capacité des cadres à exploiter collectivement les informations de veille stratégique. La méthode est bien acceptée par les cadres qui l'estiment comme une pratique qui aide à mieux appréhender l'environnement futur et de libérer leurs pensées créatives.

### **3.3.6.3. La construction d'un puzzle**

Humbert LESCA confirme la rareté des méthodes d'analyse et de traitement d'informations dans les travaux antérieurs. D'après l'enquête menée auprès des dirigeants français, il a constaté que les outils et les méthodes suggérés dans l'exploitation des informations sont inadaptés ou incomplets. Il proposa en 1992 alors la méthode du traitement et de création du sens pour les

---

<sup>1</sup> BEN FERDJ BEN ALAYA, Lamia, 2007, *Op. Cit.*



signaux d'alerte dite « le Puzzle ». Cette opération est individuelle par le responsable de la direction générale, comme elle peut être collective par le comité de direction (CODIR) ; managers, praticiens ou responsables des entreprises ceci permet un travail en commun et un partage d'expérience. Le puzzle considère les signaux d'alerte comme les pièces du jeu du puzzle qu'il faut regrouper afin de créer une représentation signifiante qui permet de prendre des décisions stratégiques. La différence avec le jeu est que dans le regroupement des informations de la veille stratégique nous pouvons construire plusieurs significations même si quelques pièces manquent. Le logiciel puzzle facilement manipulable sur micro-ordinateur, il est destiné à la création du sens et à déclencher des résultats qui sont *des représentations intelligibles*. Les résultats seront transformés en décisions stratégiques, ce qui fait de lui un outil d'efficacité et de pertinence dans la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise et une résolution du problème majeur de la veille stratégique<sup>1</sup>. Cependant, cette méthode présente certaines limites tel que le traitement individuel des informations, alors que la création collective du sens permet d'enrichir les décisions par la confrontation des résultats individuels.

### **3.3.7. La diffusion des informations élaborées**

Cette étape consiste à diffuser les informations résultats de la création du sens sous la forme la plus appropriée aux différents destinataires<sup>2</sup>. C'est à dire les résultats issus du puzzle ou d'autre méthode de traitement d'informations. Elles seront diffusées au moment propice sous formes d'informations *élaborées* et stockées aux utilisateurs finaux chargés de les transformer en actions et décisions descendantes.

Les animateurs de veille stratégique choisissent des supports et des formats qui répondent aux spécificités des informations élaborées à titre d'exemple le bulletin de veille.

### **3.3.8. Action**

Parmi les informations élaborées, celles significatives seront intégrées dans le processus de prise de décision. Tandis que d'autres qui ne sont pas suffisamment significatives seront complétées par les informations qui manquent.

### **3.3.9. Le contrôle de la qualité de veille stratégique**

Le processus de veille stratégique comme tous processus qui contient des étapes logiquement successives, s'achève par un résultat dont la qualité doit être contrôlée. Une action qui permet aux veilleurs de valoriser leurs capacités de répondre à leurs besoins en informations. Il porte également sur le contrôle de la fiabilité du dispositif afin de réduire les erreurs en veille

---

<sup>1</sup> LESCA, H, « Comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants à partir d'informations éparses, Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "PUZZLE" ». Revue Annales des Mines, avril 1992, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1992-lesca.pdf>

<sup>2</sup> BENSLIMANE, M, 2008. *Op.Cit.*

stratégique et rendre ainsi le fonctionnement de veille plus efficace. Voici l'exemple conçu par LESCA .H en 1991 un outil de mesure de la qualité de veille stratégique nommé « le Fenec».

Tableau n°6 Radiographie de l'état des lieux (Exemple de diagnostic réalisé avec Fenec)

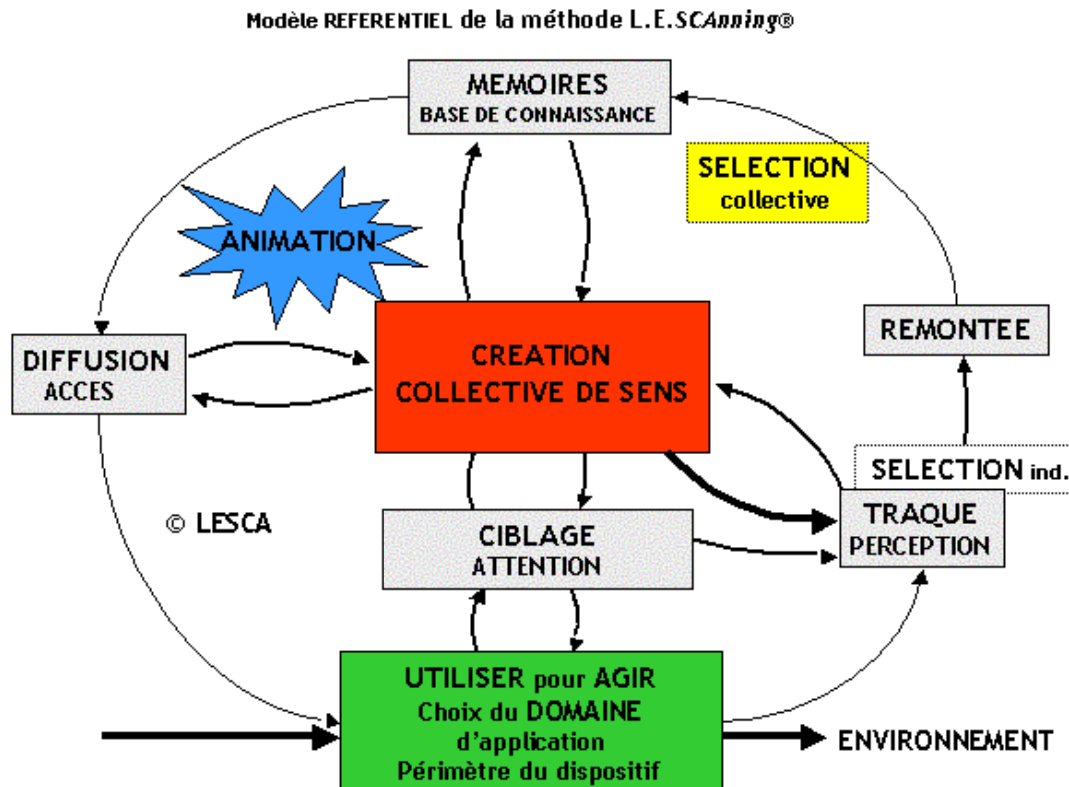
Modules	Effort Prioritaire	Doit Progresser	Satisfaisant
Veille commerciale			
Veille concurrentielle			
Veille technologique			

Piste de progrès :

Style de direction			
Formalisation Veille			
Source d'information			
Transmission information			
Utilisation stratégique			
Motivation du personnel			

Source : LESCA, Humbert, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », 1997 <http://membres.multimania.fr>

La figure n° 6 Le modèle référentiel de la méthode L.E .SCanning



Source: équipe LESCA, CERAG, « Veille Anticipative Stratégique- Intelligence Collective (La méthode L.E.SCanning) », Grenoble, France, <http://www.veille-strategique.org/>

D'après la figure n°6, l'étape la plus cruciale est celle de la création collective du sens. Cependant, toute étape est essentielle pour accomplir la pratique de la veille stratégique dans l'entreprise.

Cependant, il est question de soulever le peu de publication et le peu de travaux sur la mise en place de la veille stratégique dans l'entreprise et que face aux difficultés soulevées par les dirigeants d'entreprises, quelques auteurs uniquement ont contribué à traiter les problèmes d'implantation et essayé d'apporter des améliorations.<sup>1</sup>

### **3.4 .Les facteurs du succès de la veille stratégique**

Pour qu'une veille stratégique soit efficace, elle doit permettre d'anticiper les opportunités et donner le temps pour réagir avant les risques, les facteurs suivants contribuent à la réussite de la mise en place et au fonctionnement de ce processus informationnel.

#### **3.4.1. La sensibilisation du personnel**

Une fois les dirigeants sont convaincus de l'utilité du projet de veille et que la stratégie de l'entreprise en matière de veille est bien définie<sup>2</sup>. Il est important que la direction générale traduit sa volonté de mettre en place un système de veille par la mobilisation et la sensibilisation de tout le personnel de l'entreprise car *faire de la veille est l'affaire de tous*<sup>3</sup>. Cependant, la discrétion reste indispensable dans ce type d'activité. Cultiver également l'esprit d'équipe et promouvoir l'intérêt généré par le travail d'un groupe. *Tout le personnel de l'entreprise est concerné car chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information.*<sup>4</sup>

La veille est une activité collective pour ce, il est indispensable de sensibiliser tout le personnel de l'entreprise sur l'intérêt du projet à entreprendre, de les informer sur la volonté de réussir cette pratique<sup>5</sup>.

#### **3.4.2. L'apport de l'Etat**

La veille stratégique n'est pas uniquement l'affaire des dirigeants mais, elle est aussi celle de l'Etat. Il doit créer une dynamique nationale à travers une politique publique qui vise le lancement des recherches sur le sujet, la tenue des séminaires pour motiver et sensibiliser les acteurs concernés sur l'intérêt stratégique de la veille et de l'IE tels que les dirigeants d'entreprises,

---

<sup>1</sup> BLANCO, S., CARON, M-L, LESCA, H, 1997, *Op. Cit.*

<sup>2</sup> BENSLIMANE, M, 2008, *Op. Cit.*

<sup>3</sup> Humbert. LESCA, 1997, *Op. Cit.*

<sup>4</sup> Guide pratique: intelligence économique et PME, mars 2005  
[www.medef.fr/medias/upload/75808\\_FICHER.pdf](http://www.medef.fr/medias/upload/75808_FICHER.pdf)

<sup>5</sup> C'est dans ce sens que H LESCA a élaboré une méthode pour simplifier la mise en place de la veille stratégique dans les PME. Elle se base essentiellement sur la sensibilisation comme première étape pour intégrer les acteurs concernés lors de la mise en œuvre.

responsables des formations...etc. L'Etat doit ainsi spécifier des budgets pour établir des plans de sensibilisation et d'aide à la formation des PME.

Il est noté que parmi les principaux problèmes qui freinent la mise en place d'un système de veille stratégique dans les PME il y a le manque d'un mouvement à une échelle nationale à l'initiative des PME qui permettrait de vulgariser la pratique de la veille.

La France a bâti en 2004 le référentiel de formation en IE présidé par le haut responsable de l'intelligence économique JUILLET Alain pour la cohérence de l'enseignement de l'intelligence économique, cette action est comme une prise de conscience de l'Etat sur l'intérêt majeur qu'apporte cette discipline à la France.<sup>1</sup>

L'Etat Japonais lui s'est rendu compte il y a 50 ans, il a mis à la disposition des industriels plusieurs sources d'informations à l'exemple de banque de données PATOLIS qui contiennent quelque vingt millions de brevet ainsi que JICST (Japon Information Centre of Science and Technology) analyse onze milles revues par an et disposait en 1987 d'un budget de 901 millions de Yen<sup>2</sup>.

### **3.4.3. Renforcer la formation et la recherche sur la veille stratégique**

La veille stratégique doit être impliquée dans le milieu académique par les programmes de recherches scientifiques et des formations universitaires par l'intégration des diplômes en veille stratégique et l'intelligence économique *car les publications traitant de la veille stratégique sont peu nombreuses*<sup>3</sup>. Elle doit s'inscrire dans la politique d'éducation nationale<sup>4</sup> et favoriser l'échange entre les universités ferventes en matière de formation en veille et en IE, car les études de gestion et de la pratique de la veille stratégique permettent de mieux exploiter l'information au profil du développement.

### **3.4.4. Faire appel à des sous traitants ou à des spécialistes en veille**

Dans le cas où l'entreprise n'est pas capable et ne détient aucun savoir en matière de veille il est question, de sous traité la veille auprès des bureaux spécialisés.

---

<sup>1</sup>JUILLET, Alain, référentiel de formation en intelligence économique, 2005.  
[http://www.acrie.fr/dl/Referentiel\\_formation\\_IE\\_commission\\_juillet.pdf](http://www.acrie.fr/dl/Referentiel_formation_IE_commission_juillet.pdf)

<sup>2</sup>ROUIBAH, Kamel, « Veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines », thèse doctorat, université Pierre MENDES-FRANCE (UPMF), 1998  
<http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/TheseRouibah1998.pdf>

<sup>3</sup>LESCA, H. et SCHULER, M, 1995. *Op.Cit.*

<sup>4</sup>DJEFLAT, Abderkader professeur à l'Université Lille 1 et membre de la délégation algérienne présente à ICC, BOUROUBI, Mustapha, consultant Veil-Tech et enseignant, « La pratique de l'IE en Algérie Réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode ? », Veille Magazine • Novembre / Décembre 2008 • 35.  
<http://www.veillestrategie.com/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>

**3.4.5. Le minimum de structure pour la veille**

Une fois les moyens de la veille stratégique sont réunis, la cellule de veille doit être structurée comme les autres fonctions avec l'implication forte de la direction générale et le minimum de structure. Ceci pour faciliter sa tâche. « *L'information est mieux valorisée lorsque l'entreprise dispose d'un encadrement structuré, avec des responsables de fonction bien identifiés* ». <sup>1</sup> Pour ensuite exprimer les besoins en information et en sources d'informations concernées.

**3.4.6. Evaluation permanente de la structure et du fonctionnement de la cellule de veille**

Faire des réunions avec les agents impliqués dans la veille de manière régulière permet de discuter de manière collective et de soulever tous les points et les questions liés à la veille telles que l'apparition d'une nouvelle source d'information, d'un nouvel outil d'exploitation, la réorganisation de telle ou telle tâche de veille. Il peut s'agir aussi d'un diagnostic en terme de budget, c'est à dire est ce que les moyens mis en place sont suffisants ou insuffisants ? Et en terme de réalisation d'objectif de la veille : est ce que la veille a permis de saisir l'opportunité anticipée et de réduire réellement l'effet du risque prévu ?

La pratique de la veille stratégique est une tâche délicate dont les utilités sont majeures. Suivre les nouvelles méthodes de la pratique de la veille stratégique et profiter des expériences des autres pays en la matière est l'autre tâche des veilleurs. Ceci permet une veille performante et d'éviter les erreurs déjà commises en la veille stratégique. C'est une affaire de tous les acteurs économiques, l'Etat doit jouer un rôle pour consolider tout effort pour une veille stratégique plus intégrée.

---

<sup>1</sup>RIVELLI, Carlo, 2000, *Op.Cit.*

**Conclusion chapitre II**

Il est fort constaté que le matériau de base de la veille stratégique est l'information, le processus de veille peut être assimilé à une sorte d'entonnoir qui au fur et à mesure du processus de traitement et de synthèse, les veilleurs filtrent et transforment un grand volume d'informations diverses et disparates en informations cohérentes, annonciatrices d'événements vis-à-vis desquelles l'entreprise pourrait se protéger et les utiliser en sa faveur.

À chacune des étapes du processus de la veille stratégique, les activités exigent une intégration des efforts des différents acteurs qui doivent traiter différents types d'informations.

Le processus de la veille stratégique s'appuie sur de nombreux outils qui se développent sans cesse grâce à l'utilisation généralisée des NTIC. Ces outils varient selon leur usage et nécessitent une formation continue pour rester à jour parce que le système continuera à se sophistiquer. Les veilleurs doivent donc sans cesse maîtriser ces outils qui combinent à la fois l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine.

L'entreprise est désormais prise dans l'engrenage de la mondialisation, dû essentiellement à la révolution qui s'opère dans les techniques de l'information et de la communication. La veille stratégique a pris forme et continue d'évoluer au fur et à mesure que ces techniques évoluent.

La pratique de la veille stratégique ne doit pas être uniquement circonscrite dans un cadre réduit uniquement aux entreprises individuellement, elle doit être inscrite dans l'intention générale que devrait suivre les corporations d'entreprises aux objectifs communs, voir même à l'échelle des gouvernements pour atteindre un objectif dans telle ou telle activité donnée. Chaque orientation est précisée par un certain nombre d'interventions qui indiquent les approches, les méthodes, les grands moyens et les stratégies qui seront utilisées pour atteindre les résultats. C'est le seul moyen qui permettra aux entreprises de s'adapter aux nouvelles règles socioéconomiques de notre siècle. Il s'agit d'une nouvelle réorganisation qui se fait par le développement d'une nouvelle économie du savoir alliant le traitement des informations, les NTIC et les capitaux dans une optique de modernité et de compétitivité.

### Conclusion partie théorique

Nous avons vu tout au long de cette partie les éléments essentiels qui ont éclairci d'avantage notre problématique, ils constituent une assise sur laquelle nous nous appuierons pour mener à bien la partie pratique. Nous retiendrons en autres que le concept de veille stratégique est un concept qui est à la fois ancien et nouveau. Il a été construit et mûri graduellement en suivant les mutations et les besoins que connaissent les entreprises et les Etats, c'est un outil pour la survie des entreprises. Il est constitué et composé de différentes facettes en interaction et se complètent pour former une veille stratégique laquelle va traduire l'objectif stratégique. Plusieurs pays ont atteint un développement et une croissance économique spectaculaire grâce à la recherche et l'exploitation de l'information. L'exemple du Japon est le plus édifiant, ce pays a fait de l'information son outil et sa matière première de base.

La définition du concept de la veille stratégique diffère d'un pays à l'autre d'une langue à l'autre d'une culture à l'autre, malgré la confusion que nous pouvons constater entre les notions et les préférences dans les expressions, celles-ci mènent toujours à une signification commune à tous, elle désigne un processus permanent de recherche et d'exploitation d'information pour prévenir contre les risques et anticiper les opportunités.

A l'issue de cette partie nous pouvons retenir entre autres les points suivants :

- La mise en place de la veille stratégique dans l'organisation nécessite une participation de tout le personnel de l'organisation.
- Le transfert des pratiques et des méthodes de gestion de la veille stratégique ne peut être fait de la même manière d'un pays à l'autre, les différences liées à la culture et au développement économique peuvent constituer des avantages ou des freins.
- La veille stratégique combine des moyens humains, financiers et techniques, elle exige une organisation rigoureuse qui implique tous les maillons de l'entreprise, elle ne peut pas être une simple tâche mise à part.
- La mission des acteurs de la veille stratégique consiste à transformer l'information en décision stratégique.
- L'information de la veille stratégique se trouve dans des sources formelles généralement facilement accessibles et dans des sources d'informations informelles qui nécessitent généralement plus d'effort.

- La réussite de la veille stratégique repose indispensablement sur la capacité du personnel à se maintenir en vigilance permanente, l'information clé peut passer inaperçue.



- La veille stratégique s'inscrit dans une globalité. L'apport de l'Etat est souvent déterminant pour l'essor et la progression de cette discipline dans un pays.

A l'issu de cette partie, des questions se posent d'elles-mêmes qu'on est-t-il réellement dans la pratique ? Comment les entreprises mettent-elles en place cette démarche ? Arrivent-elles à reproduire le schéma théorique et le rendre opérationnel ? Toutes ces questions nous aideront beaucoup dans la deuxième partie. Nous allons exploiter tout ce que nous avons vu dans cette partie théorique pour examiner l'état des lieux de la pratique de veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia.

**Deuxième partie**

**De la pratique de la veille  
stratégique dans les entreprises de  
l'industrie laitière : cas de la wilaya  
de Béjaia.**

## **Introduction partie pratique**

La filière laitière en Algérie est fortement dépendante du marché mondial, dans cette conjoncture de la mondialisation, les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa ne peuvent être isolées et étudiées indépendamment du marché mondial. La majeure partie de la matière première est importée, l'activité de ces entreprises est tributaire des fluctuations que connaît le marché mondial. Il y va de soi pour la veille stratégique dans cette industrie, car l'élément de base est l'information. Nous ne pouvons nous intéresser uniquement aux informations locales; certaines pour ne pas dire les plus importantes sont d'ordre international.

Dans cette deuxième partie, nous entamerons le premier chapitre avec la présentation de la filière laitière dans le monde. Nous évoquerons dans la première section les fluctuations de l'offre et de la demande qu'a connues le marché mondial du lait et produits laitiers. Nous citerons les pays leaders dans le domaine et nous verrons aussi les causes de la fluctuation des prix des produits laitiers. Nous allons ensuite, dans la deuxième section, présenter la filière laitière en Algérie, les politiques laitières suivies depuis l'indépendance à nos jours. Nous allons présenter l'état des lieux de la pratique de la veille stratégique en Algérie. Pour ensuite nous intéresser au cas de la wilaya de Béjaïa dans la troisième section dans laquelle nous allons examiner l'état de la collecte, de l'élevage et l'industrie laitière.

Le deuxième chapitre quant à lui sera consacré au vif du sujet. L'analyse de la politique informationnelle des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa, l'état des lieux de la pratique de la veille stratégiques et son impact sur ces entreprises. Dans la première section, nous présenterons la démarche entreprise pour mener l'étude, nous expliquerons la démarche avec laquelle le questionnaire de l'enquête a été élaboré. Dans la deuxième section, les réponses obtenues seront comparées, étudiées puis présentées sous forme de résultats et comptes rendus, nous utiliserons le logiciel SPSS pour exploiter au mieux les réponses obtenues de notre enquête. Par la suite, nous examinerons ces résultats et comptes rendus pour évaluer l'efficacité des politiques informationnelles des entreprises, la qualité et l'importance des moyens utilisés pour les concrétiser. Ce n'est qu'à partir de là que nous pourrions faire le traitement et l'analyse qui nous permettra de tirer les conclusions qui rendront compte de l'état des lieux de la pratique de la veille stratégique au sein des entreprises étudiées. Dans la quatrième section, nous allons orienter notre analyse et interprétation dans une optique qui nous permettra d'étudier et de dégager les impacts internes et les impacts externes sur les entreprises de l'industrie laitière dans la wilaya de Béjaïa en général. Cette démarche nous conduira à la conclusion finale qui répondra aux questions posées dans la problématique.

# **Chapitre I**

## **Le marché mondial de la filière laitière**

## Introduction chapitre I

Le lait est un produit d'alimentation dont les composantes nutritionnelles sont valorisées. La domestication d'animaux pour l'utilisation de leurs laits remonte à environ 12000 ans<sup>1</sup>. Le beurre et le fromage sont ses dérivés et sont obtenus par différents procédés. Etant un produit périssable la conservation du lait posait problèmes. Ce n'est qu'avec le développement de la microbiologie, de la chimie et l'apparition des techniques de pasteurisation et la stérilisation que la conservation a vu le jour à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

Au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, le procédé Hatmaker: une technique de séchage du lait en rouleau permet d'avoir de la poudre du lait facile à réhydrater par l'eau pour reconstituer le lait, cette technique a facilité les échanges internationaux. Avec l'évolution des technologies de l'industrie laitière, la production des produits laitiers a beaucoup évolué en termes de quantité et de qualité. Cependant, elle reste insuffisante à la demande progressive, du fait du changement des habitudes alimentaires de la population, la croissance démographique, les crises climatiques telle que la sécheresse qui affecte directement l'élevage ainsi que les changements dans les politiques commerciales des pays influent énormément aussi sur la production.

L'objectif de ce chapitre est de cerner la situation, l'évolution et l'état des lieux de la filière laitière dans le monde en mettant l'accent sur les grands producteurs du lait et produits laitiers et les principaux facteurs de l'instabilité des échanges de ces produits dans la première section. La deuxième section est réservée à la présentation de la filière lait en Algérie où nous allons exposer la problématique de la filière laitière dans le pays en commençons par circonscrire la filière laitière selon la définition de l'approche filière. Nous allons aussi retracer l'évolution et l'historique de l'industrie laitière en Algérie dans ces deux phases : de l'économie administrée et l'économie de marché. Nous nous baserons sur la dynamique entrepreneuriale.

Nous allons mettre en exergue les politiques suivies depuis l'indépendance à nos jours, nous verrons leurs contributions et leurs limites et nous aborderons la nouvelle politique de réhabilitation de la filière laitière, les entraves actuelles pour le développement de la filière en Algérie. Ensuite, nous présenterons l'état des lieux de la pratique de la veille stratégique en Algérie. Nous allons présenter les séminaires tenus en Algérie sur la veille stratégique ainsi que les futures perspectives.

La troisième section est réservée à la présentation de la situation de la filière laitière dans la wilaya de Béjaia : situation d'élevage, présentation des industries laitières et l'explication des raisons du faible taux d'intégration du lait cru dans les laiteries de la wilaya.

---

<sup>1</sup> « La filière laitière ». <http://www.academie-technologies.fr/publication/rapports/filiereLait/chap1FiliereLaitExperts.pdf>

## Section 1: La filière laitière dans le monde

Le marché mondial des produits laitiers connaît de fortes tensions, la production mondiale du lait et des produits laitiers est en augmentation progressive mais, elle est insuffisante. C'est un marché qui connaît des flambées des prix et des fluctuations des échanges internationaux. Ce qui reflète en réalité la faiblesse des règles du fonctionnement du marché laitier mondial<sup>1</sup>. C'est un marché qui connaît une réorganisation avec l'arrivée de nouveaux producteurs notamment les pays d'Asie, il y a aussi le fait de la réduction de la production dans d'autres pays à cause des politiques commerciales et des crises climatiques.

### 1.1. Offre insuffisante et demande croissante du lait et produits laitiers

La production mondiale du lait a fortement augmenté durant ces 25 dernières années. Elle est passée de 466 millions de tonnes en 1980 à 613 millions de tonnes en 2004. L'offre du lait est concentrée en Union Européenne, la Nouvelle-Zélande et l'Australie sont les plus grands exportateurs du monde. Ils assurent un taux de 90% des exportations mondiales du lait en poudre. Cependant, une progression de la consommation du lait et des produits laitiers de 3,8% à 4% par an est estimée pour la période 1993–2020. Actuellement, elle progresse à un rythme de 8 millions de tonne/an<sup>2</sup>. Quant à la demande du lait, elle sera doublée d'ici 2020. L'augmentation de la demande du lait et produits laitiers trouve son origine principale dans l'augmentation de la population mondiale qui rend l'offre de plus en plus insuffisante, le diagramme de la figure n°7 nous montre l'équilibre du marché mondiale des produits laitiers.

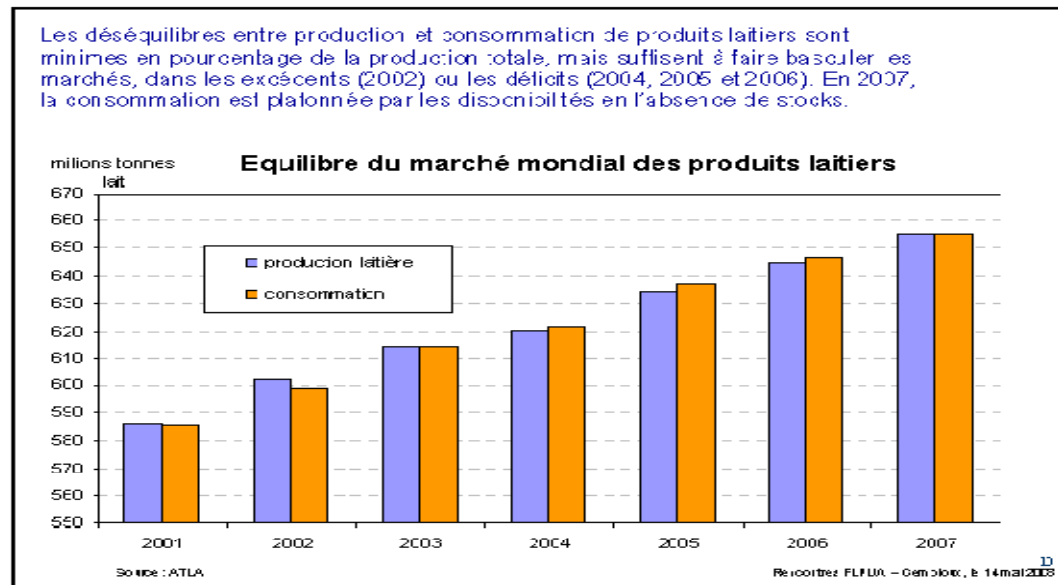
---

<sup>1</sup> Dr PAPA, NOUHINE DIEYE, chef du bureau d'analyse macro-économique (BAME), ISRA, «Tendances du marché : le lait en instabilité conjoncturelle? », Bulletin d'informations trimestriel du Projet de Renforcement de l'Interface entre les Etats et les Chambres d'Agriculture (PRIECA/AO), N°4 AGROVISION, septembre2007.

<http://www.cmaoc.org/CMAAOC/PDF/publications/agrovision/marchedulait.pdf>

<sup>2</sup>BALLANDONNE, JC-Union Normandie-Maine, « Contrôle laitier, L'EVOLUTION DU PRIX DU LAIT », novembre 2007. [http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix\\_du\\_%20lait%202007.pdf](http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix_du_%20lait%202007.pdf)

Figure n°7 :L'équilibre du marché mondial des produits laitiers



**Sources :** BRZUSCZAK, Robert Compagnie Laitière Européenne « La production laitière wallonne : atouts et perspectives LE MARCHE MONDIAL DES PRODUITS LAITIERS », Rencontres FLPLW – Gembloux, le 14 mai 2008. [http://www.filiere lait.be/pdf/42-Le\\_marche\\_mondial\\_des\\_produits\\_laitiers.pdf](http://www.filiere lait.be/pdf/42-Le_marche_mondial_des_produits_laitiers.pdf)

Le déséquilibre entre l'offre et la demande du lait trouve ses origines dans les crises économiques et climatiques. Il faut aussi ajouter les facteurs politiques telles que les politiques commerciales des grands pays producteurs comme les quotas, la réduction des stocks et des subventions.

L'UE a toujours été le premier exportateur des produits laitiers. Mais, ses parts de marché sont en baisse depuis les accords de Marrakech entrés en vigueur en 1995. Elle passe de 55% en 1990 à 38% en 1998. L'UE des 15 était le plus grand producteur en 2003 suivi de l'Inde, des Etats Unis, de la Russie et du Brésil<sup>1</sup>. En 2006, l'Europe cède sa place aux pays en développement en l'occurrence ceux de l'Asie<sup>2</sup>. C'est la première région productrice du lait dans le monde avec 34% des volumes devant l'Europe 33%.

Par pays, l'Inde est le premier producteur du lait au monde en 2006 avec 19 millions de tonnes sa production progresse de 3% /an. Cela est dû aux importants projets de développement du secteur laitier. Il y a aussi la Chine qui a doublé sa production durant la dernière décennie avec un taux de croissance qui dépasse les 20%. L'Inde et la Chine<sup>3</sup> sont supposées être les acteurs

<sup>1</sup>Dr PAPA, NOUHINE DIEYE, 2007. *Op.Cit.*

<sup>2</sup>« Lait et produit laitiers, Prix l'amélioration de la conjoncture se poursuivra-telle ? », <http://www.fao.org/docrep/009/J8126f/j8126f09.htm>

<sup>3</sup> Dans le cadre de son 11ème plan quinquennal (2006-2010) puis de son plan décennal (2011-2020), le gouvernement chinois a envisagé un changement de stratégie en se focalisant davantage sur l'augmentation des rendements laitiers par l'importation de matériels génétiques. Outre le faible développement les machines à traire la filière chinoise est aussi confrontée au manque des terres disponibles, d'eau, de fourrages ou de céréales. In Les marchés/monde le marché des produits laitiers carnes et avicoles en 2006. [http://remvt.cirad.fr/cd/derniers\\_num/2008/EMVT08\\_097\\_107.pdf](http://remvt.cirad.fr/cd/derniers_num/2008/EMVT08_097_107.pdf)

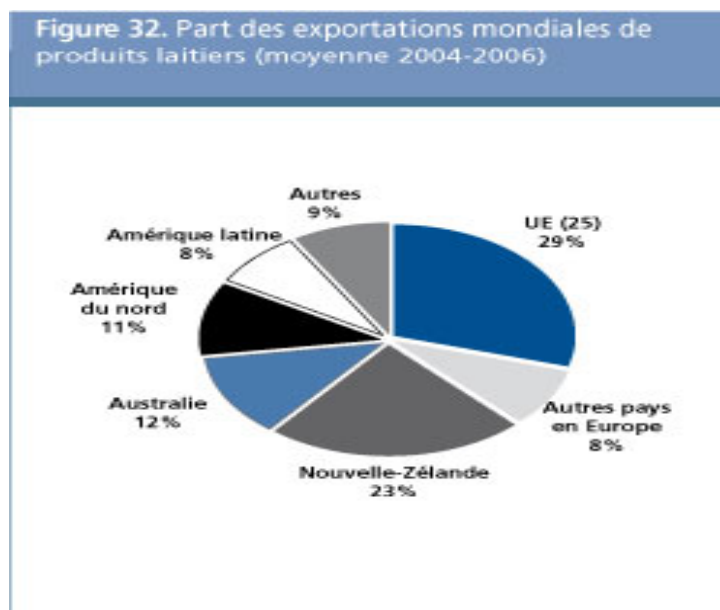
essentiels de la production d'ici 2011<sup>1</sup>. Au Pakistan, la production continue d'augmenter de 3%/an. Les pays d'Asie et les pays de l'Amérique du Sud voient leurs parts de marché augmenter au détriment des pays développés qui perdent leurs parts de marché telles que l'Australie, l'UE et l'Océanie<sup>2</sup>.

La baisse des parts du marché revient principalement aux crises climatiques et la sécheresse. En Australie, la dépendance de son agriculture de l'irrigation empêche le développement de manière régulière de sa production de lait<sup>3</sup>. Pour l'UE, l'instauration des quotas par la PAC constitue un obstacle.

En Amérique du Sud, le Brésil est le premier producteur et exportateur de lait dans la région et ce grâce à l'intensification de la production depuis 2005.

En 2006, la production a fléchi en Afrique elle ne représente que moins de 5% de la production mondiale, l'Égypte elle seule assure 50% de la production en Afrique du Nord.

**Figure n°8** La part des exportations mondiales des produits laitiers



**Source** : « Lait et produit laitiers, prix l'amélioration de la conjoncture se poursuivra-telle ? », <http://www.fao.org/docrep/009/J8126f/j8126f09.htm>

<sup>1</sup> BRZUSCZAK, Robert, « La production laitière wallonne : atouts et perspectives », Le marché mondial des produits laitiers » Compagnie Laitière Européenne, Rencontres FLPLW – Gembloux, le 14 mai 2008.

[http://www.filierelait.be/pdf/42-Le\\_marche\\_mondial\\_des\\_produits\\_laitiers.pdf](http://www.filierelait.be/pdf/42-Le_marche_mondial_des_produits_laitiers.pdf)

<sup>2</sup> PADILLA, M, GHERSI, G, « Le marché international du lait et produits laitiers, options méditerranéennes », série B/N°32, 2001-les filières et marché du lait et dérivés en Méditerranée

<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011661.pdf> in FAO 2000.

<sup>3</sup> « Les marchés/monde, le marché des produits laitiers carnes et avicoles en 2006 »,

[http://remvt.cirad.fr/cd/derniers\\_num/2008/EMVT08\\_097\\_107.pdf](http://remvt.cirad.fr/cd/derniers_num/2008/EMVT08_097_107.pdf)



Le lait entier en poudre est le produit laitier le plus échangé dans le monde en termes de volume. Historiquement, les grands fournisseurs de lait entier en poudre ont été les pays de l'Océanie et l'Union européenne. Les principaux pays importateurs sont l'Algérie avec 1/5 de la facture des importations, le Venezuela, l'Arabie Saoudite, le Mexique et les pays d'Asie du Sud-Est : l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande<sup>1</sup>.

Pour le marché du fromage et du beurre, il est dominé par les exportations de l'UE, l'Océanie et la Nouvelle-Zélande. Les échanges du fromage portent sur 8% de la production mondiale et la Méditerranée du Sud compte elle seule 17% du marché international du fromage. Quant au beurre, les échanges portent sur plus de 10% entre 1995-1998 et le marché Sub-Méditerranéen compte 30% du marché mondial en 1997<sup>2</sup>.

### 1.2. Les fluctuations des échanges commerciaux des produits laitiers

Pour M PADILLA, G GHERSI<sup>3</sup>, les principales causes des faiblesses des transactions mondiales sont dues aux faits économiques suivants :

- Les quotas laitiers imposés en 1984 à la production européenne, ont entraîné la hausse des prix ce qui a poussé les pays importateurs à développer leur production locale.
- La baisse de la demande mondiale des produits laitiers qui est due aux deux crises successives de 1998: la crise asiatique qui représente 40% de la demande mondiale de la poudre du lait et la crise russe qui a affecté les exportations du fromage et du beurre ont entraîné les prix à une forte baisse.
- La dévaluation de la monnaie de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande a permis d'écouler leur stock de beurre et du fromage sur le marché Nord Africain.
- Les événements des années 90 en Méditerranée : guerre civile, réduction des prix du pétrole auxquels s'ajoute la volonté de certains pays à développer la production locale.
- Les problèmes de transport et de stockage de ces produits qui ont entraîné la réduction des transactions en lait UHT et poudre de lait. A ce sujet, la FAO estime que 5 milliards de litres sont jetés/an en Afrique, à cause de la défaillance des moyens de conditionnement, lors du transport du lait vers les industries laitières et les centres de collecte.
- La substitution de la matière grasse animale de lait par la matière grasse végétale.

---

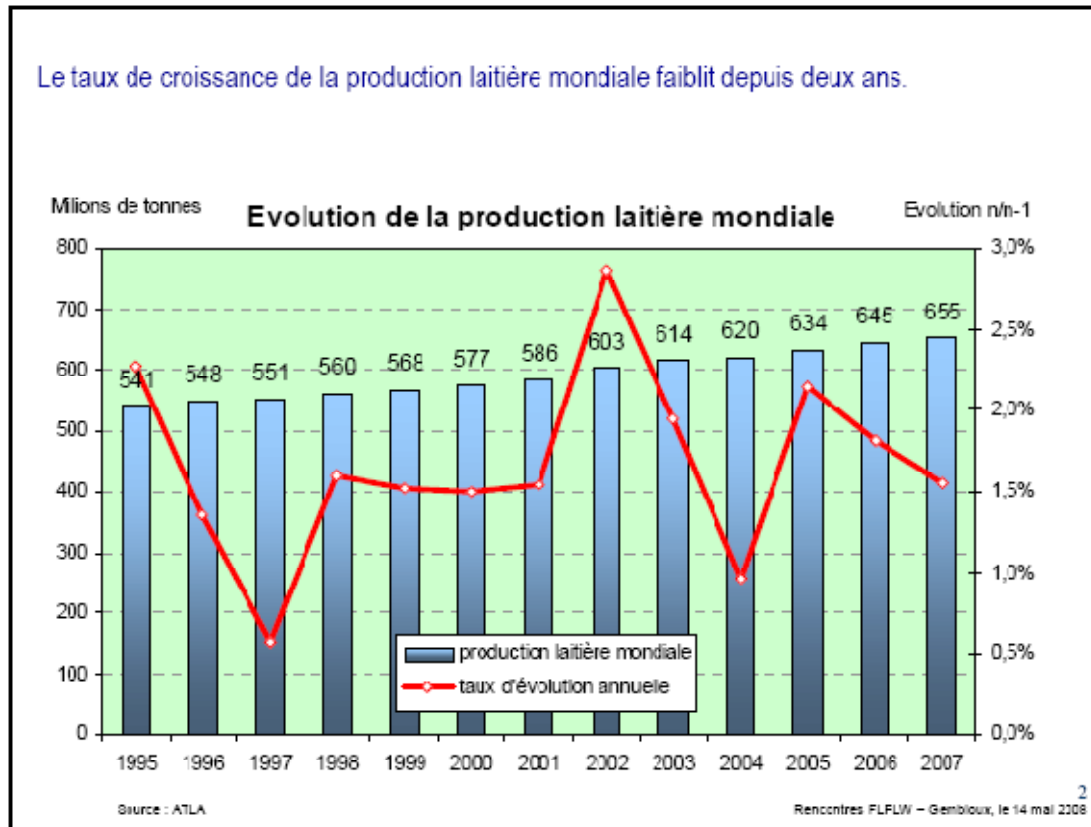
<sup>1</sup> « Lait et produit laitiers, prix l'amélioration de la conjoncture se poursuivra-telle ? », *Op.Cit.*

<sup>2</sup>PADILLA, M, GHERSI, G, 2001, *Op.Cit.*

<sup>3</sup> *Idem.*

- Les nouvelles technologies qui permettent de transformer en fromage la poudre de lait des PECO qui est moins chère et échappe aux taxes. C'est un marché qui a fleuri en Afrique et au Moyen Orient.

Figure n° 9 L'évolution de la production laitière mondiale



Sources : BRZUSCZAK Robert, Compagnie Laitière Européenne « La production laitière wallonne : atouts et perspectives », Le marché mondial des produits laitiers, Rencontres FLPLW – Gembloux, le 14 mai 2008. [http://www.filierelait.be/pdf/42-Le\\_marche\\_mondial\\_des\\_produits\\_laitiers.pdf](http://www.filierelait.be/pdf/42-Le_marche_mondial_des_produits_laitiers.pdf)

L'histogramme de la figure n°9 montre la fluctuation de la production laitière mondiale avec un taux de croissance qui a atteint le sommet du pic en 2002, pour ensuite baisser en 2004. Ce taux a repris une légère hausse en 2005 mais, fini par se dégrader dans les deux dernières années 2006-2007.

### 1.3. La flambée des prix des produits laitiers

Dans la période fin 2006 et l'été 2008, les marchés mondiaux des produits laitiers principalement ceux de la poudre du lait ont connu une flambée des prix accélérée. En Mai 2007, elle atteint un pic inattendu sans précédent qui s'explique par les raisons ci-après :

Elle est due essentiellement à la réduction de l'offre des principaux pays exportateurs et la hausse de la demande des pays importateurs en développement.

La sécheresse liée au réchauffement climatique au niveau des grands pays producteurs de lait comme la Nouvelle Zélande, l'Océanie et l'Australie. En Australie, la sécheresse qui a sévit durant le mois de Juin à Octobre 2006 a affecté la collecte du lait de juin 2006 à juillet 2007. Elle était d'environ 10 millions de tonne. C'est la plus faible depuis les dix dernières années. Les prix sont passés de 1427 \$ US la tonne en juillet 2006 à 3054 \$ US la tonne en mai 2007<sup>1</sup>.

Cette sécheresse a fait que ce pays soit responsable de la moitié du déficit du lait dans le monde<sup>2</sup>.

Les inondations de pâturage dans les principales zones de production laitière en Argentine.

Le développement des produits dérivés du lait (yaourt et fromages) ayant entraîné une pénurie de lait en poudre sur le marché<sup>3</sup>.

Les changements des politiques dans les grands pays exportateurs conformément aux accords du cycle de négociation de « Doha Round » au niveau de l'OMC qui prévoit une accélération de la libéralisation du secteur laitier par la réduction de la moitié des soutiens internes, réduction de la protection douanière et la suppression des subventions à l'exportation accordées aux producteurs ont affecté les prix à la hausse. Avec la politique de réduction des stocks laitiers par l'instauration des quotas depuis 1984 au niveau de la production européenne. L'UE a réduit sa production de lait en poudre écrémé de 66%, elle est passée de 2,8 millions de tonne en 1983 à 0,96 millions en 2004. Ses stocks de produits laitiers fin 2006 étaient proches de zéro.

Les réformes de la PAC se poursuivront jusqu'à 2015 et elles touchent également les autres produits laitiers, ceci a provoqué d'énormes contestations. En 2009, des éleveurs et des producteurs de l'UE réclament à travers des grèves et des déversements des milliers de litres de lait dans les champs pour sensibiliser les pouvoirs publics sur la nécessité de revoir les règles qui régissent la filière laitière en Europe.

---

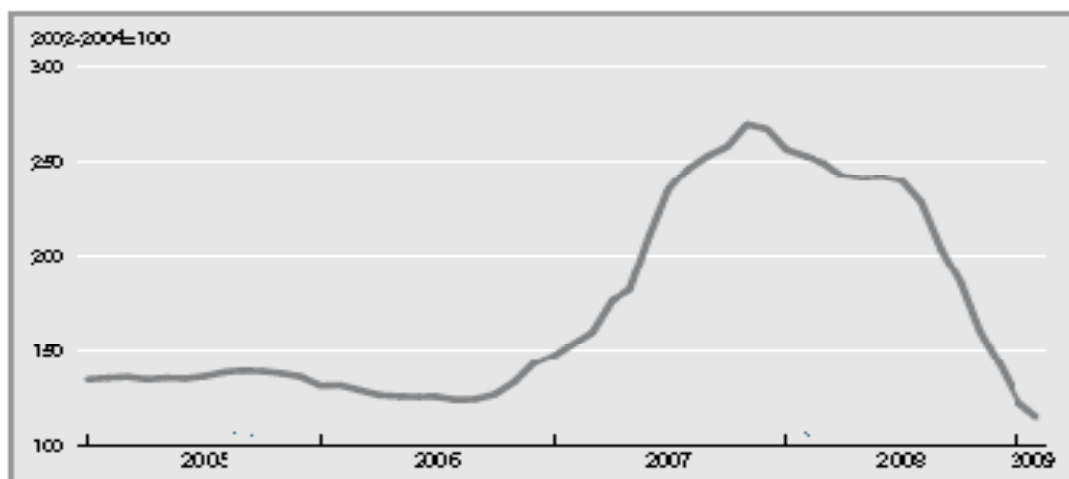
<sup>1</sup>Dr PAPA, NOUHINE DIEYE, 2007, *Op. Cit.*

<sup>2</sup>BALLANDONE, JC-Union Normandie, Maine, 2007. *Op. Cit.*

<sup>3</sup> NDYE, Doudou, « Le marché mondial du lait : situation actuelle et perspectives », Intégration par les marchés agricoles (IMA), bulletin d'information semestriel, n°2, Conférence des Ministres d'Afrique de Ouest et du Centre CMA/AOC, août 2007,

[http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix\\_du\\_%20lait%202007.pdf](http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix_du_%20lait%202007.pdf)

Figure n°10 indices FAO des prix des produits laitiers



**Source :** Comité des produits, soixante-septième session, « Situation actuelle et perspectives », Rome 20-22 Avril 2009.FAO .<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4569f.pdf>.

D'après le graphe de la figure n° 10, les cours mondiaux du lait en poudre sont passés entre le 1er et le 05 Mai 2007 de 3.100 à 4.930 \$US/tonne au niveau de la bourse européenne du lait, alors qu'en Océanie, les cours sont passés de 3.000 à 4.100 \$US/tonne durant la même période<sup>1</sup>. Cette situation a stimulé la production locale dans plusieurs pays en développement et ont réduit l'importation des produits laitiers qui a fait le recule des prix au début 2008. Depuis la fin de 2008, les cours mondiaux des produits laitiers sont redescendus, ce qui a incité l'Union européenne à réintroduire des subventions aux exportations au début 2009, cette décision pourra mener les cours mondiaux à la baisse<sup>2</sup>. Ces fluctuations du marché de la poudre du lait entraînent des conséquences lourdes sur les économies des pays importateurs notamment les pays en développement. Il est ainsi question de promouvoir la production locale et de réduire la dépendance vis avis du marché mondial.

Le marché de la filière laitière est un marché qui a connu de fortes tensions telles que la flambée des prix des produits laitiers et une fluctuation de l'offre et de la demande. Comme l'Algérie est parmi les grands importateurs de la poudre du lait, elle est affectée par les changements qui s'opèrent sur le marché mondial. Quelle est la réalité de la filière laitière en Algérie ? Quelles sont les grandes caractéristiques des industries laitières dans le pays ? Quelles sont les politiques laitières menées depuis l'indépendance et quels sont leurs résultats ? Quel est l'état des lieux de la pratique de la veille stratégique en Algérie ? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans la section suivante.

<sup>1</sup>NDYE, Doudou, 2007, *Op. Cit.*

<sup>2</sup>Comité des produits, soixante-septième session, « Situation actuelle et perspectives », Rome 20-22 Avril 2009.FAO .<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4569f.pdf>.

## Section 2 : Filière laitière et pratique de veille stratégique en Algérie

En Algérie après l'indépendance, le secteur agroalimentaire était dominé par les entreprises étatiques. L'industrie agro-alimentaire occupe une place très importante dans l'économie nationale, elle a connu différentes réformes depuis 1980 pour le développement des capacités de production afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire.

Les filières agro-alimentaires ont vues de profonds changements avec la restructuration de l'ensemble des entreprises publiques et le passage à économie de marché, la nouvelle donnée est caractérisée par l'émergence d'un grand nombre de PME-PMI privées. L'apparition des Holdings font que l'industrie agro-alimentaire connaît de nouvelles démarches stratégiques face à la concurrence de plus en plus grandissante.

L'industrie du lait en Algérie est la deuxième industrie agro-alimentaire nationale par son chiffre d'affaires (3 milliards DA, soit 17% de l'ensemble des IAA) et par ses effectifs (9 % du total), soit quelques 9000 travailleurs. Ses activités concernent cinq principaux produits : lait pasteurisé, yaourts, crèmes, fromages et beurre<sup>1</sup>.

### 2.1. La filière laitière en Algérie

La filière laitière est composée en amont par les agriculteurs qui s'occupent de la production des fourrages et des graines, des éleveurs des cheptels laitiers et les importateurs d'aliments du bétail, elle est composée également des industries de transformation du lait en poudre ou du lait de vache en différents produits laitiers, les institutions financière et les organisations, elle est constituée en aval par les distributeurs et les consommateurs.

En Algérie, le lait est un aliment à large consommation. Il permet de substituer les protéines de la viande qui coûte chère pour la population à faible revenu. Avec une consommation de 110 litre /an /habitant<sup>2</sup>, la consommation nationale annuelle s'élève à plus de 3 milliards de litre, elle est inférieure à celle de l'Europe mais, plus importante que celle de ses voisins ; la Tunisie et le Maroc. L'Algérie est ainsi le premier consommateur au Maghreb avec une part d'importation de 22%<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>BOUKELLA, Mourad, « Les industries agro-alimentaires en Algérie/ politiques, structures et performances depuis l'indépendance », Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM), Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, CREAD Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, cahiers option méditerranéenne vol .19.

[www.iamm.fr/baseisis/trouvet.php?livre=1...ALGERIE](http://www.iamm.fr/baseisis/trouvet.php?livre=1...ALGERIE)

<sup>2</sup>« Premier salon international du lait et dérivés SILAIT » du 27 au 29 Mai 2008 Alger.

<http://www.silait-dz.com/pdfs/presentation.pdf>

<sup>3</sup>AMELLAL, Rachid, « La filière lait en Algérie : entre l'objectif de sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance », INA El Harrach, CIHEAM option Méditerranéenne, série B/n°14, 1995, les agricultures magrébines à l'aube 2000. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/C1960052.pdf>

Le recours à l'importation est inéluctable pour combler le déficit en lait. En 2008, la facture d'importation du lait et des produits laitiers était de 1,3 milliards \$ US contre 900 millions en 2007.

Malgré l'importation des vaches laitières hautement génétiques, la production nationale laitière reste insuffisante<sup>1</sup>. Pour combler ce déficit, l'Etat fait recours à l'importation du lait en poudre. Entre 1982 et 1992 l'Etat a importé une facture de 4 milliards de dollars de lait et produits laitiers, soit 15% du volume de ses dettes. Cette dépense vient au deuxième rang après les importations des céréales<sup>2</sup>. L'Algérie occupe la troisième place après l'Italie et le Mexique en termes d'importations du lait et produits laitiers.

Avec une croissance annuelle de la filière lait de 8%, l'Algérie a un taux de collecte inférieur à 15%<sup>3</sup> et le taux de couverture des besoins de consommation en lait par la production nationale reste faible (40 %) le reste est importé sous forme de poudre de lait<sup>4</sup>. Les principales raisons de cette forte consommation reviennent aux facteurs suivants :

- La croissance démographique et le soutien des prix par l'Etat : pour combler le déficit en protéines animales de la viande, produit très coûteux pour les ménages, la population trouve en le lait un produit de substitution pas cher car subventionné par l'Etat. Une subvention qui a coûté au pays 13.3 milliards de DA entre 1982 et 1992. La hausse des prix de la poudre de lait et la croissance démographique entraînent à la hausse ce coût de la sécurité alimentaire.
- Faible rendement de l'élevage, les quantités du lait cru ne couvrent pas les capacités industrielles, 6% uniquement en 1995 contre 70% entre 1963-1970.
- Absence d'intégration entre l'industrie et l'exploitation laitière et l'élargissement du marché plus en aval qu'en amont de la filière.

La filière laitière en Algérie est caractérisée par une production nationale déconnectée du marché de transformation et par la dominance du circuit informel de commercialisation, ce qui a comme conséquences<sup>5</sup> :

- Une forte dépendance du marché mondial de la poudre de lait et produits laitiers.

---

<sup>1</sup> GHOZELANE, F, YEKHLE.F, H, YAICI, S, « Performance de production et de reproduction laitière des bovins laitiers en Algérie », annales de l'Institut National Agronomique d'El Harrach, n° 1 et 2, INA El Harrach Alger, 2003. <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/Ghozlane.pdf>

<sup>2</sup> BENCHARIF, A, « Stratégie des acteurs de la filière lait en Algérie : état des lieux et problématique », CIHEAM-AM Montpellier, option Méditerranéenne, Série B /n° 32, 2001 les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf>

<sup>3</sup> Premier salon international du lait et dérivés SILAIT, 2008, Op. Cit

<sup>4</sup> ADEM, Rachid, « Performances, modalités des systèmes de production et rentabilité des exploitations laitières suivies par le circuit des informations zootechniques (CIZ) », Les 2èmes Journées techniques sur la promotion de la production laitière, le 19 et 20 Mai 2009, la D.S.A et la CAW de Béjaia.

<sup>5</sup> IDEM.

- Une industrie tournée vers la transformation des produits importés : 90% du lait transformé est à base de poudre du lait importée et la MGLA. Il faut noter que l'industrie laitière jusqu'à 1974 fonctionne à base de lait frais en vrac importé, mélangé au lait cru. Mais, avec les charges du transport du lait frais et les prix attractifs de la poudre de lait, l'industrie laitière actuellement fonctionne à base de poudre de lait importée mélangée avec la MGLA<sup>1</sup>.

Bien que l'Etat ait mis en places depuis l'indépendance des politiques laitières qui ont contribué à améliorer le secteur laitier, il est toutefois remarqué que ces politiques n'ont pas réduit la dépendance de la transformation laitière à base de la poudre du lait importée.

### 2.1.1. L'industrie laitière en Algérie

Après l'indépendance l'Algérie ne possédait que quelques unités étatiques de production laitière insuffisante. Durant la période d'indépendance à 1970, le secteur étatique est composé de trois unités à savoir :

- La coopérative laitière d'Oran (CLO) sous la tutelle de la wilaya d'Oran.
- La COLAITAL de BirKhadem sous tutelle du Ministère de l'Industrie.
- La coopérative laitière de Constrantine (COLAC) gérée à l'époque par l'Office National de la Réforme Agraire (ONRA).

Face à la consommation grandissante, ces trois unités sont regroupées en 1970 pour la création de l'ONALAIT qui est ensuite décentralisé et restructuré en 1982 en trois offices régionaux; ORELAIT, OROLAIT et ORLAC situés respectivement à l'Est, l'Ouest et le Centre du pays<sup>2</sup>.

L'industrie laitière existante fut réalisée durant les deux plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977. Avec l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché à partir des années 1990, le secteur a connu une forte entrée des entreprises privées de production du lait et ses dérivés (fromage, yaourt, camembert...). Le secteur privé a connu un grand essor à partir de 1995 favorisé principalement par le code d'investissement de 1993<sup>3</sup>.

En janvier 1997, il a été décidé de confier la gestion des portefeuilles laitiers à un groupe industriel issu des offices régionaux de l'Est et de l'Ouest qui ont été intégrés dans une démarche de fusion dans l'entreprise ORLAC qui devient à partir de Mai 1998 SPA GIPLAIT: "Groupe Industriel des Productions Laitières". Il regroupe actuellement dix-neuf filiales d'une capacité de

---

<sup>1</sup> BENCHARIF, A, 2001, *Op. Cit.*

<sup>2</sup> « Historique et évolution de l'industrie laitière en Algérie », <http://www.giplait.dz/historique.htm>

<sup>3</sup> CHERIET, Foued, « Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie », Série « Master of Science » n°79, 2006 CIHEAM-IAMM. <http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf>

1,4 milliard de litres/an<sup>1</sup>. Aux 19 filiales, s'ajoute la filiale MILK-TRADE créée pour fournir les filiales en poudre de lait importée et autres matières. Mais, à partir de janvier 2007 elle a été remplacée par l'office national interprofessionnel du lait et des produits laitiers qui fournit la poudre du lait à ces unités.

En 2000, la firme multinationale DANONE entre dans l'industrie laitière du pays par l'acquisition de 51% des parts de l'entreprise Djurdjura leader de la production du yaourt au niveau national pour devenir SPA DANONE DJURDURA ALGERIE. Arrive aussi la franchise CANDIA avec Tchou-lait pour produire le lait UHT et d'autres produits laitiers.

L'accélération du processus de l'ouverture de l'économie voit le marché de la filière connaître une diminution des parts du marché du groupe étatique GIPLAIT qui passe de 53,2% à 30,2% entre 1996 et 2000<sup>2</sup> au profit des entreprises privées qui regroupent 220 PME/PMI dotées d'une capacité de transformation avoisinant les 200 millions litres/an avec une variété de produits sur un marché fortement concurrentiel.

La concurrence devient de plus en plus accrue dans le secteur, elle sera accentuée avec les accords d'association entre l'Algérie et l'UE entrés en vigueur le premier septembre 2005 et la création d'une ZLE à l'horizon 2017. Les entreprises du secteur agroalimentaire feront face à des menaces des produits étrangers. Les entreprises sont appelées à renforcer leur mise à niveau et de privilégier l'hygiène et la qualité de leurs produits afin de s'y adapter et de survivre. Elles doivent aussi intensifier le recours aux nouvelles technologies et aux pratiques de veille et d'IE pour anticiper les marchés, les opportunités et détecter les menaces.

### **2.1.2. Les politiques laitières en Algérie**

Depuis les années 70 l'Etat a mis en place différentes politiques laitières visant à augmenter la production du lait et produits laitiers pour réduire les importations des poudres de lait fortement dépendantes du marché mondial. A travers les « plans-lait » et des « plans-quinquennaux ». Ces politiques laitières sont basées sur :

- L'amélioration génétique du cheptel,
- Les actions portant sur les aliments du bétail,

---

<sup>1</sup>KHERZAT, Bahidja, « Essai d'évaluation de la politique laitière en perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce et à la Zone de Libre Echange avec l'Union Européenne », Institut National Agronomique d'ELHARRACH, magister en sciences agronomiques, Alger ,2005-2006 in MADR2004 <http://www.memoireonline.com/05/08/1112/essai-evaluation-politique-laitiere-perspective-adhesion-algerie-omc-zle-ue.html>

<sup>2</sup>CHERFAOUI, Assia, « Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie) ». Montpellier: CIHEAM/IAMM, 2003 – 119 p - (Thèse Master of Science, IAMM, 2002, Série Master of Science, n°62) <http://www.iamb.it/ciheam/report99/algerie99.PDF>



- L'organisation de la collecte et de la commercialisation,
- La politique des prix et des subventions<sup>1</sup>.

Ces efforts ont contribué à l'amélioration de la production du lait bovin mais, elles restent loin d'atteindre l'autosuffisance en matière de lait et des produits laitiers.

Dans cette section nous exposons les anciennes politiques laitières, leurs limites, les nouvelles politiques laitières et leurs résultats. Ce qui va nous permettre d'examiner les vrais problèmes dont souffre toujours la filière laitière algérienne.

### 2.1.2.1. Les premières politiques laitières

Face au déficit alimentaire en lait et en produits laitiers confirmé par l'enquête de consommation de 1966/1968, l'Etat a mis en place dans le cadre du plan triennal 1966-1969, une stratégie de développement pour l'augmentation de la production animale. Ce qui a eu comme résultat l'augmentation des effectifs du cheptel bovin de 7% et des superficies fourragères de 42%. Face à une faiblesse de la production du lait cru, l'Algérie a importé 16000 vaches laitières pour augmenter la production locale du lait cru dans le cadre du plan quadriennal 1970-1973. Ce plan vise principalement l'amélioration et d'intensification de l'élevage ainsi que le rendement des superficies fourragères. Les mêmes objectifs s'inscrivent dans le cadre du deuxième plan quadriennal 1973-1977. Il s'agit de l'intensification de l'élevage par les importations des aliments du bétail et des génisses pleines<sup>2</sup>. Les efforts de l'Etat ont permis une relative amélioration de la production laitière mais, restent insuffisants face à la demande. Les politiques laitières menées jusqu'à 1980 ont eu comme objectif la sécurité alimentaire et la satisfaction des besoins de consommation ceci par :

- L'importation des quantités de poudre de lait grâce aux rentes pétrolières.
- La subvention des prix à la consommation.<sup>3</sup>

Ces mesures ont provoqué des disfonctionnements au sein de la filière:

- Réduction des capacités de développement de la production nationale du lait : les agriculteurs abandonnent l'élevage laitier aux profils des activités plus rémunératrices.
- Découvert bancaire des entreprises qui font recours de plus en plus aux importations de la matière première.

---

<sup>1</sup>BOURBOUZE, A, CHOUCHEM, A, EDDEBBARH, A, J, PLUVINAGE, YAKHLEF, H. « Analyse comparée de l'effet des politiques laitières sur les structures de production et de collecte dans les pays du Maghreb », Options Méditerranéennes - Série Séminaires – n° 6 - 1989: 247- 258ressources.ciheam.org/om/pdf/a06/CI900446.pdf

<sup>2</sup> KHERZAT, Bahidja, 2005-2006, *Op. Cit* in MADR, 2004.

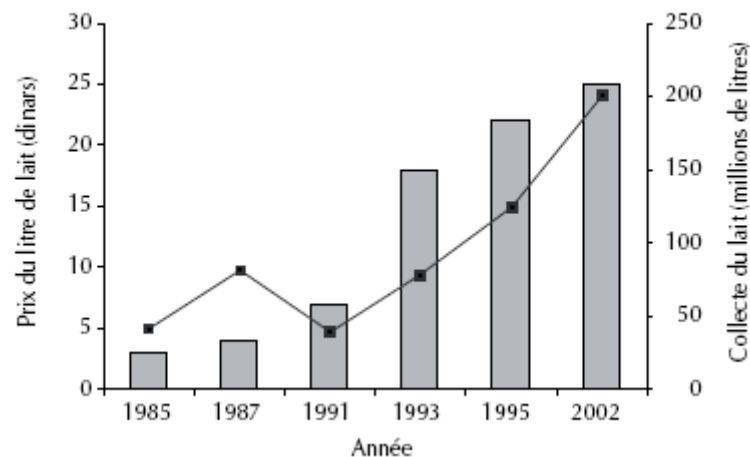
<sup>3</sup>BENCHARIF, A, 2001, *Op. Cit*.

- Augmentation de la facture des importations due aux subventions de l'Etat.

### 2.1.2.2. La politique des prix et des subventions

L'Etat subventionne la poudre de lait importée et fixe le prix du lait en sachet actuellement à 25 DA/L sur le marché, elle fixe le prix du lait sortant de l'usine à 23, 35 DA/L. Avec la très forte concurrence que connaît la production du lait pasteurisé en sachet, les producteurs se retrouvent dans une situation difficile et certaines unités de production enregistrent des pertes. D'autre part, cette politique des bas prix à la consommation du lait en sachet a encouragé les éleveurs à s'orienter vers la production de la viande au lieu du lait cru du moment que le transformateur à plus d'intérêt à produire des produits laitiers à base de poudre de lait importée que de le produire à base de lait cru qui coûte de 30 à 34 DA/L chez l'éleveur et du fait aussi que le consommateur préfère le lait en sachet à 25DA/L que celui de la vache en sachet ou en bouteille dont le prix varie de 40 DA à 45 DA le litre.

**Figure n° 11** Evolution du prix du lait à la production (courbe) et des quantités collectées (histogramme).



**Source:** MADANI, T, MOUFFOK, C, « Production laitière et performances de reproduction des vaches », Montbéliardes en région semi-aride algérienne in Ministère de l'Agriculture (1998) et enquêtes personnelles, [remvt.cirad.fr/cd/derniers\\_num/2008/EMVT08\\_097\\_107.pdf](http://remvt.cirad.fr/cd/derniers_num/2008/EMVT08_097_107.pdf)

D'après l'histogramme de la figure n°11 la quantité collectée du lait a quadruplé en 10 ans entre 1991 et 2002 ceci est encouragé par l'augmentation du prix d'un litre lait passant de 5DA/litre à 25DA/litre dans la même période. Ceci affirme que la politique des prix administrés est une entrave pour les producteurs du lait cru. D'autres raisons font que la production du lait cru est insuffisante telles que les structures d'élevage qui sont exploitées sont basées sur l'irrigation et la mauvaise adaptation de l'élevage des races laitières importées aux conditions climatiques du pays ce qui se traduit par la faible productivité des cheptels<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>MADANI, T, MOUFFOK, C, « Production laitière et performances de reproduction des vaches Montbéliardes En région semi-aride algérienne» In Ministère de l'Agriculture (1998) et enquêtes personnelles,

Une autre entrave est également à l'origine de la faible production locale du lait cru. Elle est relative à l'inégale répartition des subventions entre l'éleveur, le collecteur et le producteur.

L'Algérie a installé plusieurs fonds nationaux pour le soutien et la promotion de la filière laitière<sup>1</sup>. Il s'agit du fond national de régulation et du développement agricole (FNRDA) lancé le 8 juillet 2000, le fond national de régulation de la production agricole (FNRPA) lancé le 02 octobre 2005 et le fond national du développement de l'investissement agricole (FNRDIA) lancé le 24 avril 2006. Les soutiens sur le FNRPA sont répartis comme le montre le tableau suivant:

**Tableau n°7 :** Les soutiens et les subventions du fond national de régulation de la production agricole (FNRPA).

Nomenclature des actions soutenues	Montant plafonné de soutiens par actions	Définitions	Condition spécifique d'éligibilité
Incitation à l'augmentation de la production laitière et à sa livraison aux unités de transformation	12 DA/l	Incitation financière aux producteurs de lait cru pour stimuler la productivité.	Exploitant éleveurs produisant du lait cru de vache, de chèvre, de brebis et de chamoelles.
Incitation à la collecte du lait cru	5 DA /l	Incitation financière aux collecteurs de lait cru pour stimuler la collecte.	Collecteur et centre de collecte : Disposant d'équipements appropriés, procédant à la collecte de lait cru après des éleveurs producteurs de lait cru.
Prime d'intégration industrielle du lait cru	≤ 5000 l/jour : 2 DA/ l > 5000 l /jour : 2, 5 DA > 10000 l/jour : 3DA/l > 15000 l/jour : 4DA/l	Incitation financière aux transformateurs pour stimuler l'intégration du lait cru.	Transformateurs fabricant de lait pasteurisé conditionné

l : litre

**Source :** Décision fixant les conditions d'éligibilité au soutien sur le fond national de régulation de la production agricole (FNRPA) ainsi que les modalités de paiement des subventions. Ministère de l'agriculture et du développement rural, 13 JANVIER 2009.

remvt.cirad.fr/cd/derniers\_num/2008/EMVT08\_097\_107.pdf

<sup>1</sup> FNRPA procédure de paiement des primes par filière, DSA, Béjaia, Janvier 2009.

D'après le tableau n°7 il y a une inégale répartition des subventions. A l'origine, ces subventions visent principalement la promotion de l'élevage et de la collecte du lait cru. Elles sont réparties comme suit : 12 DA/l pour l'éleveur, 5 DA/l pour le collecteur et de 2 à 4 DA/l. Pour le producteur ces primes sont insuffisantes, diffèrent d'un font à l'autre et sont males réparties.

Pour T MADANI et C MOUFFOK<sup>1</sup>, les pouvoirs publics ont accordé peu d'efforts à l'analyse des échecs des politiques laitières comparativement aux efforts déployés sur le terrain.

### 2.1.2.3. La politique de réhabilitation de la filière laitière nationale

Faces aux résultats insuffisants des politiques laitières et l'état précaire de la filière laitière, le ministère de l'agriculture a pris une série de mesures afin de redynamiser le secteur et de réduire la dépendance vis-à-vis du marché mondial du lait et des produits laitiers. En juin 1995, a été promulguée une instruction ministérielle portant le programme de réhabilitation de la production laitière<sup>2</sup>.

Il s'agit d'une nouvelle politique qui vise l'augmentation de la production et la collecte du lait cru et motiver la mise en place d'un encadrement professionnel économique et technique pour libérer les initiatives et sensibiliser les opérateurs de la filière laitière à la production locale à travers:

- La promotion de la collecte du lait cru : une prime de 4DA/litre à l'éleveur et une aide complémentaire de 2DA/litre pour chaque litre produit, collecté et livré ;
- Incitation à la création des mini-industries. Il s'agit des entreprises de petites dimensions. L'Etat finance 40% des équipements (une mini-industrie à une capacité de 5000 à 10000 litres). Le financement est de 60% des équipements lorsqu'il s'agit des producteurs organisés en coopératives. Une enveloppe de 25,5 Millions DA avait été décidée pour permettre la création de mini-laiteries.
- Le développement de la production du lait cru à travers la promotion de l'insémination à la ferme par un financement de 75% des coûts et la promotion de l'investissement à la ferme pour les éleveurs disposant de douze vaches laitières et plus et de 6 Ha de terre. Ils peuvent aussi bénéficier d'un financement à concours de 50 % des installations d'étables, des équipements d'irrigation et des matériels de récolte, ainsi qu'à 30 % pour les matériels laitiers.

---

<sup>1</sup> MADANI, T, MOUFFOK, C. *Op.Cit*

<sup>2</sup> CHERFAOUI, M, MEKERSI, M, AMROUN, S, « Le programme national de réhabilitation de la production laitière : objectifs visés, contenu, dispositif de mise en œuvre et impacts obtenus ». [www.inraa.dz/IMG/.../ProgrammeNRPROD\\_LAITIERE.doc](http://www.inraa.dz/IMG/.../ProgrammeNRPROD_LAITIERE.doc)

Ces décisions sont prises en charge par des professionnels, c'est ainsi qu'y a eu mise en place de deux dispositifs : le Conseil National Interprofessionnel du Lait (CNIF Lait) et de l'office interprofessionnel du lait. Le (CNIF Lait) qui tient compte des intérêts de l'ensemble des opérateurs et contrôle des différents crédits consentis aux opérateurs. L'office interprofessionnel du lait regroupe tous les acteurs de la filière laitière, administration (finance, commerce, industrie) et les consommateurs pour organiser le marché agricole, prendre en charge les politiques d'aide publiques et la protection des revenus exécutés par les professionnels.

Pour Bahidja KHERZAT<sup>1</sup>, les résultats de ces programmes sont peu réalisés et aucun programme de développement de la filière laitière jusqu'à présent n'a atteint les objectifs fixés. La promotion de la production et la collecte du lait cru n'a pas eu lieu cette situation est due aux raisons suivantes:

- Les problèmes socio-économiques qui coïncident avec la conjoncture de ces programmes ;
- La lourdeur du mécanisme de l'octroi du soutien ;
- Manque de structures de suivi et la pratique de la culture à forte plus value au détriment des cultures fourragères ;
- Le choix du module de 12 vaches laitières au minimum pour pouvoir bénéficier des aides et la mise à l'écart des éleveurs hors sol par l'exigence de la disponibilité de 6 Ha de terres, indique qu'il s'agit d'un tâtonnement et non pas d'une étude rigoureuse fondée sur des principes de gestion et d'organisation modernes.

Le Plan National du Développement Agricole PNDA lancé en 2000 pour la promotion et le développement de l'agriculture et de la filière laitière porte sur la continuité des aides prévues dans des programmes de réhabilitation et le suivi des actions antérieures. Ce plan a apporté des améliorations pour l'agriculture et à la filière. Mais, elles restent insuffisantes et nécessitent une coordination des efforts entre l'Etat et tous les acteurs de la filière laitière, de revoir les stratégies pour une filière laitière plus performante.

## **2.2. Pratique de la veille stratégique en Algérie**

Comparativement aux pays occidentaux qui exploitent la veille et l'intelligence économique au service de la compétitivité et développement des entreprises et des nations, les pratiques de veille et de l'IE sont apparues tardivement dans les pays en voie de développement comme une réponse à la

---

<sup>1</sup>KHERZAT, Bahidja, 2005-2006, *Op. Cit.*

mondialisation. A l'exception de la Corée et de la Chine où le rôle de l'Etat est à l'origine du développement de la veille stratégique dans ces pays<sup>1</sup>.

Les difficultés essentielles pour la mise en place de la veille dans les PME PMI des pays développés sont liées aux ressources limitées, aux compétences peu développées, peu de ressources en temps pour pratiquer la veille et aux faibles volontés en terme de veille<sup>2</sup>, ce qui implique que les PME-PMI des pays émergents doivent fournir plus d'effort face à leurs contextes socio-économiques.

En Algérie, la veille stratégique est l'intelligence économique qui est en état de définition, les volontés de mise en place exprimées restent toujours à l'état embryonnaire.

Pour Mustapha BOUROUBI<sup>3</sup> expert en IE/ Veille technologique à l'université d'Alger, le sujet de la veille stratégique et de l'IE en Algérie suscitait plus de bruit que d'action concrète car les ressources de l'Algérie en la matière sont limitées à quelques déclarations officielles, rencontres et une formation master dont les résultats ne sont pas encore apparus.

L'Algérie a abordé cette problématique depuis l'année 2000<sup>4</sup> mais, ce n'est qu'en 2004 que l'intérêt porté à la veille stratégique et à l'IE est apparu et ce plus au milieu académique qu'au niveau de l'Etat et des entreprises. Le 20 décembre 2006, l'intelligence économique a fait l'ordre du jour d'un conseil gouvernemental dont les objectifs majeurs consistent en : la diffusion d'une culture de l'intelligence économique dans une vision collective et pluridisciplinaire<sup>5</sup> et de l'intégrer dans la stratégie de relance et développement industriel. Le conseil ressort par une définition vague, reconnaît ses intérêts et la recommande pour les entreprises sans toutefois définir le rôle de l'Etat.

En février 2007, dans les assises de la présentation de la stratégie industrielle, le poids consacré à l'IE reste faible, sa définition reste encore limitée au recueil, exploitation et diffusion de l'information, accompagnée d'une définition des instruments de sa politique qui reste incapable de mettre en œuvre un concept aussi important.

La première participation officielle de l'Algérie dans les éditions des rencontres Innovation. Compétitivité. Connaissance (ICC) en 2008 est représentée par une partie de la délégation algérienne (hauts responsables et dirigeants). Elle a été une opportunité propice à la fois

---

<sup>1</sup>KAMOUN CHOUK, Souad, 2010, *Op.Cit.*, In SALLES. M, stratégies des PME et veille stratégique, ECONOMICA, 2006.

<sup>2</sup> LESCA, Humbert, CARON-FASAN, Marie-Laurence, Raquel JANISSEK-MUNIZ, FREITAS Henrique, « La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales », Uni-FACEF Pesquisa, Brazil, vol.8, n°2.2005  
<http://www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo7.pdf>

<sup>3</sup>DJEFLAT, Abdelkader, BOUROUBI, Mustapha, 2008, *Op.Cit.*

<sup>4</sup>KANDEL, Hayat, *Op.Cit.*

<sup>5</sup>Colloque international, « Gouvernance des institutions et intelligence économique », UFC d'Alger 14-16 juin 2008.  
[www.veille.ma/IMG/pdf/colloque-IE-alger-14-6juin.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/colloque-IE-alger-14-6juin.pdf)

pour la mise au point du premier bilan de l'état du développement de la veille stratégique et l'IE en Algérie et une confrontation d'un choix stratégique majeur. Il consiste en un travail d'échange, un partenariat (gagnant – gagnant) entre le Maghreb et L'Europe pour une IE efficace.<sup>1</sup>

En fin 2008, une division de la veille stratégique et de l'intelligence économique a été créée au Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) et l'annonce de la création d'un haut conseil de l'IE pour la diffusion d'une culture de veille et d'IE. Le ministre de l'industrie et de la promotion des investissements déclare lors du colloque international gouvernance des institutions et intelligence économique que la politique de l'IE en Algérie est en phase de construction et que les ministères et les entreprises doivent être dotés d'une unité d'IE pour assurer la compétitivité des entreprises et celle du pays.

Les colloques et les séminaires tenus depuis 2002 sont d'un nombre limités. D'un côté, la présence de l'université et des recherches scientifiques qui devront enrichir ce domaine étaient rares. De l'autre côté, les fournisseurs invités proposent des logiciels qui s'appliquent une fois le concept est en application. Ces effets ne pourront aboutir qu'à l'échec d'une prémisse de développement de tel concept<sup>2</sup>. Les colloques et les séminaires devront montrer plus de volonté politique à l'égard de ce sujet et sensibiliser des acteurs économiques pour concrétiser le concept. Nous citerons les colloques et les séminaires qui réunissent les différents conférenciers pour mieux valoriser l'apport de la veille stratégique et l'IE pour les entreprises et les Etats :

- Journée d'étude sur «La veille technologique au service de l'entreprise algérienne» en collaboration avec le CERIST, le 06 juin 2004 Ben Aknoun Alger<sup>3</sup> ;
- Le colloque international « Gouvernance des institutions et intelligence économique » organisé par L'Université de la Formation Continue d'Alger (UFC) du 14 au 16 Juin 2008 à l'Hôtel Sheraton - Club des Pins Alger. Avec la participation d'éditeurs d'outils et méthodes pour la veille et l'IE ;
- Le séminaire dans le cadre de son programme de formation continue qualifiante « Une semaine d'intelligence économique en Algérie » du 24 au 30 mai 2007, organisé par Le bureau conseil en Management et Accompagnement aux changements dans l'entreprise, sous la direction de Monsieur Amor ZEBAR Directeur Général de VIP Groupe pour mettre l'IE au service des entreprises ;
- Les premières assises sur l'IE organisées par le groupe de communication Visual Image Promotion VIP 10 mars 2007 à l'hôtel Aurassi à Alger ;

---

<sup>1</sup>JUILLET, Alain, Haut Responsable à l'IE auprès du Premier Ministre, « Innovation. Compétitivité. Connaissance 2008 », <http://www.icc2008.info/>

<sup>2</sup> DJEFLAT, Abdelkader, BOUROUBI, Mustapha, 2008, *Op.Cit.*

<sup>3</sup> [www.a2t2.asso.dz/Annonce-web.htm](http://www.a2t2.asso.dz/Annonce-web.htm)

- Les 2ème assises de l'IE organisées par le groupe de communication Visual Image Promotion VIP le 10 & 11 novembre 2008 qui à eu lieu à ESPLANADE SOFITEL / ALGER ;
- Les 3ème Assises de l'Intelligence Economique et de la Veille Stratégique : Esplanade - Sofitel - Alger. Le 15 & 16 Novembre 2009 ;
- Le quatrième colloque « L'Intelligence Économique & le Knowledge Management. Intelligence Économique outil de Management, d'Administration et de bonne Gouvernance » organisé par le Cabinet Conseil LOGE et NT2S Consulting Inc. en partenariat avec le CERAM Business School Colloque International IEMA-4, le 17 et 18 Mai 2010 – Mercure- Alger.
- Le colloque international sur la veille stratégique organisé par ALGERIE TELECOM, le 18 juin 2005 à l'amphithéâtre du siège d'ALGÉRIE TELECOM, avec la participation d'experts français et algériens.

Quant aux formations, elles sont limitées à l'unique formation de diplôme en intelligence économique réalisée dans le cadre du partenariat entre la France et l'Algérie. À l'université de formation continue (UFC) d'Alger. Le responsable du programme de formation de post- graduation spécialisée en intelligence économique PGSIE lancée en avril 2007 à Alger est le professeur MOATY Francis. Il créait le premier diplôme en intelligence économique d'une université algérienne. A celle-ci nous ajoutons les quelques écoles et instituts des intègre le module d'IE.

DAMOU Mohamed<sup>1</sup> affirme qu'en Algérie le concept de veille stratégique est relativement méconnu. Seules les grandes entreprises comme SONATRACH, SONELGAZ, SAIDAL et ALGERIE TELECOM<sup>2</sup> s'appuient sur cette pratique et ont même créé des structures chargées de la veille stratégique. À l'exemple d'ALGÉRIE TELECOM<sup>3</sup>, la cellule de veille stratégique est installée le mois de mai 2005, elle dispose d'un bulletin électronique de veille diffusé chaque semaine sur le site web de l'entreprise pour les usagers et l'ensemble de ses employés<sup>4</sup>. La pratique de la veille stratégique reste peu propagée et nécessite une volonté des actions privées et publiques pour insérer cette discipline de gestion dont l'objectif est de profiter des opportunités de la mondialisation (aborder de nouveaux marchés), d'anticiper les risques et les parts du marché, lequel

---

<sup>1</sup>DAMOU, M, 2004, Op. Cit.

<sup>2</sup>Le directeur de l'intelligence économique au MIPI, Chambre de commerce et de l'industrie Suisse- Algérie, Sofitel, Le 11.11.08 par CCI/SA, dans Revue de presse.

<http://www.chambrealgerosuisse.com/site/index.php/2008/11/11/1478-le-directeur-de-lintelligence-economique-au-mipi-hier-au-sofitel>

<sup>3</sup> [http://www.algeriatelecom.dz/?p=actualite\\_detail&ref=10](http://www.algeriatelecom.dz/?p=actualite_detail&ref=10)

<sup>4</sup> Le site web d'ALGERIE TELECOM :

<http://www.algeriatelecom.dz/veilletech/>



se voit confronté à l'arrivée des produits étrangers. Ceci pourra se faire par la sensibilisation dans des séminaires, des conférences et par des formations universitaires et des partenariats avec des universités les plus ferventes en la formation de veille et d'intelligence économique.

### Section 3 : Présentation de la filière laitière dans la wilaya de Béjaïa

La production du lait cru de la wilaya pour la campagne 2007/2008 ne répond qu'à 32,62 % des besoins en lait de la wilaya, avec une production de 23 840 140 litres annuellement. Elle ne couvre qu'un tiers des besoins de la consommation estimée à 73 000 000 de litres (une moyenne de 73 L/Habitant/An). De ce fait, la wilaya de Béjaïa reproduit la même situation qui prévaut à l'échelle nationale.

#### 3.1. L'élevage et la collecte du lait cru

La wilaya dispose d'un effectif total bovin laitier de 29855 têtes réparti entre 3100 élevage dont 79% des troupeaux sont de petites tailles de 1 à 3 têtes. Pour la production laitière de la campagne 2007/2008, elle est de 23840140 litres soit l'équivalent de 65315 litres/jour pour un effectif de 11305 têtes.

La production du lait cru de la wilaya est caractérisée par un faible rendement et un faible taux de collecte par rapport à la production réelle de la wilaya. Il y a aussi un très faible taux d'intégration<sup>1</sup> du lait cru dans l'industrie laitière. Ceci est dû aux facteurs de restriction suivants<sup>2</sup> :

- Fixation du prix du litre de lait cru par les pouvoirs publics;
- Le recours systématique aux fourrages grossiers ne peut donner à la vache laitière une alimentation équilibrée;
- La distribution des aliments concentrés a été très irrégulière entraînant de sévère rupture de stocks chez les éleveurs;
- Charges d'exploitation supérieures aux produits en particulier le concentré et les fourrages en constante augmentation (ceci demeure problématique);
- L'organisation de la profession est à l'état embryonnaire (présence seulement d'une association de producteurs laitiers);
- Taille des troupeaux limitée à 6 têtes au plus, dans 90% des cas;
- Manque d'équipement de réfrigération (cuve de réfrigération et centre de collecte);
- Délaissement de l'élevage au profit d'autres activités de spéculations plus rentables;
- Réseau de collecte du lait imperfectible (aspect extensif des élevages, accès difficile ainsi l'inadéquation des moyens de collecte).
- Certaines localités échappent carrément et entièrement à toute action de collecte notamment celles qui ont moins de 6 vaches laitières;
- Retrait des opérateurs d'appui à l'élevage bovin (contrainte de rentabilité).

<sup>1</sup>Le taux d'intégration=quantité collecté/quantité collecté + la quantité de production industrielle x 100. Pour la campagne 2007/2008, il est de 2,77%.

<sup>2</sup> Direction des Services Agricole DSA de la wilaya de Béjaïa, 2009.

Tableau n°8: Evolution des effectifs des vaches laitière par type (Béjaia)

COMPAGNE TYPE	2001 /2002	2002 /2003	2003 /2004	2004 /2005	2005 /2006	2006 /2007	2007 /2008
V. L. M : Vaches laitière modernes	3 314	3 090	3 099	3 193	3 310	3 422	3 392
V. L. A : Vaches laitière améliorée	7 734	7 210	7 230	7 451	7724	7 984	7 913
TOTAL	11 048	10 300	10 329	10 644	11 034	11 406	11 305

Source : DSA .Béjaia 2009.

Unité: tête

Nous remarquons que sur une période de 7 ans, il n’y a pas une augmentation significative des effectifs de vache laitières. Il s’agit plutôt d’une stagnation.

Le taux de collecte du lait cru est de 13,8 % de la production estimée. La wilaya dispose de quatre centres de collecte qui sont motionnés dans le tableau ci-après, en plus des 19 bénéficiaires dans le cadre de jeunes investisseurs formule leasing de camionnette Pick-up dotées de citerne isotherme de capacité de 500 litres soit un total de collecte de 9500 litres/jour. Sur les 19 collecteurs en 2002, ils ne sont que 5 en 2009 avec les quatre centres déjà cités.

Tableau n°9 : Listing des centres de collecte du lait cru dans la wilaya de Béjaia

DENOMINATION	LOCALISATION	CAPACITE DE COLLECTE	NATURE JURIDIQUE	LAITERIES DE RATTACHE –MENT
L.SPA GIPLAIT Amizour	BOUKHLIFA	15 000 L	PUBLIC	- L.GIPLAIT /Amizour
COOPSEL Amizour	AMIZOUR	1 880 L	PUBLIC	- L.GIPLAIT /Amizour ; - L.DANONE Djurdjura
L.DANONE Djurdjura	EL KSEUR	2000 L	PRIVE	- L.DANONE Djurdjura
L.DANONE Djurdjura	AKBOU	20 000 L	PRIVE	- L.DANONE Djurdjura

Source : DSA .Béjaia 2009.

### 3.2. L’industrie laitière

D’après la DSA, la wilaya de Béjaia compte huit (8) laiteries (listing 2009). Elles ont une capacité totale de collecte de 84500 litres/jour et d’une capacité de transformation totale de 6400001 litres/jour. Mais, elles tournent actuellement à moins de 50% de leurs capacités de transformation et travaillent à 95% à base de lait en poudre importé.

**Tableau n°10:** Listing des industries laitières de la wilaya de Béjaia

NOM OU RAISON SOCIALE	CAPACITE DE TRANSFORMATION (L/J)	ANNEE DE MISE EN ACTIVITE	CAPACITE DE COLLECTE (L/J)	MONTANT SUBVENTION FNRDA (DA)
TCHIN LAIT (CANDIA/ BEJAIA)	130 000	2000	20 000	4 000 000
DANONE Djurdjura (AKBOU)	120 000	2000	20 000	600 000 (2 Tanks)
GIPLAIT (AMIZOUR)	120 000	1995	15 000	/
LA VALLEE (TAZMALT)	115 000	2001	10 000	4 000 000
GUELDAMENE (AKBOU)	5 000	2004	5 000	4 000 000
FERCHOULI (FENAIA)	5 000	2002	5 000	/
SOUMMAM (AKBOU)	125 000	1993	/	/
ALAOUCHICHE (B. MAOUCHE)	20 000	EN COURS	9 500	4 000 000
<b>Total = 08 laiteries</b>	<b>640 000</b>	<b>/</b>	<b>84 500</b>	<b>16 600 000</b>

Source : DSA .Béjaia 2009.

Il est question de signaler qu'en plus des contraintes déjà signalées, la politique de subvention des prix à la consommation et le faible prix du lait cru payer aux éleveurs pour des raisons sociopolitiques constituent les principaux facteurs limitant la production laitière dans la wilaya.

La filière laitière en Algérie dépend du marché mondial de la poudre du lait. L'Etat subventionne la poudre du lait importée et ceci ne fait qu'alourdir la facture des importations. Les politiques laitières menées depuis l'indépendance ont amélioré la production locale du lait cru mais, l'industrie laitière reste toujours déconnectée de la production locale. La situation est encouragée par la politique des prix et l'augmentation de la population. La filière laitière de la wilaya de Béjaia comme d'autres wilayas subit les mêmes effets, les industries laitières sont principalement des PME-PMI. Elles trouvent des difficultés à survivre dans un marché très concurrentiel.

## Conclusion Chapitre I

Pour conclure, nous dirons que la filière laitière dans le monde connaît une instabilité dans les échanges. Elle est due essentiellement à l'augmentation de la demande du lait et produits laitiers et l'insuffisance de l'offre. Ce déséquilibre trouve son origine dans la réduction de la production des principaux pays producteurs de l'union européenne et ce, suite aux politiques commerciales qu'impose la PAC ainsi que les changements des politiques des subventions régies par les accords de l'OMC. Il y a aussi les crises climatiques comme la sécheresse qui a fortement touché la production du lait et produits laitiers en Australie, la Nouvelle Zélande et l'Océanie qui ont énormément affecté la production mondiale. Cela a pour conséquence la flambée des prix des produits laitiers, principalement ceux de la poudre de lait dans la période fin 2006 et l'été 2008.

Concernant la poudre de lait, les grands producteurs sont l'UE et Océanie. Parmi les principaux pays importateurs, nous avons l'Algérie avec 1/5 de la facture des importations. Car le lait constitue un substitué aux protéines de la viande chère à la population à faible revenu.

La filière laitière en Algérie est fortement dépendante du marché mondial de la poudre du lait. Elle subit les conséquences de la flambée des prix et la fluctuation des échanges mondiaux. La dépendance du pays en amont (poudre de lait importée) est due essentiellement aux faibles rendements de l'élevage et l'échec des transferts des méthodes d'élevage des vaches importées dans le climat du pays. Cette situation a fait que le lait cru intégrer dans la transformation sera cher comparativement à la poudre de lait subventionnée par l'Etat. Cette politique ne fait qu'encourager la transformation laitière à base du lait en poudre importé, décourager l'élevage et alourdir la facture des importations.

Face à ces réalités, l'Etat a lancé à travers des politiques laitières des plans pour la redynamisation de la filière laitière au niveau national. Ces politiques visent principalement l'augmentation de la production du lait cru par l'augmentation de l'effectif bovins laitiers et la promotion d'élevage. Cependant, la politique des prix et des subventions de la poudre de lait importée fait frein à ces efforts qui ont pu dans une certaine mesure aboutir à des résultats relativement positifs dans la filière.

L'Algérie n'a adopté la problématique de la veille stratégique qu'en 2000, le concept est méconnu pour la majorité des entreprises à l'échelle nationale à l'exception de quelques grandes entreprises qui adaptent cette pratique pour la continuité de leur développement et leur compétitivité. Ceci revient principalement aux manques de sensibilisation des acteurs économiques

sur l'intérêt de cette discipline. L'Apport de l'Etat est un déterminant majeur pour assurer l'intégration de la veille stratégique dans les entreprises algériennes.

La wilaya Béjaia présente la même situation qui prévaut à l'échelle nationale, les entreprises de l'industrie laitière vivent la même situation, elles font face, s'adaptent et évoluent selon leurs situations financières, managériales et techniques.

Nous avons présenté à travers le développement de ce chapitre, la situation de la filière laitière dans le monde, la réalité de la filière laitière en Algérie ainsi que l'état des lieux de la pratique de veille stratégique en Algérie. Enfin, nous avons présenté la filière laitière dans la wilaya de Béjaia. Nous allons passer dans le second chapitre à l'exploitation de l'enquête de terrain et analyser les résultats pour examiner la politique informationnelle des entreprises de l'industrie laitière, l'état des lieux de la pratique de veille stratégiques et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya.

## **Chapitre II**

### **De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : Cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

### **Introduction chapitre II**

L'industrie laitière de la région de Béjaia regroupe les entreprises de transformation du lait cru ou de poudre de lait, en produit laitiers. Selon la DSA, la wilaya de Béjaia compte huit laiteries (listing 2009). Un grand nombre d'entre elles produisent du lait en sachet à base de poudre de lait. Pour le yaourt nous trouvons DANONE DJURDJURA ALGERIE et SOUMMAM qui sont leaders dans la région. Pour le lait UHT, nous trouvons Tchîn-lait CANDIA qui détient 80% des parts du marché national. Une variété de produit caractérise les produits laitiers de la région de Béjaia. Ces entreprises dépendent dans leurs approvisionnements de la poudre de lait importée.

Dans ce chapitre nous allons expliquer la méthodologie de l'enquête (section1) où nous expliquerons le choix de l'échantillon, la logique et l'approche suivies lors de l'élaboration du questionnaire, le mode d'administration de notre questionnaire ainsi que les objectifs que nous voulons atteindre. La deuxième section vise à examiner la politique informationnelle dans les entreprises de notre échantillon, les critères d'identification de leurs besoins en informations. Comment ces entreprises réagissent face aux situations telles que le surstock ou l'apparition d'un nouveau produit? Ces entreprises tiennent-elles compte de toutes les informations? Quelles informations privilégient-elles ? Préfèrent-telles celles relatives aux clients, fournisseurs ou autres, quels sont les facteurs déterminants de ces choix ? Nous identifions aussi à travers les réponses aux questionnaires, les moyens utilisés pour chaque étape du processus de veille stratégique à savoir les moyens de collecte, de stockage, de traitement et de diffusion ainsi que leur évaluation comparativement aux moyens de la veille stratégique développés dans la partie théorique.

Dans la section trois nous allons examiner l'état des lieux de la pratique de veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya. Ceci par la description du processus de transformation des informations collectées en décision stratégique. Nous allons voir le degré de maturité de leurs pratiques informationnelles. S'agit-il d'une simple recherche et exploitation d'informations ? La veille stratégique est-elle complète, partielle, formelle, informelle, mûre ou immature ?

La section quatre sera consacrée à l'étude de l'impact induit par la pratique de la recherche et l'exploitation d'informations sur chaque entreprise puis sur l'industrie laitière nous entendons par là l'impact interne et l'impact externe.



## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa**

### **Section 1 : Méthodologie d'enquête**

L'objectif de notre étude est d'évaluer la pratique de la veille stratégique dans le secteur d'activité bien implanté dans une région d'Algérie. La région d'étude est la région de Béjaïa. Le champ d'analyse porte sur des entreprises de l'agro-alimentaire spécialement celles de l'industrie laitière qui présente une forte dynamique pour la wilaya.

Nous avons essayé de toucher toutes les entreprises que regroupe l'industrie laitière principalement

- DANONE DJURJURA ALGERIE située dans la zone industrielle TAHARRACHT à AKBOU
- SOUMMAM située à AKBOU ;
- TCHIN-LAIT CANDIA située à Bir Slem RN 12;
- Laiterie LA VALLEE située rue Abderrahmane Mira à TAZMALT;
- Laiterie AMIZOUR ORLAC; commune d'Amizour.
- La laiterie GUELDAMEN située dans la zone industrielle TAHARRACHT à AKBOU;
- La laiterie et fromagerie RAMDY située dans la zone industrielle TAHARRACHT à AKBOU;
- La fromagerie LAVALAIT située à ELKSER;

Nous allons examiner en premier lieu la politique informationnelle dans ces entreprises. En deuxième lieu l'existence de la pratique de veille stratégique dans ces entreprises et les raisons de la non pratique dans le cas où l'entreprise n'en fait pas usage. En troisième lieu nous allons évaluer l'impact de cette démarche et son intérêt pour les activités de ces entreprises nous évoquerons les conséquences de la non veille. En quatrième lieu, nous allons analyser les impacts de la veille stratégique sur l'industrie laitière, c'est-à-dire ceux relatifs aux différents domaines (investissement dans la filière, apport technologique, apport commercial, apport concurrentiel, environnemental et autres).

#### **1.1. Approche et procédure d'enquête et d'analyse**

Le caractère particulier des informations recherchées par notre étude présente un risque de ne pas y parvenir à des réponses satisfaisantes. Toutefois, un grand nombre de questions pourrait être un moyen pour cibler, par tranche une, information recherchée à la quelle nous n'avons pas eu de réponse.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

Nous allons essayer d'examiner l'existence d'un système de veille stratégique chez ces entreprises, de retracer les étapes de la collection et du traitement d'informations et d'évaluer le niveau de maturité de cette pratique. Puis examiner l'impact que porte cette démarche sur l'entreprise et sur l'industrie laitière et de voir ainsi, les conséquences de la négligence ou la non structuration de cette activité. Pour ce nous allons nous appuyer sur de deux hypothèses pour toute entreprise enquêtée :

- L'entreprise possède un processus informationnel. L'impact de ce dernier est la contribution à l'amélioration du dynamisme de l'activité de l'entreprise. La pratique de ce processus informationnel dans l'entreprise a un impact sur l'industrie laitière.
- L'entreprise ne pratique pas la veille stratégique ou elle la pratique de manière non structurée. Cette négligence de l'application de la veille stratégique dans l'entreprise influe négativement sur son fonctionnement et son essor.

Pour cela nous avons opté pour regrouper nos interrogations sous la forme d'un questionnaire de manière cohérente par rapport aux processus de veille et aux besoins d'interprétation qui nous permettent de vérifier nos deux hypothèses. Cette démarche quantitative nous permettra de mesurer l'impact de la pratique de la veille sur l'entreprise et sur l'industrie laitière et de répondre ainsi à la problématique de l'étude.

Nous avons jugé nécessaire de mener au préalable un entretien direct dont l'objectif est de préparer l'enquête par questionnaire, c'est-à-dire avoir un aperçu sur les dimensions de la pratique de la veille et de ses acteurs dans l'entreprise. Ceci va nous aider à choisir nos interlocuteurs qui sont en mesure de nous fournir les informations.

Dans notre cas, nous serons face à trois situations : si la veille est structurée nous nous adresserons aux responsables du service ou à des membres du comité de direction. Si la veille est non structurée ou informelle, nous allons nous adresser à la personne chargée de cette tâche à l'exemple du directeur général ou du responsable commercial. Dans le cas où l'entreprise sous-traite la veille stratégique nous allons nous adresser aux sous-traitants.

### **1.2. La structuration du questionnaire**

Nous avons divisé le questionnaire en trois parties :

- Une première partie regroupe les questions relatives à l'identification de l'entreprise.
- La deuxième partie permet d'évaluer la politique informationnelle de l'entreprise.

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des

### entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia

- La troisième partie permet d'explorer le processus informationnel en entreprise et de décrire les différentes étapes de la pratique de veille et de déterminer ainsi son impact sur l'activité de l'entreprise et de déduire par l'analyse de toutes les réponses des entreprises, l'impact de cette pratique sur la l'industrie laitière.

### 1.3. Présentation des entreprises de l'échantillon

Avant d'entamer la présentation des résultats de l'enquête, il est primordial de présenter les entreprises sur un tableau comparatif.

Nous pouvons constater que mis à part la laiterie d'AMIZOUR et ex DJURDJURA toutes les autres entreprises sont créées au cours des années 1990.

Nous constatons aussi que la part du marché augmente avec de la taille de l'entreprise mesurée en terme d'effectif salarié.

**Tableau n° 11** Présentation des entreprises de l'échantillon

Entreprises	Localisation	Date de Création	Statut Juridique	Effectif Salarié	Activité	Part du marché
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Z.I TAHARRACHT AKBOU	21/10/2001	SPA	897	Production et conditionnement des produits laitiers	Approximativement 26% du marché national
SOUMMAM	Z.I TAHARRACHT AKBOU	16/10/1997	Sarl	780	Production des laitages	Plus de 47 % du marché national
THIN-LAIT CANDIA	RN°12 BIR SLEM	17/10/1999	Sarl	256	Production et transformation du lait et dérivés	80% du marchait national du lait UHT
RAMDY	Z.I TAHARRACHT AKBOU	2002	Sarl	134	Production du lait et fromage	10% du marché national
LA VALLÉE	Rue Abderahmane Mira TAZMALT	04/2001	Sarl	46	Production du lait, l'ben et glaces	5% du marché national du lait et 10%, pour les glaces
LAVALAIT	60 Rue AISSAOUI SMAIL ELKSEUR	02/02/2001	Spa	7	Production du Fromage	Faible part du marché national
GUELDAMEN	Z.I TAHARRACHT AKBOU	2003 SNC Modifié en URL en 2006	Eurl	9	Production du lait, l'ben, Raib et camembert	0.5% du marché national
LAITERIE D'AMIZOUR	COMMUNE D'AMIZOUR	01/01/1995	Spa	48	Production et transformation lait et dérivés	25% du marché régional

**Source :** Tableau établi par nos soins

Sur les dix entreprises sollicitées deux entreprises ont refusé de répondre au questionnaire (laiterie d'Elkser et laiterie d'Azrouiflan), toutes les autres ont répondu pratiquement à toutes les questions sauf certaines questions qu'elles estiment faire partie de leur secret professionnel, qu'elles jugent être susceptibles d'être utilisées par leurs concurrents.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

### **Section 2 : La politique informationnelle des entreprises de l'industrie laitière dans la région de Béjaia**

Nous allons examiner les objectifs informationnels à travers les critères l'identification des besoins en informations, les types d'informations privilégiées par les entreprises, le type d'information recherchée, les obstacles liés à la recherche d'informations et les moyens de collecte d'informations ainsi que l'importance du recours aux NTIC.

#### **2.1. Critères d'identification des besoins en information par les entreprises**

Les réponses obtenues concernant les critères d'identifications des besoins en informations sont vagues. Toute fois, LA VALLÉE et Laiterie d'AMIZOUR et la laiterie RAMDY citent respectivement, le marché, le problème des ventes et l'identification selon les besoins, ce qui nous renseigne quelque peu sur la nature réactionnelle de leur approche. La réponse de Tchén-lait CANDIA est générale, elle nous renseigne que très peu. Quant à DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, LAVALAIT et SOUMMAM elles n'ont pas daigné de répondre à cette question, ce qui nous ne permet pas de tirer plus de résultats sur cette question.

Nous ne pouvons donc nous prononcer que sur LA VALLÉE, la laiterie RAMDY et Laiterie d'AMIZOUR et dire que leur approche de départ est loin d'être celle que nous adoptons pour pratiquer une veille stratégique. Le tableau ci-après récapitule les réponses de chaque entreprise.

**Tableau n° 12** L'origine d'identification des besoins en information par les entreprises

Entreprise	Identification des besoins
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Pas de réponse
SOUMMAM	Pas de réponse
Tchin-lait CANDIA	Selon les besoins de l'entreprise
LA VALLÉE	Selon les problèmes du marché
LAVALAIT	Pas de réponse
GUELDAMEN	Sur certains critères
Laiterie d'AMIZOUR	Selon les problèmes des ventes
RAMDY	Selon les besoins

Source : Tableau établi par nos soins

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

**2.2. Les informations privilégiées par les entreprises**

Il est tout à fait évident de remarquer que toutes les entreprises objet de notre enquête font la recherche d'informations. D'après le lien veille stratégique-objectif stratégique que nous avons expliqué dans la partie théorique, nous constatons que le type d'informations privilégié pour les entreprises fait partie pour la majorité plus d'une culture que d'une stratégie industrielle. Les informations recherchées sont celles liées par ordre d'importance décroissant aux clients, au marché, aux nouvelles technologies. Ensuite viennent les informations relatives aux fournisseurs et les concurrents. Les résultats de l'enquête par entreprise sont illustrés dans le tableau ci-après, il nous montre le type d'informations privilégiées par entreprise et par ordre décroissant.

**Tableau n° 13** Type d'informations privilégié par entreprise et par ordre décroissant

Entreprise	Type d'informations Privilégié					La stratégie de l'entreprise
	Clients	Fournisseurs	Concurrents	Nouvelle technologie	Marché	
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	1	2	4	3	3	Spécialisation
SOUMMAM	1	5	3	4	2	Spécialisation
Tchin-lait CANDIA	4	3	5	2	1	différentiation
LA VALÉE	1	4	3	2	5	diversification
LAVALAIT	4	3	5	1	2	Spécialisation
GUELDAMEN	4	3	5	2	1	spécialisation
Laiterie d'AMIZOUR	1	5	4	3	2	spécialisation
RAMDY	1	3	5	4	2	diversification

**Une information d'ordre (1) est plus privilégiée qu'une information d'ordre (2)**

Source : Tableau établi par nos soins

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que le choix d'un type d'information diffère d'une entreprise à l'autre qui a la même stratégie.

**2.3. Portée des informations recherchées**

La recherche d'informations est pratiquée par toutes les entreprises objet de notre enquête 75 % des entreprise déclarent chercher toutes les informations qui peuvent les intéresser un jour. Mais, est ce réellement le cas? Pour trancher, nous verrons par la suite si elles disposent d'un système de collecte d'information qui conforterait cette affirmation.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

Pour le cas de GUELDAMEN et RAMDY, elles déclarent chercher uniquement des informations précises. Celles utilisées dans leurs recherches de solutions à un problème déjà identifié. Ce qui ne s'apparente pas à une veille anticipative.

**Tableau n° 14** Les informations recherchées par l'entreprise

Entreprise	Cherche des informations précises	Cherche toute information qui pourra l'intéresser un jour
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE		1
SOUMMAM		1
Tchin-lait CANDIA		1
LA VALLÉE		1
LAVALAIT		1
GUELDAMEN	1	
Laiterie d'AMIZOUR		1
RAMDY	1	
Total en pourcentage	25%	75%

Source : Tableau établi par nos soins

**2.4. Les obstacles liés à la qualité d'informations**

Dans leur recherche d'informations, toutes les entreprises de notre échantillon affirment buter souvent sur la sous information et la désinformation. Cette situation d'impasse nécessite une recherche d'informations profonde dans des sources variées et crédibles par des nouvelles technologies, un filtrage et une bonne sélection des informations collectées. Ceci constitue une tâche difficile pour les entreprises qui ne maîtrisent pas le procédé.

**Tableau n°15** Les situations d'impasse lors de la recherche d'informations

Entreprise	Situation d'impasse lors de la recherche d'informations
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Désinformation
SOUMMAM	Sous information
Tchin-lait CANDIA	Sous information
LA VALÉE	Désinformation
LAVALAIT	Désinformation et surinformation
GUELDAMEN	Désinformations et sous information
Laiterie d'AMIZOUR	Désinformation
RAMDY	Désinformation

Source : Tableau établi par nos soins

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

### **2.5. Type d'informations recherchées**

La veille stratégique, telle que déjà définie, est composée de différentes facettes. Dans la plus part des entreprises enquêtées, la recherche d'informations touchent principalement les aspects commerciaux (clients et fournisseurs), concurrentiels et technologiques.

- Les informations sur les concurrents concernent les coûts, la politique des prix, les procédés de fabrication, les fournisseurs, les parts du marché et les politiques d'investissement.
- Les informations sur les clients concernent leurs goûts, leurs solvabilités et leurs besoins.
- Les informations recherchées sur les fournisseurs concernent les prix, la qualité de service et délais de livraison ainsi que l'offre de nouveaux produits.
- Les informations liées aux nouvelles technologies concernent les moyens et les procédés de fabrication.

Le tableau n16° (page 104) récapitule les types d'informations recherchées par entreprise

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Tableau n°16 Les types d'informations recherchées par l'entreprise**

Entreprise	Type d'informations recherchées				
	Informations sur les concurrents	Informations sur les clients	Informations sur les fournisseurs	Informations sur les nouvelles technologies	Informations sur les lois et règlements
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Pas de réponse	leurs goûts, leurs solvabilités et leurs besoins	Pas de réponse	Pas de réponse	Lois liées aux entreprises étrangères et lois des finances.
SOUMMAM	Pas de réponse	leurs goûts, leurs solvabilités et leurs besoins.	les coûts, qualité de service et délais de livraison ainsi que l'offre de nouveaux produits.	les procédés de fabrication	Pas de réponse
Tchin-lait CANDIA	Son chiffre d'affaires/ses coûts et sa politiques des prix, sa gamme des produits ses procédés de fabrication ses fournisseurs son matériel sa politique d'investissement- ses clients.	leurs goûts leurs solvabilités et leurs besoins.	les coûts, qualité de service et délais de livraison	Les moyens et les procédés de fabrication	Subvention du lait pasteurisé et l'adhésion de l'Algérie à la zone arabe de libre échange
LA VALLÉE	ses procédés de fabrication sa quantité et sa qualité de produits. Est ce qu'il répond aux normes ?	leurs goûts, leurs solvabilités et leurs besoins.	les coûts, qualité de service et délais de livraison ainsi que l'offre de nouveaux produits	Les moyens et les procédés de fabrication.	Loi d'importation et lois de subvention.



## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

LAVALAIT	Ses coûts et sa politique des prix, sa gamme des produits, ses procédés de fabrication, ses fournisseurs son matériel sa politique d'investissement, ses clients.	Leurs besoins.	Leur performance en termes de services et de contrôle de qualité-leurs positions sur le marché des matières première	Moyens de production	La subvention
GUELDAMEN	Ses coûts, sa politique des prix /sa gamme des produits/ses procédés de fabrication- ses fournisseurs, son matériel sa politique d'investissement, ses clients.	leurs solvabilités et leurs besoins	leurs coûts qualité de service et délais de livraison	Les moyens et les procédés de fabrication	Les quotas sur poudre de lait
Laiterie d'AMIZOUR	Ses coûts et sa politique des prix, ses procédés de fabrication, ses clients	leurs goûts et leurs solvabilités	leurs coûts qualité de service et délais de livraison	Aux moyens de productions	Pas de réponse
RAMDY	Ses coûts et sa politique des prix, sa gamme des produits, ses clients.	leurs solvabilités et leurs besoins	Coût et qualité de service	Moyens de fabrication	Pas de réponse

Source : Tableau établi par nos soins

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**2.6. Moyens de collecte d'informations et importance du recours aux NTIC**

Pour répondre à leurs besoins en informations, la plus part des entreprises sollicitent différentes sources d'informations. Elles citent principalement ; la presse et les salons d'exposition. Viennent ensuite, les médias puis les colloques, les concurrents et les fournisseurs. Cependant, la fréquence du recours aux autres sources telles que les livres et les voyages d'étude est faible. Le recours massif à une source plus qu'une autre dépend essentiellement des moyens que nécessite l'accès à la source, de la crédibilité de cette source et des résultats ultérieurs obtenus grâce à celle ci.

Concernant les moyens utilisés pour la collecte d'informations relatives aux concurrents, fournisseurs, clients et les nouvelles technologies, nous trouvons essentiellement les moyens dits traditionnels de communication (le téléphone, les rencontres directes, les réseaux personnels informels, les entrevues, les interviews et les questionnaires). Cependant le recours aux NTIC n'est constaté que dans les entreprises : SOUMMAM, Tchik-lait CANDIA et DANONE DJURDJURA ALGÉRIE. Le tableau n°17 (page107) nous récapitule les moyens utilisés pour la collecte d'informations dans chaque entreprise.

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

Tableau n° 17 Les moyens utilisés pour la collecte d'informations pour chaque entreprise

Entreprise	Moyens de collecte d'informations clients	Moyens de collecte d'informations fournisseurs	Moyens de collecte d'informations concurrents	Moyen de s'informer sur les nouveaux procédés de fabrication	L'intensité du recours aux NTIC
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Bases de données- interview- questionnaire	Tous les moyens surtout la messagerie électronique	Pas de réponse	Pas de réponse	Forte
SOUMMAM	Questionnaire-interview	Internet- téléphone -faxe	Pas de réponse	Prospection des marchés internationaux	Forte
Tchin-lait CANDIA	Questionnaire et animateurs de vente	Tous les moyens	Réseau personnel Informel	Foires spécialisées- fournisseurs de processus-maison mère	Forte
LA VALLÉE	Les distributeurs interrogés- interview-tout le personnel- l'entrepreneur lors de ses déplacements	Visite-face à face-téléphone	Réseau personnel informel -Bureau d'étude SERIAL (ALGER)	Internet- visite des fournisseurs-	Moyenne
LAVALAIT	Questionnaire	Téléphone –Internet	Réseau personnel informel	Internet- conseil à proximité	moyenne
GUELDAMEN	Discussion	Téléphone-fax-visite-email	Réseau personnel Informel	Internet- fournisseurs- administration publics- clients-le personnel- amis	Faible
RAMDY	Questionnaire-interview	Internet- téléphone -faxe	Réseau personnel informel	Prospection des marchés internationaux	Forte
Laiterie d'AMIZOUR	Interview	Email- visite- conférence- courriers	Réseau personnel informel	Email- visite- conférence- courriers	Faible

Source : Tableau établi par nos soins

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

### **2.7. Examen des étapes de traitement et de diffusion des informations et les moyens utilisés**

Nous avons vu dans la première partie que la transformation de l'information de veille stratégique en décision stratégique est un processus méthodologique composé de différentes étapes et que chaque étape a ses moyens techniques et méthodologiques adéquats. Nous avons essayé d'après les réponses collectées, d'examiner le processus ainsi que les moyens utilisés par les entreprises objet de notre enquête dans leurs pratiques informationnelles<sup>1</sup>. Nous allons examiner comment les entreprises traitent et exploitent les informations? À quel niveau ce la ce passe? Et quels sont les moyens utilisés ?

#### **2.7.1. Processus de transformation des informations en décisions stratégiques**

Une fois de plus, les réponses données au sujet du processus de traitement des informations suivies pour aboutir aux décisions sont de nature vagues. Il s'agit uniquement d'une description sommaire du cheminement selon lequel les informations collectées évoluent pour aboutir à des décisions ainsi que des personnes ou services qui interviennent. Nous n'avons obtenu aucune description de la méthode ou du processus de traitement suivi.

Pour les entreprises DANONE DJURJURA ALGÉRIE et Laiterie d'AMIZOUR, la première refuse de répondre et la deuxième ignore le concept.

Toutefois, nous n'allons pas considérer ces réponses comme étant déterminantes pour évaluer le processus de traitement d'informations des entreprises et conclure que celles-ci fait défaut et que celles-ci ne pratiquent pas la veille stratégique. Donc, nous ne pouvons pas évaluer et comparer les méthodes ou les processus utilisés, l'information ciblée n'est pas atteinte.

Dans le tableau n°18 (page 109) nous avons rapporté les réponses obtenues de chaque entreprise.

---

<sup>1</sup>Nous préférons parler de pratique informationnelle que d'une veille stratégique car dans certaines entreprises le concept est méconnu.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Tableau n° 18** Le processus de traitement des informations collectées décrit par chaque entreprise

Entreprise /	Le processus de transformation de l'information en décision stratégique
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Pas de réponse.
SOUMMAM	la collecte des informations se fait au niveau de chaque service de l'entreprise et selon les besoins, la consolidation et la synthèse se fait au niveau de la direction générale qui les transforme en décision.
Tchin-lait CANDIA	Chaque direction s'occupe de la recherche des informations concernées par le service : le service marketing & vente regroupe la veille commerciale et concurrentielle, le service approvisionnement s'occupe de la veille fournisseurs, le service recherche et développement s'occupe de l'innovation et le service technique s'occupe de la veille technologique, les décisions stratégiques seront prises par la direction générale après réunion et traitement collectifs des propositions de chaque service dans des rapports d'activité. Cependant quelques décisions sont prises par les responsables de service.
LA VALLÉE	Une fois les informations sont collectées, elles font l'objet de vérification par le directeur général. Il les étudie et considère surtout les points qui constituent des menaces actuelles. Ensuite, il organise un conseil d'administration qui regroupe les actionnaires qui proposent leurs avis. En s'appuyant sur l'expérience et le savoir faire de tous, le directeur prend les décisions qu'il juge adéquates.
LAVALAIT	Les décisions sont prises par l'assemblée des actionnaires qui s'occupe eux même de la recherche et du traitement des informations.
Laiterie d'AMIZOUR	Aucune réponse, le concept de veille stratégique est méconnu.
RAMDY	Le concept est méconnu, le responsable des ventes affirme qu'après discussion les résultats des informations liées aux fournisseurs, nouvelles technologies et consommateurs celles-ci sont traitées et intégrées dans les décisions stratégiques. L'action de prise de décision est individuelle.
GUELDAMEN	Pendant la réunion qui regroupe les responsables des services, les décisions sont prises par le directeur général.

Source : Tableau établi par nos soins

**2.7.2 Les moyens techniques utilisés dans le traitement et la diffusion des informations collectées.**

Dans le tableau n° 17 (page 107), seules les entreprises DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, Tchin-lait CANDIA et SOUMMAM utilisent des moyens techniques semblables à ceux que nous avons vus utilisés en théorie dans la pratique de la veille stratégique. Nous constatons en particulier les logiciels de traitement des informations, les supports informatiques de stockage et les moyens de communication et de diffusion moderne (Internet & intranet). Les autres entreprises n'utilisent que les moyens traditionnels (réunion, note de service, supports papier...etc.).

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Ceci nous emmène à pouvoir évaluer le processus de traitement que nous n'avons pas pu considérer dans notre commentaire du paragraphe précédent (relatif au processus de traitement) et nous pouvons dire que les entreprises comme DANONE DJURJURA ALGÉRIE, Tchil-lait CANDIA et SOUMMAM en utilisant les moyens décrits, pourraient disposer d'un processus de traitement digne de la pratique de la veille stratégique.

Le tableau ci-après (n°19), résume les moyens techniques utilisés par chaque entreprise dans le traitement, le stockage et la diffusion des informations collectées.

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

Le tableau n° 19 Les moyens techniques utilisés dans le traitement, le stockage et la diffusion des informations collectées

Entreprise /moyens de la veille stratégique	Les moyens de traitement des informations	Les moyens de stockage des informations	Les moyens de diffusion des informations traitées	Les résultats son présent en forme
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Les logiciels.	Support informatique.	Intranet et internet.	Tableaux, textes et graphes.
SOUMMAM	L'outil informatique avec les différents programmes permettant la présentation et le traitement des informations sur plusieurs formes.	des sauvegardes informatiques automatiques et périodiques. archives sur supports papiers.	Notes de service, réunion, le réseau local, l'Internet et téléphone Intranet.	Tableaux, textes et graphes.
Tchin-lait CANDIA	Le traitement d'informations ne fait pas l'objet d'une méthode ou processus informatisé, depuis 2009 l'entreprise possède un logiciel de gestion NAVISION qui traite les informations.	Support informatique.	Téléphone, Internet et Intranet.	Tableaux, textes et graphes.
LA VALLÉE	Prise de note par papier.	Papier et support informatique.	Tous les moyens : déplacement des agents dans des bureaux, réunion, téléphone, Internet à coté d'existence d'un tableau d'affichage.	tableaux et textes accompagnés des graphes.
LA VALAIT	Aucune méthode et aucun logiciel.	Archivage non informatisé.	Réunion, discussion informelle et Email.	Aucune réponse.
Laiterie d'AMIZOUR	Pas de réponse.	Pas de réponse	Pas de réponse.	Pas de réponse.
RAMDY	Aucune méthode et aucun logiciel	Pas de réponse	Discussions informelle- réunion téléphone et mémo interne- logiciel de communication interne LOTUS en cours d'exploitation	Textes et tableaux.
GUELDAMEN	Aucune méthode et aucun logiciel.	Internet, support informatique, archivage papier.	Réunion et bouche à oreille.	Pas de réponse.

Source : Tableau établi par nos soins

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia**

### **Section 3- Etat des lieux de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière de la région de Béjaia**

Nous allons dans ce qui suit analyser la politique informationnelle des l'entreprises. S'agit-elle d'une veille stratégique ou d'une recherche et exploitation d'informations spontanée. Nous allons traiter les raisons qui entravent la mise en place de veille stratégique dans les entreprises.

#### **3.1. Perception du concept de la veille stratégique par les entreprises**

L'analyse des réponses données de la définition de la veille stratégique et son objectif montre L'analyse des réponses données de la définition de la veille stratégique et son objectif montre une méconnaissance totale de ce concept par la moitié des entreprises (LAVALAIT, Laiterie d'AMIZOUR, RAMDY et GUELDAMEN), elles ont une perception vague, dérisoire et confondue avec d'autres concepts (étude de marché,...).

Même si les entreprises DANONE DJUDJURA ALGÉRIE et SOUMMAM n'ont pas donné leur perception du concept. A travers d'autres réponses telle que la réponse favorable sur l'existence d'un service de veille stratégique au niveau de l'entreprise, nous avons pu comprendre qu'elles sont les seules avec l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA et LA VALLÉE à avoir une perception proche de celle communément perçue par les initiés dans ce domaine.

Le tableau ci-après, nous donne un aperçu sur le concept de la veille stratégique tel qu'il est perçu par les entreprises objet de notre enquête.



**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Tableau°20** : La perception du concept de veille stratégique par les cadres et les dirigeants des entreprises objet de l'enquête

Perception du concept de la veille stratégique par les cadres et les dirigeants des entreprises		
Entreprise	Définition du concept de la veille stratégique	Objectif de la veille stratégique
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Pas de réponse	Pas de réponse
SOUMMAM	Aucune réponse	Aucune réponse
Tchin-lait CANDIA	S'informer, observer tous ce qui ce passe autours d'entreprise	Savoir anticiper pour bien agir, surveiller les concurrents. profiter des opportunités de développement économique social et politique.
LA VALLÉE	C'est à long et à moyen terme, une surveillance quotidienne, collecter les informations liées à la technologie et aux moyens d'information moderne sur le produit.	La survie de l'entreprise.
LA VALLAIT	La stabilité et l'équilibre du marché	La stabilité et l'équilibre du marché.
Laiterie d'AMIZOUR	Aucune réponse	Aucune réponse
RAMDY	Concept Méconnu	Aucune réponse
GUELDAMEN	Concept Méconnu	Aucune réponse

Source : Tableau établi par nos soins

### 3.2. Les entreprises étudiées et la pratique de la veille stratégique : analyse et critiques

Nous avons vu que la majorité des entreprises ne connaissent pas le concept de la veille stratégique. Néanmoins, toutes les entreprises recherchent et exploitent les informations. S'agit-il de la veille stratégique? Comment pouvons-nous classer les veilleurs de ces entreprises ? Pour y répondre nous allons-nous baser sur les constats précédemment établis que nous confronterons avec les éléments de la veille stratégique que nous avons développés dans la partie théorique.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Dans la plupart des entreprises étudiées, nous avons d'une part, la motivation qui précède la pratique de la recherche et l'exploitation d'informations n'est pas claire, elle est souvent confuse. D'autre part, le fait de constater que ces mêmes entreprises ne font recours ni à une procédure claire et méthodologique et ne s'appuient pas sur des moyens de traitement d'informations efficaces nécessaires pour la pratique de veille stratégique. En somme, il s'agit d'une pratique intuitive et spontanée basée sur les connaissances, l'expérience et la faculté des gestionnaires à analyser les informations pour en tirer profit ou prévenir des situations susceptibles d'affecter les intérêts de l'entreprise. Nous avons constaté aussi que ces entreprises ne possèdent aucune structure, budget, moyens ou personnel spécialement chargés de cette pratique. Elle est pratiquée dans le tas. (Généralement, les informations sont recherchées selon les besoins puis diffusées et traitées durant les réunions des cadres). Les décisions sont prises après l'accord des cadres gestionnaires, des actionnaires ou sont tranchées par le premier responsable. C'est le cas de RAMDY, LAVALAIT, Laiterie AMIZOUR et GUELDAMEN.

Dans le cas de l'entreprise LA VALLÉE, la situation est plus active sur le plan sensibilisation. La recherche et l'exploitation des informations sont animées par le directeur lui-même. Il accorde beaucoup d'importance à l'information. Tout le personnel est sensibilisé pour participer activement à la collection des informations. Il s'appuie aussi beaucoup sur ses réseaux relationnels. Il affirme que ce sont les sources d'informations les plus importantes. Une fois la collecte établie, il organise un conseil d'administration au cours duquel les membres du conseil se concertent, évaluent les situations et décident en s'appuyant sur la combinaison des expériences et du savoir de tous. Toutefois, mis à part l'intérêt et l'importance accordés à la recherche active et la participation de tous le personnel dans la collecte, elle reste une pratique informelle ne possédant pas de structure établie intégrée dans l'organigramme à laquelle serait attribuée un personnel, des moyens, un budget et un personnel chargé spécialement de la tâche.

Dans le cas de SOUMMAM et Tchîn-lait CANDIA, l'activité est plus organisée et est chapotée par le directeur général. Chaque service est chargé de pratiquer la veille dans son domaine. C'est une tâche parmi les différentes autres tâches attribuées au service, chaque responsable de service anime et conduit la pratique d'une composante de la veille correspondant à son service. Les moyens, les outils, le budget et le personnel sont communs avec les autres tâches, ils ne sont pas exclusivement réservés à la pratique de la veille.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Ces deux entreprises affirment pratiquer la veille commerciale, concurrentielle et technologique d'une manière non structurée et informelle.

L'entreprise DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, affirme pratiquer une veille stratégique complète avec toutes ses différentes composantes. Nous ne pouvons vérifier directement, elle se fait discrète dans ses réponses car elle estime que cela fait partie des secrets professionnels. De plus les réponses données au questionnaire témoignent du bien fondé de cette affirmation. Nous avons constaté l'existence d'un cadre de gestion favorable, doté des moyens humains, financiers et techniques nécessaires qui lui donnent l'aptitude à mettre en application le concept.

Le tableau suivant (n° 21) récapitule l'état de la pratique de la veille stratégique ou d'autres pratiques liées à la recherche et l'exploitation des informations dans les entreprises objet de notre enquête.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Le tableau n° 21 La pratique de la veille stratégique ou d'autres pratiques liées à la recherche et l'exploitation des informations dans les entreprises objet de notre enquête.

Entreprises	La pratique de veille stratégique	Le type de veille pratiquée (ou assimilée à une veille)	L'emplacement de la structure de veille stratégique dans l'entreprise ou pratique assimilée	Le responsable de la veille stratégique
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	Structurée et formelle.	Veille stratégique complète.	Dans la direction générale.	Le comité de direction, marketing et relations externes.
SOUMMAM	Non structurée.	Veille commerciale, concurrentielle et technologique.	Dans chaque service et le manager dans la direction générale	Le manager et les responsables de chaque service.
Tchin-lait CANDIA	Non structurée.	Veille commerciale, concurrentielle et technologique.	Dans chaque service y a une veille correspondante	Le responsable de chaque service.
LA VALLÉE	Informelle et non structurée.	Recherche et exploitation des informations pour un objectif commercial, concurrentiel, technologique, juridique et environnemental.	Pas de structure spéciale La gestion des informations incombe à la direction générale.	Le directeur général.
LAVALAIT	Concept Méconnu.	Recherche et exploitation des informations pour un objectif commercial, concurrentiel et technologique.	La direction générale.	Les trois actionnaires de la direction générale.
Laiterie d'AMIZOUR	Concept Méconnu.	Recherche et exploitation des informations pour un objectif commercial, concurrentiel, technologique,	La direction générale.	Le directeur général.
RAMDY	Concept Méconnu.	Recherche et exploitation des informations pour un objectif commerciale, concurrentielle et technologique.	La division commerciale.	Le responsable commercial (ventes).
GUELDAMEN	Inexistante.	Recherche et exploitation des informations pour un objectif commercial, concurrentiel et technologique.	Chaque service.	Le responsable de chaque service.

Source : Tableau établis par nos soins

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

### **3.3. Entraves rencontrées dans la pratique de veille et la réaction des entreprises relative à la solution de sous-traitance de celle-ci**

Sur la question relative aux entraves rencontrées dans la pratique de la veille stratégique, seule DANONE DJURDJURA ALGÉRIE évoque des entraves externes à l'entreprise (accès difficile à l'information et manque d'organismes spécialisés). Ce qui conforte son affirmation pour la pratique de la veille stratégique.

L'entreprise SOUMMAM et Tchil-lait CANDIA évoquent des entraves internes à l'entreprise tels que : le manque de compétences, manque de méthodologie, manque de sensibilisation du personnel. Ceci témoigne sur l'immaturation de la pratique de la veille au sein de ces entreprises car nous ne pouvons pas prétendre pratiquer la veille stratégique si ces éléments constituent une entrave. D'autre part, vouloir sous-traiter la pratique de la veille pour SOUMMAM peut être expliqué par son incapacité à surmonter ces entraves.

L'entreprise LA VALLEE ne cite qu'une seule entrave, celle de la concurrence déloyale et ne souhaite pas sous-traiter la veille.

Pour les autres entreprises, il est évident qu'elles ne rencontrent pas d'entraves dans la pratique de veille car elles ne pratiquent pas la veille. Cependant, après leurs avoir donné un aperçu sur le concept, certaines souhaiteraient la confier à un sous-traitant, d'autres n'y voient pas d'utilité car elles estiment que c'est un luxe étant donné qu'elles arrivent difficilement à surmonter les problèmes d'ordre élémentaire tels que l'acquisition de la matière première. Le tableau ci-après est un récapitulatif des réponses obtenues à la question des entraves de la pratique de la veille stratégique et les avis des entreprises concernant la possibilité de la sous-traitance de cette tâche.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Tableau n°22 Les entraves de la pratique de la veille stratégique et les avis des entreprises vis-à-vis de la sous-traitance de cette tâche

Entreprise	Entrave à la pratique de veille stratégique	L'entreprise souhaite sous-traiter la veille stratégique
DANONE DJURDJURA ALGÉRIE	- Accès difficile à l'information en Algérie - Manque d'organismes spécialisés	Pas de réponse
SOUMMAM	- Manque de la méthodologie - Accès difficile à l'information - Manque d'organisation	Oui
Tchin-lait CANDIA	- Manque de sensibilisation du personnel - Manque de compétences	Non
LA VALLÉE	La concurrence déloyale	Non
LA VALAIT	Le coût qu'engendre sa mise en place	Oui (Après avoir donné un aperçu sur le concept)
Laiterie d'AMIZOUR	Concept méconnu à l'origine	Pas de réponse
RAMDY	Concept méconnu à l'origine	Non (même après leurs avoir donné un aperçu sur le concept)
GULDAMEN	Concept méconnu à l'origine	Oui (Après leurs avoir donné un aperçu sur le concept)

Source : Tableau établi par nos soins

### 3.4. Résultats et conclusions de l'enquête

L'enquête que nous avons menée sur les entreprises de la filière laitière de la wilaya de Béjaia nous permet de répondre à la première question posée dans la problématique. Nous constatons trois cas :

- ❖ Une seule entreprise pratique la veille stratégique complète d'une manière formelle et structurée, il s'agit de DANONE DJURDJURA ALGÉRIE.
- ❖ Deux entreprises pratiquent la veille stratégique partielle d'une manière non structurée et informelle, en l'occurrence (la veille concurrentielle, commerciale, technologique). Il s'agit de Tchin-lait CANDIA et SOUMMAM, cette pratique peut être qualifiée d'incomplète.

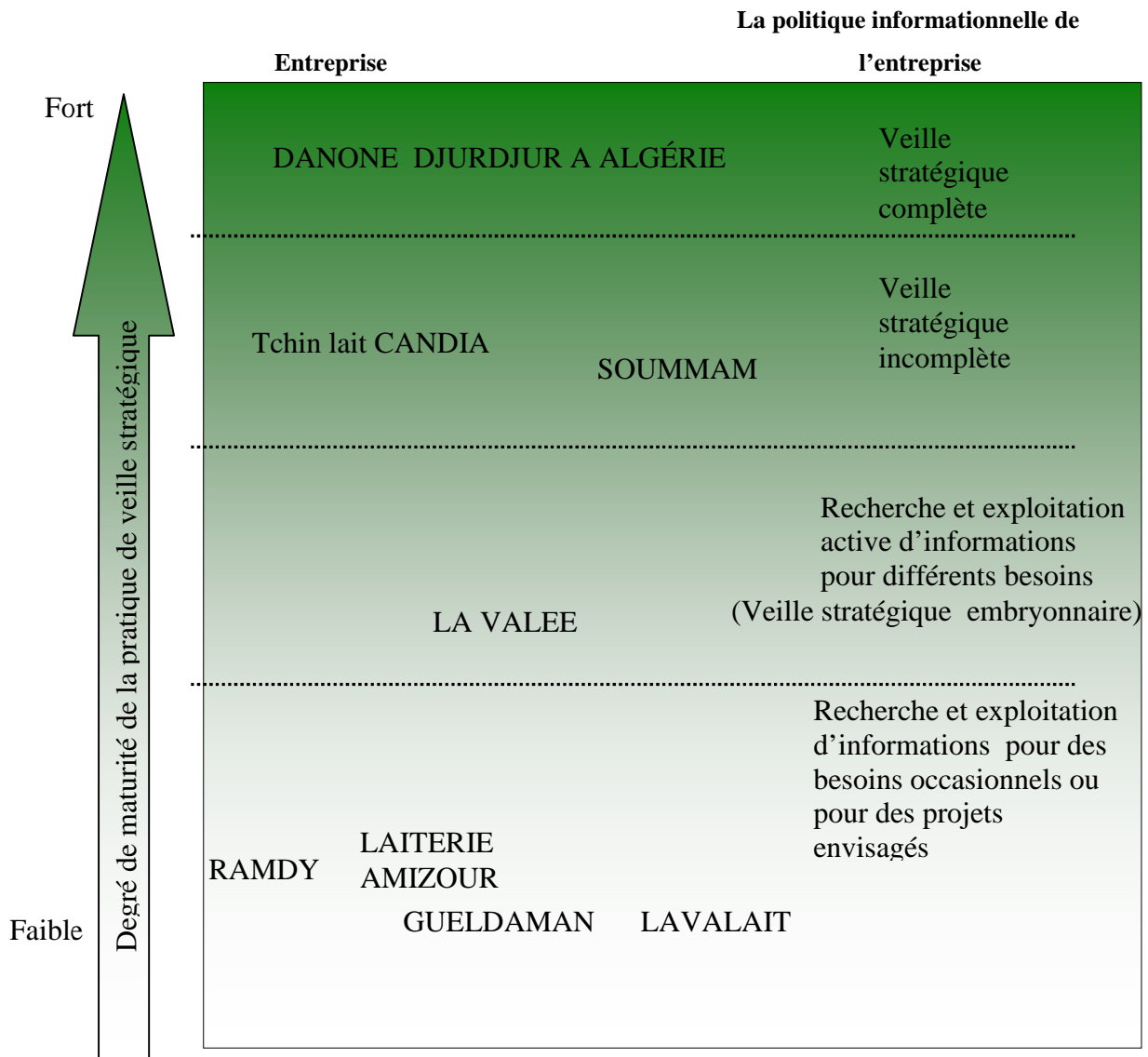
## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

- ❖ Une entreprise fait la recherche et exploitation des informations d'une manière animée et active sans asseoir une structure ou une procédure bien définie. Il s'agit de l'entreprise LA VALLÉE. Cette pratique ne peut pas s'apparenter à une veille stratégique elle est à l'état embryonnaire.
- ❖ Les autres entreprises pratiquent une recherche et une exploitation des informations d'une manière réactionnelle à une difficulté rencontrée ou d'une manière occasionnelle à une projection envisagée.

Nous avons essayé dans la figure n°12 ci-après de situer les entreprises selon le niveau de leur pratique de veille ou de recherche et d'exploitation des informations comparé sur une échelle de maturité de la pratique de la veille stratégique. Nous entendons par la maturité de la veille stratégique au sein d'une entreprise : l'existence d'un service de veille stratégique structuré, les acteurs de veille stratégique qualifiés en matière de veille stratégique, personnels sensibilisé, disponibilités des moyens techniques et financiers de la veille stratégique.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Figure n° 12 Le niveau de maturité de la pratique de veille stratégique dans les entreprises objet de l'enquête



Source : Figure établie par nos soins



## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

### **Section 4 : L'impact de la pratique de veille stratégique sur les entreprises et sur la l'industrie laitière**

Avant d'aborder les impacts que peut engendrer la pratique de la veille stratégique ou les différentes formes de recherche et d'exploitation des informations, il est évident d'affirmer que le développement d'une entreprise entraîne une dynamique interne et une dynamique externe. La dynamique interne concerne toute la gestion de l'entreprise et la dynamique externe concerne et agit sur le climat économique qui règne au sein du secteur.

Il est aussi évident d'affirmer que la pratique de la veille stratégique (ou de toute forme de recherche et d'exploitation des informations) contribue au développement de cette dynamique. Cette contribution sera d'autant plus importante que la pratique de la veille se rapproche de la maturité. L'enquête montre clairement que plus l'entreprise se rapproche (dans sa pratique de la recherche et de l'exploitation des informations) de la pratique de la veille stratégique, plus l'entreprise est décrite comme importante en termes d'essor et d'importance (sa part du marché). Plus sa pratique liée à l'information s'éloigne de celle de la veille stratégique plus son importance est son essor diminuent. Cependant, nous pouvons nous poser la question suivante : laquelle entraîne l'autre ? En d'autres termes, est ce que c'est le degré de maturité de la pratique de la veille qui permet à l'entreprise de connaître un essor ? Ou est ce que c'est le degré de l'essor de l'entreprise qui permet à celle-ci de pratiquer une veille stratégique de maturité équivalente ?

La réponse à ces questions nécessite de considérer l'historique des entreprises et celui de la veille stratégique. Aussi, la pratique de la veille stratégique n'est pas le seul facteur de l'essor, c'est un facteur complémentaire qui vient s'ajouter aux autres pour accroître l'essor de l'entreprise. Il semblerait, d'après notre enquête, que l'entreprise doit avoir un minimum de développement en matière de moyens de production, d'organisation et de compétences pour qu'elle puisse intégrer une pratique de veille stratégique d'un certain niveau de maturité, les retombés sur l'essor sont d'autant plus importants que le niveau de maturité s'affirme.

De ce fait, il n'est pas possible de cerner l'impact de la veille stratégique isolément des autres données et facteurs. Ils sont interactifs, nous ne pouvons pas affirmer que tel ou tel impact est lié uniquement à la pratique de la veille stratégique. La dépendance est multiple. Donc il s'agit d'une contribution qui entraîne un impact.

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

### 4.1. L'impact de la pratique de veille stratégique sur les entreprises

Le niveau de pertinence de la pratique de la veille stratégique nous renseigne sur la dynamique de l'environnement de travail qui règne au sein des l'entreprises. Il est visible dans différents domaines. Cette dynamique est d'autant plus importante que l'entreprise pratique une veille de niveau de maturité important. Nous pouvons citer en particulier les contributions suivantes :

- ❖ **Amélioration du management de la communication** : nous constatons que plus l'entreprise pratique une veille stratégique de niveau de maturité important plus cette entreprise dispose d'un système de communication pourvu d'outils, des moyens importants et efficaces et d'une couverture plus large.
- ❖ **L'amélioration du management de l'organisation** : nous constatons que l'organisation en termes de clarté d'attribution des tâches, de hiérarchisation, la disponibilité des procédures de fonctionnement et d'efficacité du système de contrôle dans les différents services ou départements sont plus affirmés selon que l'entreprise s'approche d'une pratique de veille stratégique de niveau de maturité important.
- ❖ **L'amélioration du management technique** : nous constatons que plus l'entreprise est classée dans la zone de pratique de veille de niveau de maturité important plus l'entreprise dispose et gère d'une manière efficace un patrimoine technique (équipement, procédés, technique de gestion...) important.
- ❖ **L'amélioration du management des ressources humaines et compétences** : nous constatons que plus l'entreprise pratique une veille stratégique de niveau de maturité important plus la gestion de ses ressources humaines est performante en matière d'amélioration des compétences et de variété des spécialités.
- ❖ **L'intégration du management QHSE (Quality, Health, Safety & Environnement)** : nous remarquons que l'intégration de la branche QHSE est d'autant plus structurée, plus active et efficace que l'entreprise pratique une veille stratégique de niveau de maturité important. Il faudrait noter que dans certaines entreprises classées en bas de l'échelle, cette branche est inexistante ou partielle.

Dans le tableau ci-après nous avons récapitulé les indicateurs d'améliorations recueillis au cours de notre enquête.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Tableau n°23 L'impact de la pratique de la veille stratégique sur les entreprises**

Entreprises	Etat de la Communication et relation interne	Etat du management de l'Organisation	Etat du management des compétences	Etat des moyens de production	Etat du management Technique	Le budget de l'innovation	Etat de la pratique de la veille
DANONE DUJURJDURA ALGÉRIE	Disponibilité suffisante des moyens de communication (intranet) 100% d'usage de l'Internet dans l'activité de veille stratégique Réunion quotidienne A différent niveau de la base au sommet Utilisations forte des NTIC	Organigramme clair Responsabilité claire avec une bonne description des tâches	Stage de formation nationale et à l'étranger Séminaire... Disponibilité de la documentation spécialisée	Structure de base importante et conséquente Equipement nouveaux et performant Laboratoire conséquent	Gestion des stocks adéquate Programme de maintenance performant	Approximativement 10% du budget de fonctionnement	Pratique une veille stratégique complète
SOUMMAM	Recours fort aux NTIC 30% d'usage d'Internet dans l'activité de veille stratégique dans l'entreprise Disponibilité des moyens de communication (intranet) Disponibilité des méthodes et des logiciels pour traitement des informations	Une division rigoureuse des tâches et des responsabilités	Stage de formation à l'étranger et national Recours aux sources d'information varié voyage d'étude, salon d'exposition ....	Equipements et moyens de production performants	Un patrimoine technique important (équipement, procédés, technique de gestion...).	Plus de 10% du budget de fonctionnement	Veille stratégique non structuré
Tchin-lait CANDIA	Recours fort aux NTIC. Disponibilité d'intranet d'Outlook et de la boîte d'avis pour la communication interne	Une bonne division des tâches et des responsabilités	Formation du personnel au niveau national et étranger Foire et séminaire et presse spécialisée	Moyens et équipements de production nouveaux et performants	Un patrimoine technique important (équipement, procédés, technique de gestion...).	Pas de réponse	Pratique de veille stratégique non structuré
La VALLÉE	Recours moyen au x NTIC Et 80% d'usage d'Internet pour l'activité de veille stratégique Tous les moyens sont utilisés pour la communication interne Les moyens de diffusion de	organisation ordinaire sans spécificités particulières	Stage de formation national et les employés bénéficient des formations étrangères en Algérie Différente sources	Moyens et équipements de production performants	Pas de réponse	50 milles euro /année du budget de fonctionnement destiné à l'innovation	Veille stratégique informelle et non structurée

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

	l'information sont limités aux réunions et tableau d'affichage et le traitement d'informations se fait généralement par papier Réunion périodique avec tout le personnel et une réunion non quotidienne avec des cadres		d'informations, foire et séminaire				
LAVALAIT	Faible recours aux NTIC Faible disponibilité des moyens de communication et la diffusion d'information limitée à la réunion	organisation ordinaire sans spécificités particulières	Stage de formation national Sources d'informations traditionnelles	Equipements et moyens de production d'une importance peu remarquable	Gestion technique traditionnelle aucun ne recours aux outils et moyens techniques modernes	10% du budget de fonctionnement	Pratique de veille informelle
GUELDAMEN	Faible recours au x NTIC -des moyens de communication traditionnels – et réunion pour la communication interne Peu de meeting périodique du personnel	organisation ordinaire sans spécificités particulières	Stage de formation nationale Recours aux sources d'informations traditionnelles	Equipements et moyens de production d'une importance peu remarquable	Gestion technique traditionnelle aucun ne recours aux outils et moyens techniques modernes	Pas de réponse	Veille stratégique inexistante
Laiterie d'AMIZOUR	-Faible recours aux NTIC - faible disponibilité des moyens de communication - assemblé périodique générale des employés	organisation ordinaire sans spécificités particulières	Stage de formation national La presse est la seule source d'information sollicitée	Equipements et moyens de production d'une importance peu remarquable	Gestion technique traditionnelle aucun ne recours aux outils et moyens techniques modernes	0% du budget du fonctionnement	Pratique de veille informelle
RAMDY	Recours moyen aux NTIC. Aucune assemblé périodique des employés ni quotidienne des cadres faible disponibilité des moyens de communication (absence de l'usage de l'email dans la communication interne)	organisation ordinaire sans spécificités particulières	Stage de formation nationale et internationale Recours aux sources d'informations traditionnelles	Equipements et moyens de production d'une importance remarquable	Gestion technique traditionnelle aucun ne recours aux outils et moyens techniques modernes	Pas de réponses	Pratique de veille non structuré

Source : Tableau établi par nos soins

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

D'après le tableau n° 23, nous remarquons que les entreprises qui pratiquent la veille stratégique octroient un budget de fonctionnement propre à cette démarche et dispose des moyens de communication modernes, un management d'organisation performant avec des tâches bien définies, elles ont aussi un management des compétences (stage et formation, foires...). Ainsi qu'un management technique efficace. Ceci implique que la pratique de la veille stratégique à des impacts sur le la performance et le fonctionnement de l'entreprise.

### **4.2. L'impact de la veille stratégique sur l'industrie laitière**

Nous avons constaté que le degré de développement de l'entreprise et le degré de maturité de la pratique de veille stratégique vont de pair, nous ne pouvons pas les dissocier. Il y va de même pour leurs impacts, ils sont même confondus. Ces impacts sont ressentis dans plusieurs domaines, ils peuvent être perçus comme positifs ou négatifs selon la position de l'observateur (entreprise, fournisseurs concurrent, client,..). On ce qui nous concerne nous adopterons une position d'observateur économique et nous retiendrons que les impacts qui touchent les entreprises dans leur ensemble, les partenaires économiques, les consommateurs et les secteurs associés. En somme, l'impact sur l'activité de l'industrie laitière.

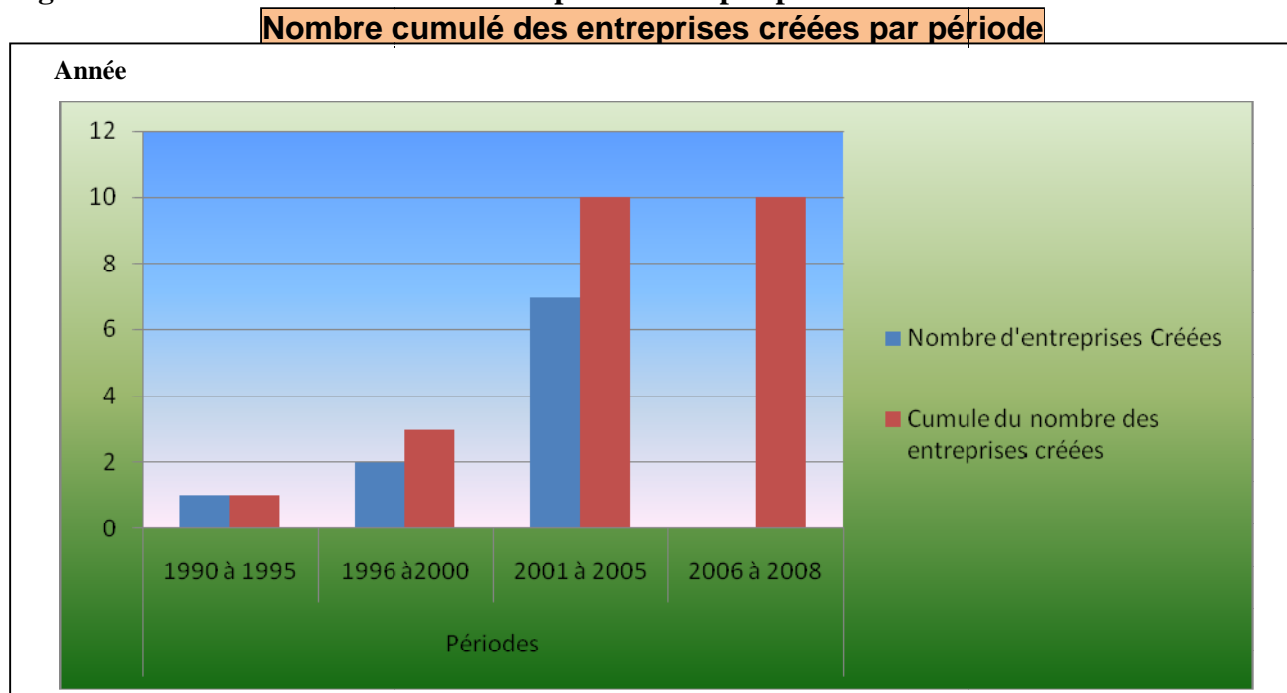
Nous rappelons une fois de plus que ces impacts ne sont pas dus exclusivement à la pratique de la veille stratégique mais, du degré de la maturité de cette pratique ainsi que d'autres multitudes de facteurs telles que la taille, l'expérience de l'entreprise et la qualité du leadership.

#### **4.2.1. L'impact sur la dynamique entrepreneuriale**

Relativement à l'investissement et à la création d'entreprise, nous avons constaté d'après le tableau n° 11 (page 99) que depuis 2005 aucune nouvelle entreprise n'a été créée, ce qui semble indiquer une stagnation en matière de création d'entreprise dans le secteur.

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

Figure n° 13. Nombre cumulé des entreprises créées par période.



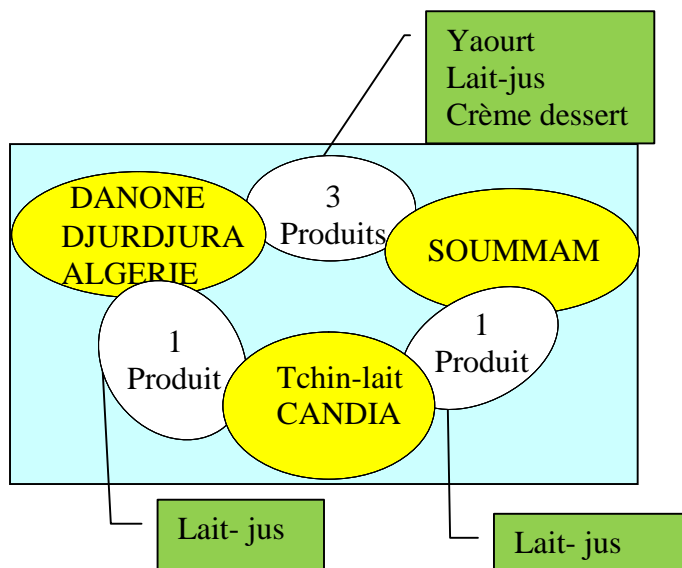
Source : Histogramme établi par nos soins

### 4.2.2. L'impact sur le partage du marché

Nous remarquerons aussi que seules les entreprises de taille et de maturité équivalente (en matière de pratique de la veille stratégique) produisent des produits de même gamme ou semblable. Nous remarquons une sorte de partage des parts de marché et de terrain de concurrence pour certains produits qui regroupent des entreprises qui ont un même niveau ou un niveau rapproché de maturité du système informationnel. D'un côté, (DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, SOUMMAM et Tchín-lait CANDIA). De l'autre côté, (LAITERIE AMIZOUR, LA VALLÉE, RAMDY, GUELDAMEN et LAVALAIT). Pour Tchín-lait CANDIA elle dépasse même le cadre régional, elle est d'une envergure nationale (80% du marché du lait UHT).

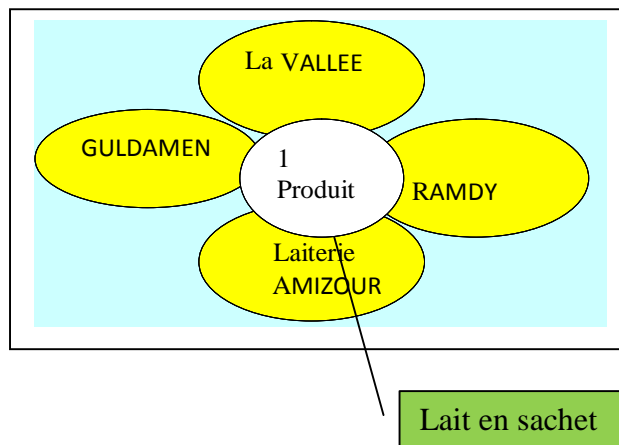
**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Figure n° 14 ;** Partage du terrain de concurrence entre trois entreprises



Source : Figure établie par nos soins

**Figure n° 15 ;** Partage du terrain de concurrence entre cinq entreprises



Source : Figure établie par nos soins

**Tableau n° 24** Lien entre la pratique de veille stratégique et le développement des parts du marché

Entreprise	La pratique de veille stratégique au sein de l'entreprise	Part du marché
DANONE DJURDJURA ALGERIE	Structurée et formelle	Approximativement 26% du marché national
SOUMMAM	Non structurée	Plus de 47% du marché national
Tchin-lait CANDIA	Non structurée	80% du marché du lait UHT
LA VALLÉE	Informelle	Pour le lait 5% du marché national, pour les glaces 10% du marché national
LA VALAIT	Informelle et non structurée	faible part
Laiterie d'AMIZOUR	Informelle	25% du marché régional
RAMDY	Non structurée	10% du marché national
GUELDAMEN	Inexistante	0,5% du marché régional

Source : Tableau établi par nos soins

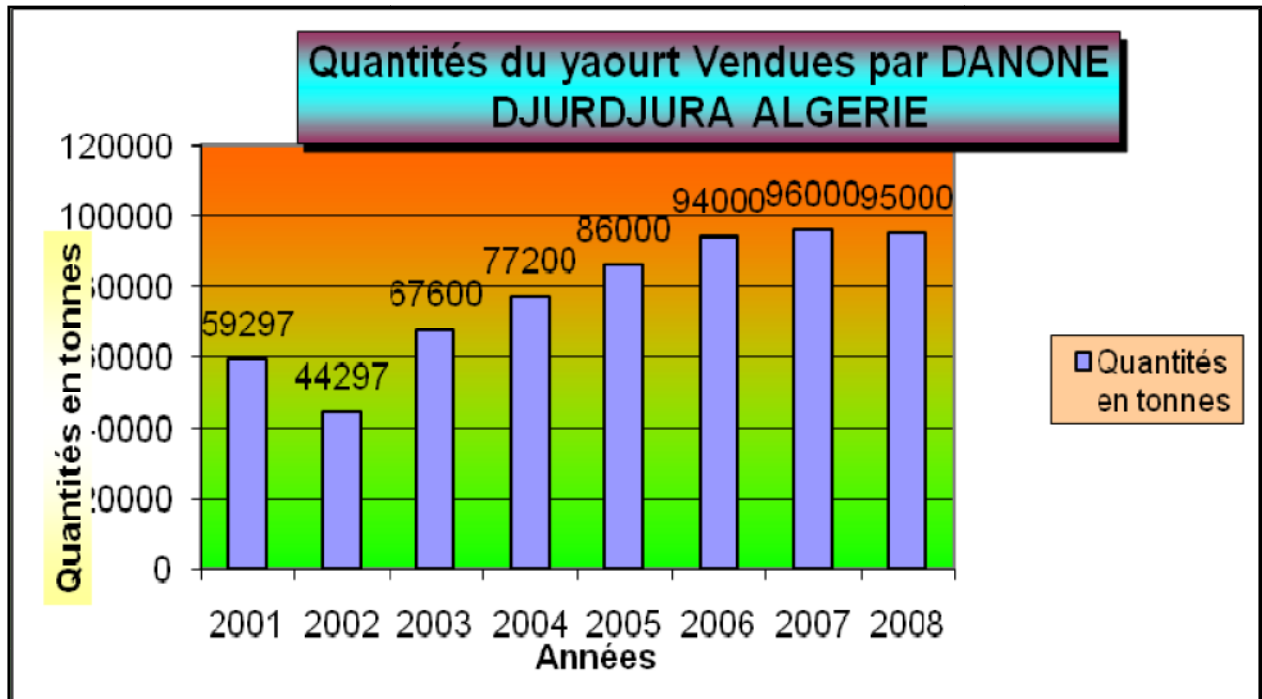
D'après le tableau précédent, la pratique de veille stratégique au sein des entreprises influe positivement sur les parts du marché de ces entreprises. Nous trouvons que les grandes parts du marché sont pour les entreprises qui pratiquent la veille stratégique : DANONE DJURDJURA

## Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia

ALGÉRIE 26% du marché national, SOUMMAM plus de 47% du marché national et tchin- lait CANDIA 80% du marché du lait UHT.

A titre indicatif le diagramme de la figure suivante nous montre l'évolution des ventes de DANONE DJURDJURA ALGÉRIE pour la période 2001-2008

Figure n°16 Quantités du yaourt vendues par DANONE DJURDJURA ALGÉRIE 2001- 2008



### 4.2.3. L'impact sur l'environnement

Le degré d'intégration de la structure interne de la **Quality, Health, Safety & Environnement (QHSE)** augmente avec le degré de maturité de la pratique de la veille stratégique. C'est un apport considérable pour l'industrie laitière ce qui contribue à l'amélioration des normes de qualité des produits ainsi que la santé et la sécurité des employés et des consommateurs et la protection de l'environnement. Il faudrait noter aussi que cette intégration a permis la création de l'emploi dans des spécialités nouvelles, le développement et la création d'industries nouvelles, telle que la fabrication et la confection des équipements de sécurité.



**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Tableau n°25** L'intégration de la structure QHSE dans les entreprises et le degré de maturité de veille stratégique

Entreprise	Etat de la pratique de la veille	Existence de structure QHSE	Traitement des rejets	Type d'emballages
DANONE	Veille complète	Possède un service QHSE	Déchets traités	Recyclable
SOUMMAM	Veille non structurée	Possède un service QHSE	Déchets traités	Recyclable
CONDIA	Veille non structurée	Possède un service QHSE	Déchets non traités	Recyclable
GUELDAMEN	Veille non structurée	Possède un service d'hygiène	Déchets non traités	Non recyclable
RAMDY	Inexistante	Service d'hygiène et contrôle	Déchets non traités	Recyclable
LA VALLEE	Veille non structurée et informelle	Possède un service D'hygiène et de contrôle de qualité	Déchets traités	Recyclable
LA VALAIT	Veille non structurée	Un service d'hygiène	Déchets traités	Non recyclable
Laiterie d'AMIZOUR	Veille non structurée	Possède un Service Hygiène	Déchets non traités	Non recyclable

Source : Tableau établi par nos soins

**4.2.4. L'impact sur la transformation laitière**

La politique interventionniste de l'Etat relative au prix du lait pasteurisé en sachet et ce lui de la poudre de lait a influé les stratégies économiques des entreprises. D'une part, nous remarquerons que plus l'entreprise pratique une veille de niveau de maturité importante plus l'entreprise abandonne la production du lait en sachet et développe des produits qui échappent à cette politique. Ainsi, elles profitent de la subvention des prix de la poudre de lait et évite les contraintes de vente à un prix fixé.

D'autre part, la politique des quotas ne profite qu'aux entreprises classées en haut du niveau de maturité de la veille stratégique. Elles sont les seules à ne pas avoir de problèmes d'approvisionnement. Contrairement aux autres qui, à chaque fois, n'arrivent pas à s'approvisionner à temps. Elles doivent même parfois faire recours aux spéculateurs pour pouvoir maintenir leurs entreprises en activité.

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

L'intégration du lait cru dans les industries laitière est très faible à cause des prix excessifs et ne permettent pas une rentabilité voire même occasionner des pertes. Seule DANONE DJURDJURA ALGÉRIE semble avoir une vision projetée dans l'avenir, s'engage dans la voie d'intégration. Elle accompagne même les éleveurs dans leurs investissements d'élevage (assurance cheptel, vente d'aliments vaches laitières,... voir annexe III).

### **4.2.5. L'impact sur la technologie et les procédés de l'industrie laitière**

Les entreprises d'industrie laitière de la wilaya de Béjaia, rassemblées, produisent toute sorte de produits laitiers. Nous constatons qu'il y'a utilisation et maîtrise de tous les procédés y compris les plus récents que connaît l'industrie laitière dans les pays leaders dans le domaine. Notons que ce sont toujours les entreprises classées en haut de l'échelle du niveau de maturité de la pratique de veille stratégique qui sont les précurseurs de cet apport. C'est la contribution de la veille technologique.

### **4.2.6. L'impact sur le consommateur**

Le consommateur a acquis de nouvelles habitudes alimentaires en matière des produits laitiers. Désormais, le choix est multiple en termes de qualité et de variété. La majorité des nouvelles gammes des produits sont celle que produisent DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, Tchou-lait CANDIA et SOUMMAM. C'est-à-dire les entreprises qui pratiquent une veille stratégique importante en termes de maturité.

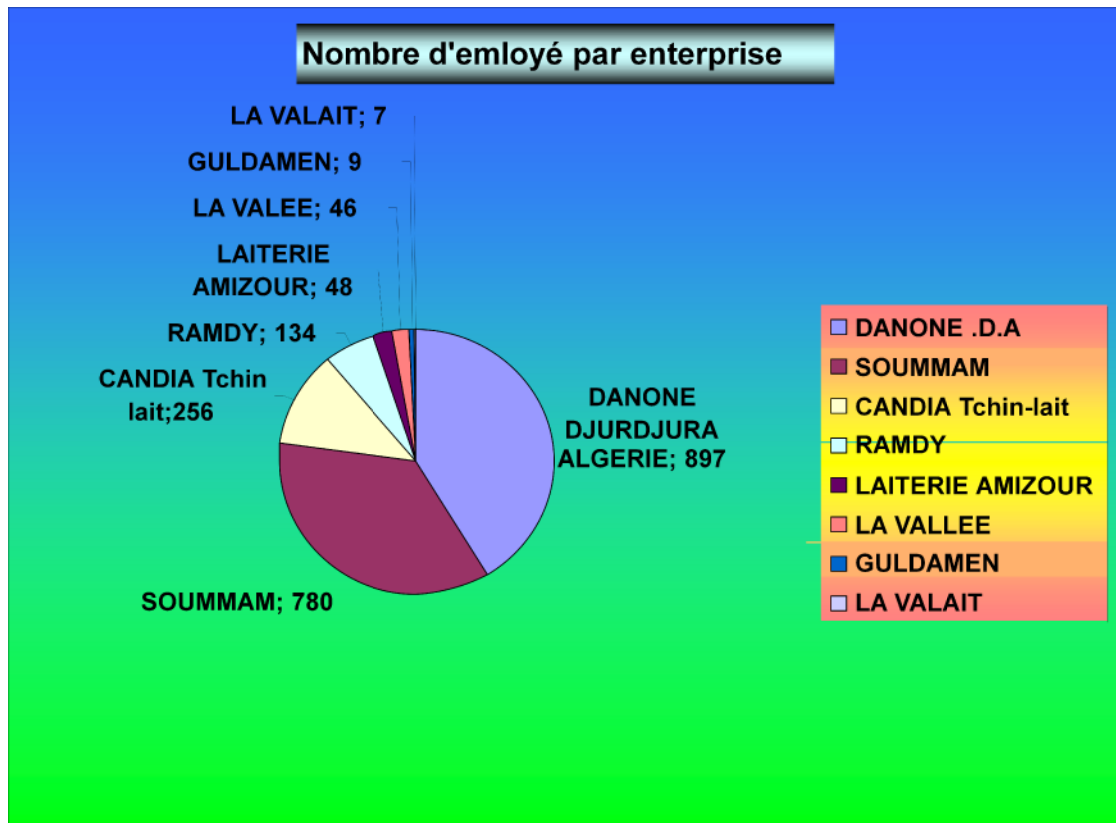
### **4.2.7. L'impact sur l'emploi dans la filière**

L'industrie laitière dans la wilaya de Béjaia a généré un nombre important d'emplois nous distinguons les emplois directs (ceux qui travaillent au sein des entreprises) et les emplois indirects qu'a générés cette industrie, en l'occurrence les prestataires de services, les intermédiaires entre le producteurs et le consommateur, les représentants commerciaux...etc.

Nous avons constaté aussi, que plus l'entreprise pratique une veille de niveau de maturité importante plus elle est pourvoyeuse d'emplois directs et indirects. La figure n °17 nous montre l'importance du nombre d'emplois direct par entreprise.

**Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

**Figure n°17 : Nombre d'employés par entreprise**



Source : Figure établie par nos soins

Les entreprises de notre échantillon emploient un effectif total de 2177 employés, nous constatons que DANONE DJURDJUA ALGERIE et SOUMMAM emploient elles seules plus de 75% de l'effectif total (DANONE DJURDJUA ALGERIE avec 41,20%, SOUMMAM 35,30%). Les 25% restant sont partagées entre le reste des entreprises :( CANDIA Tchîn-lait : 11,76%, RAMDY : 6,16%, LAITERIE d'AMIZOUR : 22,20%, LA VALLEE : 2,11%, GUELDAMEN 0,14%, LAVALAIT 0,32%).

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

### **Conclusion chapitre II**

Les entreprises de l'industrie laitière de la région de Béjaia font toutes la recherche et l'exploitation des informations. Cependant, sur les huit entreprises de l'échantillon, la majorité font la recherche d'informations pour des besoins immédiats c'est-à-dire qu'elles ont une attitude réactionnelle face aux situations d'impasse. Les informations recherchées sont celles qui sont relatives (selon l'ordre d'importance exprimé dans les réponses données) aux clients, au marché et aux nouvelles technologies. Viennent ensuite les informations sur les concurrents et les fournisseurs. Cet ordre de préférence dépend plus de la culture de l'entreprise que de la stratégie industrielle. Le problème majeur rencontré par les entreprises lors de la recherche d'informations concerne surtout la désinformation et la sous informations. Pour cela les entreprise doivent se doter des savoirs faire et de méthodes capables de filtrer les informations de veille stratégique.

A l'exception des entreprises DANONE DJURDJURA ALGERIE, SOUMMAM et Tchinelait CANDIA qui font recourent aux NTIC et qui sont dotées des moyens dignes de la pratique de veille stratégique, les autres entreprises se retrouvent toujours avec des moyens traditionnels de collecte, de traitement et de diffusion d'informations. Nous avons fait le même constat concernant les sources d'informations sollicitées, mis à part les trois entreprises citées précédemment le recours des autres entreprises aux documentations spécialisées, livres et les voyages d'études est très faible. Elles se limitent à la presse, les salons d'exposition et les médias.

Nous avons pu établir que la pratique de veille stratégique est formelle et structurée uniquement chez DANONE DJURDJURA ALGERIE. Elle est informelle et non structurée dans les entreprises SOUMMAM et Tchinelait CANDIA. Pour LA VALLEE elle peut être assimilée à une phase de gestation qui pourrait aboutir à une pratique de veille stratégique réelle, vu l'intérêt et le dynamisme que suscite la recherche est l'exploitation des informations au sein de l'entreprise. Le reste des entreprises ne font qu'une simple recherche et exploitation des informations sans faire recours à aucune méthode ou système.

L'absence de la pratique de veille dans la plupart des entreprises est due au fait que certains responsables ignorent carrément l'existence du concept et pour d'autres, ils n'ont qu'un aperçu très vague. Ceci montre que l'entrave principale réside dans le manque de compétence et de sensibilisation. Pour les entreprises DANONE DJURDJURA ALGERIE, SOUMMAM et Tchinelait CANDIA elles citent essentiellement des entraves liées à l'accès difficile à l'information en Algérie ce qui témoigne du fait que ces entreprises ont dépassé les entraves internes à l'entreprise (managériales, organisationnelles, financières).

## **Chapitre II : De la pratique de la veille stratégique, état des lieux et impacts : cas des entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Bejaia**

Les impacts de la pratique de la veille stratégique influent à la fois sur l'entreprise et sur l'industrie laitière en général. L'impact interne se traduit en termes d'amélioration de la performance du management de l'organisation, du management technique, du management des ressources humaines et sur l'intégration d'une nouvelle branche interne qui améliore le cadre et les conditions de travail et protège l'environnement : le QHSE (Quality, Health, Safety & Environment).

Les impacts externes touchent l'industrie laitière et les secteurs qui l'accompagnent nous avons pu constater et relever ce qui suit :

En terme de dynamique entrepreneuriale relative aux nouveaux investissements dans le secteur dans le cas étudié : le secteur semble stagné durant les dernières cinq années ;

Relativement à la création d'emploi direct dans la filière : nous avons vu que les entreprises qui pratiquent la veille sont celles qui comptent le plus d'employés ;

Par rapport à la variété des produits sur le marché local est national : les entreprises qui pratiquent la veille sont celles qui produisent le plus de variété des produits ;

Concernant l'intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises, elles sont d'autant plus avancées que l'entreprise pratique une veille de maturité importante (Intranet et Internet).

D'autres impacts peuvent être déduits sans faire recours à une étude sur le terrain. Ils sont forcément entraînés par les impacts précédents nous pouvons citer ce qui suit.

- Le développement de nouvelles industries liées à l'intégration de nouvelle branche au sein des entreprises (exemple: l'industrie des équipements de santé, sécurité et protection de l'environnement);
- L'impact sur la protection et la satisfaction du consommateur ;
- Le développement des activités annexes et les entreprises des services associées à l'industrie laitière.

### Conclusion partie pratique

Les pays du tiers monde sont touchés par tous les changements qui s'opèrent dans le monde. Les entreprises algériennes ne sont pas à l'abri. La filière laitière en Algérie a vu une succession de politiques laitières qui n'ont malheureusement pas atteint les objectifs escomptés, ces échecs sont dus essentiellement à une absence de visions globale à long terme, la plus part de ces politiques sont conjecturelles et mal mises en pratique.

La wilaya de Béjaïa a subi les mêmes politiques. La production du lait cru souffre des mêmes défaillances structurelles que connaît la filière laitière en général. Cependant, les entreprises de l'industrie laitière présentées dans le territoire de la wilaya semble avoir pris une certaine longueur d'avance sur celles implantées dans d'autres wilayas, elles ont investi le marché national, à l'exemple de DANONE DJURDJURA Algérie et Tchén-lait CANDIA, le partenariat avec les entreprises étrangères est certainement à l'origine de cette performances.

Dans le contexte que nous avons décrit, les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaïa sont touchées par les effets de l'instabilité du marché du lait et produits laitiers. La pratique de veille stratégique intervient dans l'amélioration de la structure interne de l'entreprise, elle a des impacts sur les mécanismes qui régissent l'activité et le dynamisme du développement de l'industrie laitière dans notre cas, elle agit parallèlement avec d'autres facteurs sur la performance de l'industrie laitière et de la filière laitière en général.

Le questionnaire sur lequel nous nous sommes appuyé dans notre étude nous a permis d'atteindre les objectifs escomptés, le traitement des informations collectées nous a permis de dégager des résultats qui répondent à notre problématique, nous avons pu tirer les conclusions suivantes :

- Toutes les entreprises accordent un intérêt à l'information, la différence réside dans : la prise de conscience de son intérêt, le savoir faire, les compétences disponibles, les moyens utilisés et la capacité d'organisation. Ces éléments ont été déterminants pour rapprocher ou éloigner l'entreprise d'une pratique de veille mûre ou d'une simple recherche et exploitation d'informations.
- Le niveau de pratique de la veille stratégique en termes de maturité est proportionnel à la performance de l'entreprise en termes de part de marché, de qualité des produits et de maîtrise technologique.
- L'impact interne de la veille stratégique à l'entreprise est d'autant plus important que celle-ci pratique une veille de maturité importante.

- La pratique de veille de niveau important au sein de certaines entreprises produit un impact sur toute l'industrie laitière, il peut se répercuter positivement ou négativement sur les autres entreprises selon que celles-ci s'investissent à se hisser ou à demeurer stagnées dans leurs pratiques informationnelles.

# **Conclusion générale**



## Conclusion générale

L'effet de surprise est souvent délicat et la réaction face aux situations imprévues pose souvent problème. Dans tous les domaines, les situations ne sont pas statiques elles changent constamment et deviennent difficiles à cerner. Dans le domaine économique, les facteurs précurseurs du changement sont nombreux du fait de la multitude des paramètres qui les régissent. Pour l'entreprise, être au fait de ce qui se passe dans son environnement y va de sa survie.

La recherche et l'exploitation des informations au sein des entreprises ont beaucoup évolué au cours des dernières décennies, le développement de la technologie d'information a révolutionné ce domaine. En effet, plusieurs concepts relatifs à la surveillance et à l'anticipation des situations économiques sont apparus et beaucoup de travaux de recherche ont été menés pour les développer au stade où ils sont définis et mis en pratique actuellement.

A l'issue du travail de recherche que nous avons fait en consultant plusieurs documents qui traitent le sujet, nous avons pu nous rendre compte et tirer un certain nombre de conclusions.

- ❖ Le concept de veille stratégique ne désigne pas une nouvelle pratique de gestion. Il s'agit d'une synthèse de différents concepts généralement confondus, la pluralité de ces derniers est due généralement à la différence des expressions dans les travaux réalisés par les anglo-saxons et les francophones. Ce concept ne concerne pas uniquement les entreprises; il a une envergure plus vaste jusqu'à concerner les Etats.
- ❖ Le concept de la veille stratégique a pour objectif d'établir au sein de l'entreprise un système permanent de surveillance de l'environnement. Cette surveillance concerne tous les domaines liés à l'activité de l'entreprise (commerciale, concurrentielle, technologique, juridique et environnementale).
- ❖ La pratique la veille stratégique est une succession de neuf étapes chronologique, il s'agit du : ciblage, la traque, la sélection, la remontée, le stockage intelligent, traitement des informations (création de sens à partir des signaux faibles), diffusion, action et enfin le contrôle.
- ❖ Pour mettre en pratique la veille stratégique dans une entreprise, il faudrait que celle-ci soit capable de mettre en place une structure capable de réaliser les neuf étapes citées en la dotant de tous les moyens humains, techniques, financiers et organisationnels.

Ayant circonscrit notre travail dans l'analyse de la pratique de veille stratégique dans les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia, les différentes informations que nous avons recueillies, nous ont permis de formaliser les conclusions suivantes.

- ❖ La persistance de la dépendance presque totale de l'industrie laitière de la poudre du lait importée.
- ❖ La politique de l'Etat relative à la poudre de lait et le prix du lait en sachet n'encourage pas la production locale du lait cru.

Le travail d'analyse et d'interprétations des réponses obtenues a été délicat du fait de l'absence des réponses à certaines questions clés mais, nous avons pu dépasser cette contrainte du fait d'inter connexion des objectifs visés par les questions, certaines conclusions que nous avons pu établir sont des résultats directes de l'enquête, d'autres sont obtenues suite à une interprétation, analyse et critique, nous les citerons ci-après celles relatives à l'évaluations de la pratique de la veille stratégique au sein des entreprises nous permettent de dégager les conclusions suivantes :

- 1) Toutes les entreprises font la recherche et de l'exploitation des informations.
- 2) Certaines entreprises ignorent le concept de veille stratégique en l'occurrence GUELDAMEN, Laiterie d'AMIZOUR, LAVALAIT et RAMDY elles ne peuvent pas donc le mettre en pratique.

Nous ne prétendons pas avoir réalisé un diagnostic rigoureux dans notre démarche suivie pour examiner l'état de la pratique de la veille au sein des entreprises objet de notre enquête. Nous n'avons fait qu'une évaluation sommaire appuyée sur les informations que nous avons pu obtenir. Cette démarche nous a permis de tirer les conclusions suivantes :

- 1) Une seule entreprise pratique la veille stratégique complète d'une manière formelle et structurée, il s'agit de DANONE DJURDJURA ALGÉRIE.
- 2) Deux entreprises pratiquent la veille stratégique partielle d'une manière non structurée et informelle, en l'occurrence (la veille concurrentielle, commerciale, technologique). Il s'agit de Tchik-lait CANDIA et SOUMMAM. Cette pratique peut être qualifiée d'incomplète.
- 3) Une entreprise fait la recherche et exploitation des informations d'une manière animée et active sans avoir une structure ou une procédure bien définie, il s'agit de l'entreprise LA VALLÉE. Cette pratique ne peut pas s'apparenter à une veille stratégique elle peut être considérée à l'état embryonnaire.
- 4) Les autres entreprises pratiquent une recherche et une exploitation des informations d'une manière réactionnelle à une difficulté rencontrée ou d'une manière occasionnelle à une projection envisagée.

A l'issue de ces conclusions nous avons pu établir une classification des entreprises selon le niveau de maturité de la pratique de la veille stratégique, nous pouvons remarquer que les

entreprises, objet de notre enquête, reproduisent dans cette classification, à peu près, les phases chronologiques qui ont vu évoluer le concept.

Aussi, nous avons constaté que pour intégrer la pratique de la veille stratégique d'un certain niveau, l'entreprise doit atteindre un certain niveau en matière d'organisation, de moyens humains (compétences) et matériels nécessaires pour l'éclosion d'un système informationnel capable d'évoluer, pour atteindre un stade de veille stratégique.

Dans notre démarche effectuée pour identifier les impacts de la pratique ou de la négligence de la veille stratégique sur les entreprises et sur l'industrie laitière, nous retiendrons les points suivants :

- 1) Les impacts internes sont perçus sur les plans managériaux, nous avons constaté une amélioration sur le plan du management: de la communication, de l'organisation, technique, des ressources humaines et des compétences ainsi que l'intégration de nouvelles structures internes.
- 2) Les impacts externes ou sur l'industrie laitière et la filière laitière consistent en :
  - ❖ **L'impact sur la dynamique entrepreneuriale dans l'industrie** : il semblerait que la région à atteint ses limites potentielles en matière de création d'entreprises dans l'industrie laitière. Depuis 2005, aucune nouvelle entreprise n'a été créée, les entreprises déjà existantes se sont partagées le marché régional et s'affrontent sur le marché national. Seules les entreprises que nous avons classées aux bords du sommet de l'échelle de niveau de pratique de la veille stratégique possèdent les plus grandes parts de marché. Les autres s'affrontent à plusieurs pour des parts plus petites. Les investisseurs redouteraient de créer de nouvelles entreprises où les parts de marché semblent déjà partagées. De plus les entreprises déjà existantes produisent toutes les gammes des produits à base du lait.
  - ❖ **L'impact sur la production du lait cru** : nous avons vu que la politique interventionniste de l'Etat sur le prix du lait à large consommation (lait en sachet) ne favorise pas l'utilisation du lait cru à cause de la hausse des prix de revient. Toutes les entreprises utilisent en grande partie la poudre de lait au prix subventionné. Malgré cet état de fait, l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGÉRIE que nous avons classée comme étant celle qui pratique une veille stratégique complète utilise le lait cru dans certains de ses produits et soutient même les éleveurs dans leurs investissements.
  - ❖ **L'impact sur le partage du marché** : nous avons vu que les entreprises dont les niveaux de pratique de veille stratégique sont équivalents ou rapprochés produisent des produits de

même gammes et s'affrontent entre elles. De plus, celles que nous avons classées en haut de l'échelle de maturité de la veille pratiquée s'affrontent sur des produits plus rentables. Celles du bas de l'échelle s'affrontent sur des produits de faible rentabilité. Il s'est installé une sorte de partage de marché où les entreprises classées en haut de la dite échelle sont celles qui bénéficient le plus. Notons que Tchén-lait CANDIA couvre 80% du marché du lait UHT.

- ❖ **L'impact sur la technologie de la transformation laitière** : Les entreprises leaders dans l'intégration de nouvelles technologies de l'industrie laitière en matière de procédés techniques et des équipements sont toujours celles que nous avons vu pratiquer une veille stratégique de niveau de maturité important.
- ❖ **L'impact sur l'emploi dans la filière** : les entreprises qui comptent le plus d'emplois directs ou ceux générés par leurs activités sont celles qui pratiquent une veille stratégique de niveau de maturité important.
- ❖ **L'impact commercial et son effet sur le consommateur** : le consommateur a changé et enrichi ses habitudes alimentaires en produits laitiers grâce aux entreprises qui pratiquent la veille stratégique. En effet, toute la variété de produits proposée sur le marché provient de ces entreprises.
- ❖ **L'impact sur l'environnement** : Nous avons remarqué que l'intégration de la nouvelle branche QHSE est d'autant plus affirmée que l'entreprise pratique une veille de maturité importante. C'est un apport nouveau qui produira un effet positif sur la protection de l'environnement, la qualité et l'hygiène des produits, la santé des travailleurs et la sécurité des consommateurs.

Aux termes de ce travail nous nous sommes rendus compte de l'étendu et de la complexité du sujet, notre étude nous semble être large, car ces éléments sont vastes et éparpillés, nous suggérons des études plus ciblées qui pourront compléter ce travail à savoir :

- Elaboration d'une méthode d'aide à la pratique de la veille stratégique dans les PME-PMI.
- Elaboration d'une méthodologie pour l'étude et le diagnostic de la pratique de la veille stratégique au sein d'une entreprise donnée.
- Etude et diagnostic de la pratique de la veille stratégique au sein des entreprises DANONE DJURDJURA ALGÉRIE, TCHIN LAIT CANDIA et SOUMMAM. Du fait qu'elles sont les seules entreprises qui peuvent servir de modèle dans le domaine au niveau de la wilaya.

# ANNEXES

# ANNEXE I :

## Glossaire

## Glossaire

### **Un signal faible**

Un signal faible est une donnée le plus souvent d'apparence insignifiante, fragmentaire, sous différentes formes, noyée dans une multitude d'autres données et d'une durée de vie limitée et doit être recherchée volontairement par les responsables de la veille. Quant au coût de cette recherche d'information elle est incomparable à son ignorance. Son interprétation peut nous alerter sur un événement susceptible d'avoir des conséquences importantes pour notre entreprise. Un signal faible a un caractère potentiellement anticipatif mais, il est d'autant plus faible qu'il est anticipatif.

### **Un signe d'alerte précoce**

Un signe d'alerte précoce résulte du traitement opéré sur un signe faible. C'est une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer, dans notre environnement, un événement susceptible d'avoir une importance significative pour notre entreprise.

### **Compétitive intelligence**

Compétitive intelligence comme le processus de contrôle de l'environnement concurrentiel qui permet aux hauts dirigeants dans les entreprises de toutes tailles de prendre des décisions documentées sur tous les aspects de marketing, R&D, et les tactiques d'investissement dans les stratégies de long terme.

### **L'intelligence économique**

L'intelligence économique est 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 nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleures conditions, de délais et de coûts...l'information utile dont ont besoin les différents niveaux de division ou de collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'attente des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel...

### **L'intelligence économique et la veille stratégique**

Il y a une confusion et une difficulté pour distinguer entre le concept de veille et de l'intelligence économique. Cela est normal dans la mesure où l'IE est une discipline en émergence dont le paradigme n'est pas encore clairement délimité. Quelques critères de distinction entre les deux concepts sont :

- La veille stratégique est une composante de l'intelligence économique car la veille est d'abord une pratique des entreprises mais considérée comme un rouage essentiel d'un ensemble multi dimensionnel complexe qui est l'intelligence économique.
- La veille stratégique est une connotation statique avec une attitude défensive elle exerce une observation sur l'environnement sans le modifier. C'est le cas du radar qui se contente de signaler tout événement. Tandis que, l'IE porte sur une méthode plus active à la fois défensive et offensive exerçant l'influence (lobbying) sur son environnement.
- Le concept de veille est envisagé de façon parcellaire, c'est une composante de différentes facettes qui travaillent chacune dans son secteur ce qui est expliqué par l'absence des réseaux, de travail en groupe et d'échange d'informations entre les différents services. Tandis que dans l'intelligence économique le travail en groupe est primordial pour réussir sa mise en place.
- La veille stratégique concerne le micro-économique (entreprise) et l'intelligence économique concerne le niveau macro-économique (nation).

### **Une nouvelle forme de veille : La veille créative**

La veille créative est une nouvelle forme de veille. Elle se positionne, notamment, entre la veille concurrentielle et la veille prospective. Elle a pour objectif de donner de nouveaux moyens aux veilleurs pour identifier des menaces, des opportunités et des concurrents mais, aussi de participer plus directement à un processus d'innovation. Elle répond à des problèmes décisionnels en les envisageant en termes de territoires et de positionnements territoriaux. Une fois un territoire identifié, elle lui fait correspondre une ou plusieurs cartes visuelles et informationnelles pour y représenter les informations essentielles pour la prise de décision.

### **Le lobbying**

Le lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées ; à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation des mesures législatives, normes, règlement et plus généralement toute intervention ou décision des pouvoirs publics.

### **Le benchmarking (l'étalonnage concurrentiel)**

Le benchmarking est traduit en français par d'étalonnage concurrentiel : un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthode par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou les entreprises reconnues comme leaders. C'est un processus de comparaison entre les méthodes d'une entreprise avec celle d'autres entreprises prises comme exemple de référence. Il



s'agit d'élaborer des écarts, d'essayer de les expliquer et enfin, de palier ces écarts en transposant de meilleures méthodes pour l'entreprise.

### **Le knowledge management**

Le knowledge management ou le management des connaissances est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur à partir de leurs actifs concurrentiels ou fondés sur la connaissance.

### **L'intelligence territoriale**

L'intelligence territoriale est une politique dont l'objectif est le développement de la compétitivité territoriale à travers l'appui aux entreprises et à l'ensemble des acteurs qui le composent, y compris le champ culturel et social, par l'utilisation des outils et des méthodes de l'intelligence économique

### **L'intelligence économique et l'intelligence territoriale**

Le lien entre l'intelligence économique et le territoire consiste en l'exploitation du système de l'IE au service du développement de la compétitivité et l'attractivité des territoires.

### **La gouvernance**

La gouvernance est une forme de pilotage tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Les décisions sont le fruit de la concertation. On parle de démocratie participative ou de management collaboratif. A contrario, on évoque une nouvelle déclinaison de l'ordre mondial, un vernis vertueux destiné à masquer les écarts de l'économie libérale.

### **L'intelligence économique et la gouvernance**

Actuellement les Etats et les entreprises ne se contentent plus du management classique qui caractérise la gouvernance des organisations mais font recours aux techniques de l'intelligence économique pour assurer les critères de la bonne gouvernance publique ou privée des institutions à l'exemple de la veille gouvernementale au service de la gouvernance aux Québec : recherche d'une meilleur gouvernance. Intelligence compétitive et stratégie de puissance en Indonésie : bonne gouvernance (vision) par l'IE.

### **L'intelligence stratégique**

L'intelligence stratégique est une activité humaine continue qui donne du sens aux stimuli reçus de l'environnement et un ensemble de méthodes destinées à éclaircir la réalité (mieux connaître les dangers et les opportunités de la configuration en cours) et découvrir les projets et les ressources des acteurs dans une situation de compétition ou de conflit.

## **L'intelligence stratégique et la veille stratégique**

Il est très essentiel de signaler la distinction entre l'intelligence stratégique qui est une veille stratégique plus poussée un processus actif qui ne se contente pas de détecter les menaces mais, il les transforme en recommandations qui concernent toujours l'entreprise, c'est à dire la veille stratégique est une composante de l'intelligence stratégique.

## **Opter pour une veille stratégique ou une intelligence économique ?**

La veille stratégique est une veille systémique où les veilleurs attendent la meilleure information possible avant de diffuser leur synthèse provoquant ainsi une situation de retard pour les besoins en information. Tandis, que l'IE est une situation ponctuelle de recherche d'informations stratégiques pour satisfaire les besoins de décision stratégique préalable, ainsi l'IE et une action antérieure à la veille.

## **Les moyens de la veille et de l'intelligence économique**

La mise en place de la veille stratégique demande des moyens au porté de l'organisation et des connaissances simples. Tandis que l'IE implique des moyens et des acteurs très compétents, ce qui rend sa mise en place coûteuse. Pour les PME, l'avis du conseil scientifique et social souligne que l'IE paraît très lointain et pas nécessairement utile. Au surplus, pour beaucoup de chefs d'entreprises, elle implique des moyens dont seules les grandes entreprises peuvent disposer.

## **L'information**

L'information est un ensemble de données interprétées de façon à faire ressortir un fait. Selon l'accessibilité légale ou illégale et selon la sécurisation, l'information peut avoir trois niveaux à savoir ; l'information blanche, l'information grise et l'information noire. De manière générale 90% des informations sont issues des sources légales quand à 10% elles sont issues des sources illégales.

## **L'information blanche**

Elle représente 85% des informations, elle est non sécurisée, publique et librement accessible, elle se trouve généralement sur Internet dans des journaux, base de données... etc.

## **L'information grise**

Elle représente 10% des informations l'accès est légal, disponible de manière directe ou détournée mais, elle nécessite des techniques pour la recherchée, elle correspond aux rapports des congrès et des salons.

**L'information noire**

C'est l'information qui relève de l'espionnage industriel, elle est d'une haute sécurisation et elle représente un pourcentage de 5%.

**Les états informationnels**

L'information dont dispose le veilleur n'est pas souvent prêt à l'exploitation directe, elle fait l'objet de traitement particulier, il existe quatre états majeurs de l'information: la surinformation, la sous-information, la désinformation et la mésinformation.

**La surinformation**

Les personnes dans les entreprise réclament surtout avoir trop d'information que peu. Cela est dû à l'apport considérable des technologies de information qui font que le veilleur dispose d'un volume d'informations qui a tendance à se doubler chaque deux an et demi, ce ci pourra nuire à la teneur en information de qualité, car trop d'informations tue l'information.

**La sous- information**

C'est une situation « d'absence » ou de « carence » d'informations cette situation peut être causée par l'absence de l'information ou elle est dans des sources difficilement accessibles.

**La désinformation**

La désinformation consiste à annoncer des informations de rumeurs pour fausser les informations réelles et exercer une influence sur le comportement de ses utilisateurs concurrents ou consommateurs. La vérification et une attention particulière doivent être de vigueur face aux informations collectées.

**La mésinformation**

Il s'agit de la qualité de l'information qui est médiocre. Le problème revient aux utilisateurs et non aux offreurs, il revient aux utilisateurs d'évaluer la qualité de l'information.

**Les informations Anticipatives**

L'information de la veille stratégique est une information anticipative non répétitive et non programmable, elle est noyée dans une multitude d'informations. Elle constitue une alerte pour le risque auquel l'entreprise pourra faire face ou une conjoncture favorable que l'entreprise doit saisir. Cependant, elles seront utiles une fois détectées très tôt pour laisser les veilleurs agir.

**Aspect qualitatif des informations de la veille stratégique**

Le volume des informations ne constitue pas une opportunité pour l'entreprise. Quant à la qualité d'information, elle réside dans son interprétation. En effet, l'information est de qualité lorsqu'elle suscite une réflexion des décideurs, cette information doit être protégée par l'entreprise.

H .LESCA s'est intéressé dans son ouvrage « Gestion et qualité de l'information » à la manière d'évaluer la qualité d'information, il l'a assimilée aux *Verus* (maladies) d'informations et la manière de les dépister tel que l'ambiguïté, l'incohérence et la surcharge des informations, cette dernière maladie d'information peut produire un effet négatif. Le logiciel CIBLE qui se limite aux informations utiles de l'environnement de l'entreprise, permet de collecter des informations aussi pertinentes que possible du volume d'informations inutile. Concernant la mesure de la qualité d'information le logiciel MANON apporte la solution.

### **Aspect incertain des informations de la veille stratégique**

Comme les informations de la veille stratégique sont à caractère anticipatif, elles ne peuvent être certaines car elles sont sujettes à une volonté de désinformation et d'intoxication par des tiers. En effet, les informations sont à l'état brut, elles suscitent des questions et des analyses pour tirer celles qui sont utiles pour l'entreprise de celles qui sont inutiles.

### **Aspect fragmentaires des informations.**

L'entreprise ne peut se procurer des informations qui seront immédiatement affectées à la prise de décision ni toute fois constituer un sens sans être regroupées et rapprochées avec d'autres informations pour constituer enfin des informations pertinentes.

### **La valeur des informations de la veille stratégique**

Les caractéristiques des informations de la veille stratégique sont des obstacles pour entreprendre un traitement et la création de sens, c'est dans cette construction que réside la valeur réelle des informations collectées, elle dépend des compétences des veilleurs à les rendre porteuses d'opportunité et réductrices de risque.

**ANNEXE II :**  
**Questionnaire**

# Questionnaire

## Partie I - Identification de l'entreprise

1- Nom de l'entreprise :

.....

2- La date de création de l'entreprise :

.../.../.....

3- Localisation de l'entreprise :

.....  
.....

4- Le statut juridique de l'entreprise :

.....

5- L'effectif salarié :

.....

6- L'activité :

.....

7- Les produits de l'entreprise :

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

8- Les différentes gammes des produits :

.....

.....

.....

.....

.....

9- Le marché de l'entreprise :

- Régional
- National
- International

10- Quelles sont les quantités annuelles vendues, par produits, depuis l'année 2000

Produit	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Lait									
Petit lait									
Yaourt									
Fromage									
Lait jus									
Autres (Spécifiez)									

11- Dans quelle stratégie industrielle classez-vous la stratégie de votre entreprise ?

- Spécialisation
- Diversification
- L'intégration verticale
- L'alliance
- Différenciation

12-Quelle est la part du marché couverte part vos produits ?

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

13-Est-ce que l'entreprise sous-traite certaines tâches ?

Oui

➤ En amont ? Lesquelles :.....

.....

➤ En aval ? Lesquelles :.....

.....

Non

14-Est-ce que l'entreprise finance des activités liées à la sienne ? lesquels ?

(Exemple : élevage de vaches laitières)

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

**Partie II La politique informationnelle de l'entreprise**

1- Vous arrive t-il de chercher des informations liées à l'environnement de votre entreprise ?

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



2- Est-ce que l'entreprise possède un système de collecte d'informations relatif à son environnement ?

Oui

Non

3- Quel est l'objectif visé lors de la recherche des informations ?

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

4- L'entreprise cherche-t-elle des informations précises ou toute sorte d'informations qui pourraient l'intéresser un jour ?

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

5- Est-ce que les besoins en information son liés à la stratégie industrielle adoptée par votre entreprise ou font partie de la culture de l'entreprise?

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

6- Comment identifiez- vous les besoins en information ?

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

7- Quel type d'information privilégiez- vous ?

(Par ordre d'importance décroissante)

Clients

- Fournisseurs
- Concurrents un plus que d'autre
- Sous traitants
- Nouvelle technologie
- Marché

8- Quel genre d'informations cherchez-vous chez vos fournisseurs ?

- Leur santé financière
- Leur capacité à investir
- Leur performance en termes de service et de contrôle de qualité
- Leur position sur le marché des matières premières
- Leurs clients
- Autres, précisez !

9- Est-ce que les produits hors production font l'objet d'une recherche d'information ?

- Oui
- Non

10- Est-ce que l'innovation dans votre entreprise est liée ?

- Aux procédés de fabrication
- Aux moyens de production

11-Quelle est la part du budget attribuée à l'innovation ?

(en % du budget de fonctionnement)

.....  
.....

12- Par quel moyen l'entreprise s'informe-t-elle sur les nouveaux procédés de fabrication ?

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

13-Comment l'entreprise procède-t-elle pour exploiter une nouvelle technologie ?

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

14- Comment estimez- vous l'intensité du recours de votre entreprise aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)

- Forte
- Moyenne
- Faible

15- Vos recherches sur les technologies d'informations et de la télécommunication concernent-elles une technologie plus que d'autres ?

.....  
.....

.....  
.....

16- Votre entreprise possède- t-elle un système de collecte d'information ?

.....  
.....

17-Comment l'entreprise surveille-t-elle ses acquis scientifiques ?

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

18-Que cherche votre entreprise à connaître sur ses clients ?

- Leurs goûts
- leurs besoins
- leurs solvabilités

19- Parmi ces moyens, lesquels utilisez-vous pour collecter les informations auprès des clients ?

- Par un questionnaire
- Par une interview
- Autres, précisez !

20-La recherche d'information est elle l'œuvre d'une mission ou d'un service ?

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

21-Vous arrive t-il de vous renseigner sur le degré de satisfaction de vos clients ?

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

22- Est-ce que votre entreprise entreprend de consolider ses liens avec ses clients dans le but de les garder ou parce qu'ils sont une source d'information ?

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

23-Vous arrive-t-il de changer de fournisseurs?

.....  
.....

24- Pour quelles raisons pouvez-vous changer un fournisseur ?

.....  
.....

25-Par quel moyen identifiez- vous les nouveaux fournisseurs ?

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

26-Par quels moyens contactez-vous vos fournisseurs ?

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

27-Comment procédez-vous pour collecter les informations auprès des fournisseurs ?

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

28-Parmi les éléments suivants, lesquels intéressent votre entreprise à propos de ses fournisseurs ?

- L'offre de nouveaux produits
- Les délais de livraison
- Le coût et qualité des services

29- Est-ce que votre entreprise organise et prend en charge des stages de formation interne pour son personnel ?

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

30-Est-ce que votre entreprise organise et prend en charge des stages de formation à l'étranger pour son personnel?

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

31- Comment situez-vous les salaires du personnel de votre entreprise par rapport à ceux de vos concurrents ?

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

32-A quel genre de concurrence votre entreprise fait-elle face ?

- Régionale
- Nationale

- Internationale

33-Pouvez-vous évaluer l'intensité concurrentielle au sein de la filière ?

- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

34-Est-ce que votre entreprise s'informe-t-elle sur ses concurrents actuels?

.....  
.....

35-Est-ce que votre entreprise s'informe sur ses concurrents potentiels ?

.....  
.....

36-Parmi les éléments suivants quels sont ceux sur lesquels votre entreprise s'informe ? (sur ses concurrents) et par quel moyen se procure-t-elle cette information ?

- Son chiffre d'affaire
- Ses coûts et sa politique des prix
- Sa gamme des produits
- Ses parts du marché
- Ses procédés de fabrication
- Sa valeur ajoutée
- Son matériel
- Sa stratégie
- Ses fournisseurs

- Ses clients
- Sa politique d'investissement et ses décisions stratégiques
- Touts

37- Comment jugez- vous les liens de votre entreprise avec ses concurrents ?

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

38-Quels sont les faits politiques qui affectent les décisions de l'entreprise ?

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

39-Quel est l'effet de la mode sur l'entreprise?

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

**Partie III L'existence et la pratique du système de veille stratégique dans l'entreprise**

1- Que signifie le concept veille stratégique pour vous ?

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

2- D'après vous quel est l'objectif de la veille stratégique ?

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

3- Qui se charge de la veille dans votre entreprise ?

- Le CODIRE (comité de direction).
- Le responsable du service veille stratégique



- Le responsable commerciale
- Autre

4- Est-ce que les personnes qui s'occupent de la veille au sein de votre entreprise sont des personnes formées et spécialisées?

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

5- L'entreprise souhaite-t-elle engager des diplômés de l'université dans la veille stratégique ?

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

6- Quel est l'emplacement de la veille par rapport à la direction dans l'organigramme de l'entreprise ?

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

7- Est-ce que la direction accorde un budget propre au service de veille stratégique ?

.....  
.....

8- Quelle est la proportion du budget par rapport au chiffre d'affaires ?

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

9- Est-ce que vous jugez que la direction générale est impliquée fortement dans l'activité de la veille stratégique ?

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

10-Possédez-vous une méthode ou un processus pour transformer l'information en décision stratégique ?

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

11-Quels sont les moyens techniques utilisés pour la recherche d'information ?

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

12-Quels sont les moyens utilisés pour le traitement des informations ?

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

13-Quels sont les moyens utilisés pour le stockage des informations ?

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

14-Est-ce que les informations collectées font-elles l'objet d'archivage ?

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

15- L'archivage des informations collectées est-il informatisé ?

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

16-Quels sont les moyens utilisés pour la diffusion des informations collectées ?

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

17-La diffusion des informations collectées est-elle souvent immédiate ou selon le besoin ?

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

18-Quel est le pourcentage d'usage de l'Internet dans l'activité de veille dans l'entreprise ?

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

19-Comment situez- vous l'action du traitement d'information de veille au sein de votre entreprise ?

- Individuelle

- Collective

20-Pouvez-vous nous expliquer le processus selon lequel vous traitez les informations collectées ?

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

21-Parmi les supports suivants lesquels sont utilisés pour présenter les résultats d'analyse des informations recueillies ?

- Graphe
- Texte
- Tableau

22-Quel est le moyen utilisé par l'entreprise pour la communication interne ?

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

23-Quel est le mode utilisé pour transmettre l'information au sein de l'entreprise ?

- E-mail
- Discussion informelle
- Réunion
- Intranet
- Téléphone
- Mémo interne

24- Est-ce que l'entreprise tient des meetings périodiques avec l'ensemble des employés ?

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

25-Est-ce que l'entreprise tient des briefings quotidiens des cadres ?

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

26-Parmi ces moyens, lequel utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées ?

- Méthode
- Logiciel
- Intelligence collective
- Autre

27-Par quel processus intégrez-vous les résultats de traitement d'information dans les décisions stratégiques ?

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

28-Y a t-il un contrôle ou une évaluation de la qualité de la pratique de veille dans l'entreprise ?

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

29-Parmi les sources d'information suivantes, lesquelles sollicitez-vous ?

- La presse
- Les livres
- Les médias
- Les brevets
- Les banques de données
- Sous traitants
- Concurrents
- Fournisseurs
- Salons exposition
- Voyages d'étude
- Colloques
- Mémoires étudiants
- Autres

30-Parmi les situations d'impasse suivantes, sur lesquelles butez- vous le plus souvent ?

- Surinformation
- Sous information
- Désinformation
- Mésinformation

31-Avez-vous entendu parler ou connaissez vous des bureaux spécialisés dans la veille stratégique en Algérie ?

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

32-Est-ce que votre entreprise envisage de sous traiter la veille stratégique?

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

33- Comment vous classez la pratique de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?

- Structurée
- Non structurée
- Formelle
- Informelle :( pourquoi .....)
- Inexistante

34-Parmi les problèmes suivants, lesquels entravent la bonne pratique de la veille stratégique au sein de votre entreprise ?

- Manque de sensibilisation du personnel
- Manque de qualité pour le responsable du service
- Manque de motivation des entreprises par l'Etat
- Le coût qu'engendre sa mise en place
- Manque de compétences

- Manque de méthodologie
- Manque de formation et des spécialistes en l'analyse et le traitement d'information
- Accès difficile a l'information
- Manque d'organisation
- Nécessite beaucoup de temps

Autre, précisez !

35-Reconnaissez-vous l'intérêt de la veille stratégique ?

.....  
.....

36- Est-ce que l'entreprise fait le traitement de ses déchets avant de les rejeter ?

.....  
.....

37-Est-ce que l'entreprise utilise des emballages recyclables ?

.....  
.....

38-Est-ce que l'entreprise possède un service d'hygiène, sécurité et environnement ?

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

39-Est-ce que l'entreprise impose des normes sur les moyens de transport et les locaux de ses clients directs ?

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

40- Est ce que l'entreprise pratique l'intelligence économique ?

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



# **ANNEXE III :**

**DANNONE DJURDJHURA ALGERIE**  
**Programme d'aide aux producteurs de lait**

## **DANNONE DJURDJHURA ALGERIE**

### **Programme d'aide aux producteurs de lait**

Dans une volonté de participer concrètement au développement d'une production laitière algérienne de qualité, DANONE DJURDJURA en plus du prix, toujours compétitif, propose de façon exclusive à ses producteurs ce qui suit :

#### **Le lait est acheté au prix du marché**

Prix de base plus une prime à la protéine de 0,40DA pour tout gramme supérieur à 31 grammes/litre. Plus 01 DA pour un litre de bonne qualité bactériologique (<100000 germes par millilitre).

#### **Aliment vache laitière :**

Convention avec ONAB et ATNA de Blida. Disponible au niveau de nos centres de collecte à un prix préférentiel. Le producteur achète l'aliment chez DANONE à 2600 DA/Quintal pour ONAB et à 2200 DA/Quintal pour ATNA. Alors que les prix sont de 3200 DA/Quintal et de 2800 DA/Quintal respectivement.

#### **Lait d'alimentation des veaux :**

Sur le même modèle, est mis à disposition un aliment d'allaitement pour veaux à prix estimé à 15% moins cher par rapport au marché.

#### **Génisses :**

Un crédit de financement de génisses sans intérêts est accordé à hauteur de 75% du montant total. Le remboursement s'effectue sur une durée de 42 mois, le premier remboursement s'effectue 6 mois après la réception du paiement. Il est naturellement réservé aux producteurs présentant les garanties habituelles.

#### **Bidon à lait en inox :**

Aide à l'acquisition des bidons inox de qualité supérieure, pratiques, étanches et faciles à nettoyer d'une capacité de 25 ou 40 litres. 50% des bidons pris en charges par DANONE avec facilité de paiement.

#### **Des cuves de stockage de lait :**

Mise à disposition d'une cuve inox et DANONE participera au financement du coût de cette cuve à raison de 15 % du montant et assurera l'entretien et la maintenance. Le remboursement se fait sur 36 mois.

#### **Assurance cheptel :**

Avec la CNMA, DANONE vous offre la possibilité d'assurer votre cheptel à un taux de 1,8% et vous offre gratuitement l'assurance groupe (complémentaire pour vous et votre famille). Avec facilité de paiement.

Toutes ces aides ne font pas l'objet de paiement direct au niveau de nos centres de collecte mais, sont déduites de la paie du lait.

## Liste des figures

Figure n° 1: L'origine des technologies dans l'industrie Japonaise (1978) Base Euroconsult Ecotech.....	13
Figure n°2 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité.....	16
Figure n°3: Les cinq paramètres qui commandent la concurrence au sein d'un secteur Les quatre types de veilles associée .....	17
Figure n°4 : Le positionnement de la cellule de veille au sein de l'entreprise.....	43
Figure n°5 : Association du signal d'alerte précoce, ANSOFF Harry-Igor (1976) et de la courbe d'observation des changements, REYNE Maurice (1990) .....	57
Figure n° 6 : Le modèle référentiel de la méthode <i>L.E .SCAnning</i> .....	62
Figure n°7 : L'équilibre du marché mondial des produits laitiers.....	72
Figure n°8 : La part des exportations mondiales des produits laitiers .....	73
Figure n° 9 : L'évolution de la production laitière mondiale.....	75
Figure n°10 : Indice FAO des prix des produits laitiers.....	77
Figure n° 11 : Evolution du prix du lait à la production (courbe) et des quantités collectées (histogramme) .....	83
Figure n° 12 : Le niveau de maturité de la pratique de veille stratégique dans les entreprises objet de l'enquête .....	120
Figure n° 13 : Nombre cumulé des entreprises créées par période .....	126
Figure n° 14 ; Partage du terrain de concurrence entre trois entreprises.....	127
Figure n° 15 : Partage du terrain de concurrence entre cinq entreprises.....	127
Figure n°16 : Quantités du yaourt vendues par DANONE DJURDJURA ALGÉRIE 2001- 2008 .....	128
Figure n°17 : Nombre d'employés par entreprise .....	131

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Vocabulaire utilisé dans les entreprises.....	18
Tableau n°2 : Les trois phases d'évolution du concept général de surveillance de l'environnement des organisations.....	20
Tableau n°3 Les différents types de veille et leurs paramètres.....	29
Tableau n°4: Les avantages et les inconvénients des sources d'informations formalisées.....	32
Tableau n° 5 : Les principales sources d'informations de la veille stratégique.....	34
Tableau n°6 : Radiographie de l'état des lieux (Exemple de diagnostic réalisé avec Fenec).....	62
Tableau n°7 : les soutiens et les subventions du fond national de régulation de la production agricole (FNRDA).....	84
Tableau n°8: Evolution des effectifs des vaches laitière par type (Béjaia).....	92
Tableau n°9 : Listing des centres de collecte du lait cru dans la wilaya de Béjaia.....	92
Tableau n°10: Listing des industries laitières de la wilaya de Béjaia.....	93
Tableau n° 11 : Présentation des entreprises de l'échantillon.....	99
Tableau n° 12 : L'origine d'identification des besoins en information par les entreprises.....	100
Tableau n° 13 : Type d'informations privilégié par entreprise et par ordre décroissant.....	101
Tableau n° 14 : Les informations recherchées par l'entreprise.....	102
Tableau n°15 : Les situations d'impasse lors de la recherche d'informations.....	102
Tableau n°16 : Les types d'informations recherchées par l'entreprise.....	104
Tableau n° 17 : Les moyens utilisés pour la collecte d'informations pour chaque entreprise.....	107
Tableau n°18: Le processus de traitement des informations collectées décrit par chaque entreprise.....	109
Tableau n° 19 : Les moyens techniques utilisés dans le traitement, le stockage et la diffusion des informations collectées.....	111
Tableau°20 : La perception du concept de veille stratégique par les cadres et les dirigeants des entreprises objet de l'enquête.....	113
Tableau n° 21 : La pratique de la veille stratégique ou d'autres pratiques liées à la recherche et l'exploitation des informations dans les entreprises objet de notre enquête.....	116
Tableau n°22 : Les entraves de la pratique de la veille stratégique et les avis des entreprises vis-à- vis de la sous-traitance de cette tâche.....	118
Tableau n°23 : L'impact de la pratique de la veille stratégique sur les activités des entreprises.....	123
Tableau n° 24 : Lien entre la pratique de veille stratégique et le développement des parts du marché.....	127
Tableau n°25 : L'intégration de la structure QHSE dans les entreprises et le degré de maturité de veille stratégique.....	129

# **Bibliographie**

---

## Bibliographie

- BESSON Bernard, POSSIN Jean Claude, *Du renseignement à l'intelligence économique, cybercriminalité, contre façon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2001.
- BOURNOIS Frank, ROMANI Pierre-Jacquelin, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Institut des Hautes Etude de Défense Nationale IHEGN, ECONOMICA, Paris, 2000.
- COHEN Corine, *Veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004.
- FONTANEL Jacques, BENSANEL Liliane, CLERC Philippe, *Stratégies militaires et intelligence économique*, acte de colloque sous la direction de Driss GUERRAOUI et Xavier RICHET, INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE STRATEGIQUE : Défis et stratégies pour les économies émergentes, L'Harmattan, 2005.
- GERVAIS Michel, *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 2003.
- MASSE GUY, TJIBAUT, François, préface DE ROSNAY Joë, *L'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- HERMEL Laurent, *Maîtriser et pratiquer la veille technologique*, AFNOR, Paris, 2001.
- JAKOBIAK François, *Pratique de la veille technologique*, les éditions d'organisation, Paris 1991.
- JAKOBIAK François, *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Éditions d'organisation, Paris, 2004.
- JAKOBIAK François, *l'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1998.
- LEROY Frédéric, *Les stratégies de l'entreprise*, DUNOD, Paris, 2001.
- LESCA Humbert, *Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise*, MASSON, Paris, 1982.
- LESCA Humbert, LESCA, Elisabeth, *Gestion de l'information qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec, 1995.

- LEVET Jeans Louis, *L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action*, Economica, Paris, 2001.
- MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel, *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- PATEYRON Emmanuel, *La veille stratégique*, Economica, Paris, 1998.
- RIVELLI Carlo, *L'intelligence stratégique sur Internet, comment développer les activités de veille et d'intelligence économique sur le web. Moteurs de recherche. Réseaux d'experts. Agents intelligents*. DUNOD, Paris 2000.
- RIBAULT Jean-Michel, MARTINET Bruno, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- REIX Robert, *Système d'information et management des organisations*, <sup>3<sup>ème</sup></sup> édition, Vuibert, 2000.

#### **Documents**

- FNRPA procédure de paiement des primes par filière, DSA, Béjaia, Janvier 2009.
- Décision fixant les conditions d'éligibilité au soutien sur le fond national de régulation de la production agricole ainsi que les modalités de paiement des subventions. Ministère de l'agriculture et du développement rural, 13 JANVIER 2009.

# **Webographie**



## Webographie

- AJALBERT Mark, « Les logiciels de veille et de collecte d'informations », Article paru dans Regards sur l'IE n°18 – Janvier Février 2007  
[http://www.ifie.net/images/upload/document/doc\\_pdf\\_2.pdf](http://www.ifie.net/images/upload/document/doc_pdf_2.pdf)
- ALARY-GRALL Laurence, ESTIVAL Laurence et TOFFIN-PAYNE Janine, « L'intelligence économique », Cahier industriel, industries n°64 février 2001.  
<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/kiosque/cahiers/pdf/c0064.pdf>
- AMELLAL Rachid, « La filière lait en Algérie : entre l'objectif de sécurité alimentaire et la réalité de la dépendance », INA El Harrach, CIHEAM option Méditerranéenne, série B/n°14, 1995, les agricultures magrébine à l'aube 2000.  
<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b14/CI960052.pdf>
- AUBOUIN Alain, « La veille des risques », [www.snequa.fr](http://www.snequa.fr)
- AYARI Narjes, RAMRAJSINGH Athissingh, « Mise en place de processus de veille stratégique et concurrentielle dans le domaine de la réassurance : le cas du département de documentation de *BEST Ré* ».  
[www.iep.univ-cezanne.fr/.../AYARI\\_RAMRAJSINGH\\_SIE09.pdf](http://www.iep.univ-cezanne.fr/.../AYARI_RAMRAJSINGH_SIE09.pdf)
- BALLANDONNE JC -Union Normandie-Maine, « Contrôle laitier, L'évolution du prix du lait », novembre 2007  
[http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix\\_du\\_%20lait%202007.pdf](http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix_du_%20lait%202007.pdf)
- BALMISSE Gille, KNOWLEDGE CONSULT, « La veille sur Internet, panorama des outils », mars 2001  
[http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS\\_VEILLE\\_Panorama\\_V1.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf)
- BENCHARIF. A, « Stratégie des acteurs de la filière lait en Algérie : état des lieux et problématique », CIHEAM-AM Montpellier, option Méditerranéenne, Série B /n° 32, 2001 les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée.  
<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011662.pdf>
- BEN FREDJ BEN ALAYA Lamia, « Une Méthode d'aide à l'exploitation des informations anticipatives de veille stratégique », Montréal, 6-9 Juin 2007, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.  
[http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/Communications/benfredjl185/at\\_download/article.pdf](http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/Communications/benfredjl185/at_download/article.pdf)
- BEN SEBAA Faouzi, « L'IE : à nouveaux enjeux à nouveaux domaines », acte des 2ème assises sur l'IE et la veille stratégique.  
[www.veille.ma](http://www.veille.ma)

- BENSLIMANE. M enseignant ESI RABAT, MAROC, « Veille stratégique en entreprise », acte de séminaire les deuxièmes assises de l'intelligence économique en Algérie, Alger, 11 novembre 2008. <http://www.veille.ma/+Les-actes-des-2eme-Assises-de-l+.html>
- BLANCO, S, CARON, M-L., LESCA, H, « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations », 5ième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada, 25-27 juin 1997.  
<http://wwwhttp://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2004/014.pdfw.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf>
- BOIZARD Odile, « Veille ou intelligence économique: faut il choisir? retours d'expérience »,  
<http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm21/boizard.pdf>
- BOULIFA. Inès, « Intelligence Économique et Veille Stratégique: Rôle dans le processus d'innovation », [www.medinnov.com/doc/E\\_3M1.ppt](http://www.medinnov.com/doc/E_3M1.ppt).
- BOUKELLA Mourad, « Les industries agro-alimentaires en Algérie/ politiques, structures et performances depuis l'indépendance », Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM), Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, CREAD Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, cahiers option méditerranéenne vol .19, <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c19/96400005.pdf>
- BROUARD François, « Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept », congrès ASAC-IFSAM. Montréal, Québec, Canada.  
<http://sportt.carleton.ca/~fbrouard/documents/ASACBrouardveilletermino2000mai.pdf>
- BROUARD François, « Développement d'un outil diagnostique des pratiques de la veille stratégique des PME », 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004.  
<http://www.veille.ma/Developpement-d-un-outil.html>
- BROUARD François, LARIVET Sophie, « La veille stratégique, un outil pour améliorer la gouvernance », 2007.  
<http://sprott.carleton.ca/~fbrouard/documents/ISC2007BrouardLarivet.pdf>
- BROUARD François, « Pertinence d'un outil diagnostique des PME de veille stratégique pour aider les PME », 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, octobre 2002.  
<http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20Fran%E7ois%20Brouard.pdf-->

- BROUARD François, LARIVET Sophie, « Prévention et gestion des crises en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique », Communication – CIFEPME, 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.  
[web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C76.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C76.pdf)
- BOURBOUZE A. CHOUCHEM A, EDDEBBARH A, PLUVINAGE J, YAKHLEF H, « Analyse comparée de l'effet des politiques laitières sur les structures de production et de collecte dans les pays du Maghreb », Options Méditerranéennes – Série Séminaires –n° 6 - 1989: 247-258 ; [www.abhatoo.net.ma/index.php/fre/content/download/.../CI900446.pdf](http://www.abhatoo.net.ma/index.php/fre/content/download/.../CI900446.pdf)
- BRZUSCZAK Robert, « La production laitière wallonne : atouts et perspectives, Le marché mondial des produits laitiers », Compagnie Laitière Européenne, Rencontres FLPLW – Gembloux, le 14 mai 2008.  
[http://www.filierelait.be/pdf/42-Le\\_marche\\_mondial\\_des\\_produits\\_laitiers.pdf](http://www.filierelait.be/pdf/42-Le_marche_mondial_des_produits_laitiers.pdf)
- CARON-FASAN Marie-Laurence, « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles, revue systèmes d'information et Management », vol.6, n°4, 2001. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-sim-caron.pdf>
- CHALUS Marie-Christine – SAUVANNET, « Thèse doctorat Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles », université de lumière Lyon 2, Paris, 2000  
[http://demeter.univ-lyon2.fr/sdx/theses/notice.xsp?id=lyon2.2000.chalus\\_mc-principal&id\\_doc=lyon2.2000.chalus\\_mc&isid=lyon2.2000.chalus\\_mc&base=documents&dn=1](http://demeter.univ-lyon2.fr/sdx/theses/notice.xsp?id=lyon2.2000.chalus_mc-principal&id_doc=lyon2.2000.chalus_mc&isid=lyon2.2000.chalus_mc&base=documents&dn=1)
- CHERFAOUI Assia, « Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition. Le cas de la LFB (Algérie) ». Montpellier: CIHEAM/IAMM, 2003 – 119 p (Thèse Master of Science, IAMM, 2002, n°62)  
<http://ressources.iamm.fr/theses/62.pdf> cité par J-C. Montigaud 1994
- CHERFAOUI. M.L, S.MEKERSI, M.AMROUN, « Le programme national de réhabilitation de la production laitière : Objectif visés, contenu, dispositif de mise en œuvre et impacts obtenus », [www.inraa.dz/IMG/doc/ProgrammeNRPROD\\_LAITIERE.doc](http://www.inraa.dz/IMG/doc/ProgrammeNRPROD_LAITIERE.doc)
- CHERIET Foued, « Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie », Série « Master of Science » n°79,2006 CIHEAM-IAMM. <http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf>
- CHOUK KAMOUN. Souad. « Les techniques et mécanismes de l'intelligence économique », acte de séminaire l'intelligence économique au service de l'entreprise organisé par la chambre de commerce et de l'industrie de Tunis 9 mars 2010

[www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf](http://www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf)

- DAHMANE Madjid, YALAOUI Ratiba, « La veille stratégique dans l'entreprise », cerist 2004,  
<http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Dahmane.ppt>
- DAHMANE Madjid, KELLOU Ratiba, « Séminaire sur la veille stratégique : mettre en œuvre la veille stratégique », Algérie Télécom et CERIST, juin 2005.  
<http://www.algeriatelecom.dz/manifestation/pdf/dahmane.pdf>
- DAMOU. M, « La veille technologique au service des entreprises algériennes », 4, juin 2004 [www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc](http://www.a2t2.asso.dz/JVT-6juin04/Comm-Damou.doc)
- DE SAINT GERMAIN Xavier, DESOUTTER Philippe, EYMARD Elodie, ZHAO Lan, OUERDANI Kamel, JAECQUES Séverine, PINEL David, ROMAND Daniel, VARIN Eric, Maîtres de recherche: CARON-FASAN Marie Laurence & LESCA Nicolas, « La pratique de veille dans les achats, Master Management Stratégique des Achat », DESMA, IAE de Grenoble Université Pierre Mendès France.2004.  
[http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0059\\_Veille\\_achat03\\_04.pdf](http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0059_Veille_achat03_04.pdf)
- DESCHARMES Sylviane (Arist Rhône-Alpes) (Agence régionale d'information stratégique et technologique)"Une veille efficace nécessite un environnement propice", Outils, enjeux de la veille stratégique  
<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040642veille/descharmes.shtml>
- DJEFLAT Abderkader professeur à l'Université Lille 1 et membre de la délégation algérienne présente à ICC, BOUROUBI Mustapha, consultant Veil-Tech et enseignant, « La pratique de l'IE en Algérie Réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode ? », Veille Magazine • Novembre / Décembre 2008 • 35.  
<http://www.veillestrategique.com/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf>
- DIDIER Lucas, Introduction à la l'intelligence économique et stratégique : « Vers un nouveau paradigme de l'interaction concurrentielle », université de Laval, Québec, février, 2001. <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/suzha/MBA-Laval.doc>
- DIDIER Lallemand, haut fonctionnaire de la défense en France, « L'intelligence économique », Cahier industriel, industries n°64février2001.
- DOUSSET Bernard IRIT/UPS, « Le cycle de décision en l'entreprise », 17/09/2008.  
<http://atlas.irit.fr/FORMATION/docs/ie.ppt>
- EL MABROUKI Nabil Mohamed, Allocataire moniteur, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, « La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au coeur d'un système non univoque », PESOR

(Pilotage Economique et Social des Organisations), Université Paris-Sud 11, Montréal, 6-7 Juin 2007.

[www.aims2007.uqam.ca/actes-de-laconference/communications/elmabroukin196/atdownload/article](http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-laconference/communications/elmabroukin196/atdownload/article)

- GELARDINE Michel, « Management stratégique », <http://subaru2.univ-lemans.fr/ecodroit/wecodr/enseignants/GMICHEL/Management%20strat%E9gique.pdf>
- GHOZELANE.F, YEKHLE.F. H, YAICLS, « Performance de production et de reproduction laitière des bovins laitiers en Algérie », anales de l'Institut National Agronomique d'El Harrach 1 et 2 INA El Harrach Alger, 2003.  
<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/Ghozlane.pdf>
- GORIA Stéphane, « Entre la veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative : Ce que la veille créative emprunte aux wargames sur plateau », halshs-00372458, version 2 - 9 Apr 2009, VSST Nancy France 2009,  
[http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/48/25/PDF/Goria\\_VSST\\_2009.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/48/25/PDF/Goria_VSST_2009.pdf)
- GUECHTOULI Manelle ESCEM, GUECHTOULI Widad BUSINESS SCHOOL, « Capital social : une grille de lecture pour les Systèmes d'Information », working paper.2009- 2010  
[http://mdi-alger.com/pdf/DT\\_WG112009.pdf](http://mdi-alger.com/pdf/DT_WG112009.pdf)
- ISAAC Henry, « L'utilisation de l'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises », 8<sup>ème</sup> congrès de l'AIM,  
[www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/ISAAC.rtf](http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/Communications/ISAAC.rtf)
- JAOUAD EL QASMI Mohamed et KRIOUILE Abdelaziz, « Vers une nouvelle relation : stratégie/système d'information », La revue de l'innovation dans le secteur public, volume 8 (4), 2003, Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et de l'analyse des Systèmes Al Irfane, Rabat, Maroc, <http://www.innovation.cc/francais/el-qasmi-kriouile.pdf>
- JUILLET Alain, « Référentiel de formation en intelligence économique », 2005.  
[http://www.acrie.fr/dl/Referentiel\\_formation\\_IE\\_commission\\_juillet.pdf](http://www.acrie.fr/dl/Referentiel_formation_IE_commission_juillet.pdf)
- KANDEL Hayat, « L'intelligence économique peut- elle contribuer à la relance de l'économie Algérienne », [www.mipi.dz/file/fr/KENDEL.pdf](http://www.mipi.dz/file/fr/KENDEL.pdf)
- KAMOUN CHOUK Souad, « Les techniques et mécanismes de l'intelligence économiques, acte de séminaire : l'intelligence économique au service de l'entreprise », Tunis 9mars 2010 [www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf](http://www.ccitunis.org.tn/documents/CCIT-Chouk.pdf)
- KHERZAT Bahidja, « Essai d'évaluation de la politique laitière en perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce et à la Zone de Libre

Echange avec l'Union Européenne », Institut National Agronomique -ELHARRACH-  
magister en sciences agronomiques Alger 2005-2006 in MADR 2004

<http://www.memoireonline.com/05/08/1112/essai-evaluation-politique-laitiere-perspective-adhesion-algerie-omc-zle-ue.html>

- LESCA Humbert, BOULIFA Ines, BEN SOLTANE Ramzi, « Un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de formation universitaire en entrepreneuriat », colloque AIREMPE, Agadir (Maroc), 23-24octobre, 2003  
<http://veille.stratgique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-lesca-boulifa,MAROC.pdf>
- LESCA Humbert et JANISSEK-MUNIZ Raquel, « PME : Utilisation de l'Internet pour la veille stratégique orientée client, vers l'identification des signaux faibles d'origine ( terrain ) », 6eme Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, Québec, Canada, novembre 2002,  
<http://veille.stratgique.eolas-services.com/docs/2002-lesca-janissek.pdf>
- LESCA Humbert, « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. 1997. <http://membres.multimania.fr>
- LESCA H, JANISSEK R, « Internet un gisement d'informations (terrain) pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation » Acte du Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprise CIMRE, Tunisie, 2001,  
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-lesca-janissek.pdf>
- LESCA Humbert, « Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats », Acte du colloque Vème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille 13-15 mai 1996.  
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1996-lesca.pdf>
- LESCA Humbert, CASTANGHOS Jeans-Claud, capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? Colloque AIMS Montpellier, 2000  
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf>
- LESCA, H. et SCHULER, M. (1995) - Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. Colloque VSST95, Toulouse, 25-27 oct. 11 p.  
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1995-lesca-schuler.pdf>
- LESCA Humbert, BLANCO Sylvie, « Théorie et pratique de la veille: quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective », <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1998-lesca-blanco.pdf>
- LESCA Humbert, « Veille stratégique : passage de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce », Barcelone, 2001. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2001-lesca.pdf>

- LESCA Humbert, CARON-FASAN Marie-Laurence, JANISSEK-MUNIZ Raquel, Henrique FREITAS, « La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales », Uni-FACEF Pesquisa, Brazil, vol.8, n°2.2005  
<http://www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo7.pdf>
- LESCA H. et CARON M-L , « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise ». Revue Française de Gestion, sept. - oct. (1995) , pp.58-68. <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/lesca-caron-1995.pdf>
- LESCA, H. Comment produire du sens utile pour l'action des dirigeants à partir d'informations éparses, Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "PUZZLE". Revue Annales des Mines, avril 1992,  
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/1992-lesca.pdf>
- MADANI T, MOUFFOK C, « Production laitière et performances de reproduction des vaches Montbéliardes en région semi-aride algérienne », in Ministère de l'Agriculture (1998) et enquêtes personnelles, Revue Elev. Méd. vét. Pays trop, 2008, 61 (2) : 97-107,  
[http://remvt.cirad.fr/cd/derniers\\_num/2008/EMVT08\\_097\\_107.pdf](http://remvt.cirad.fr/cd/derniers_num/2008/EMVT08_097_107.pdf)
- NDYE Doudou, NDYE, Doudou, « Le marché mondial du lait : situation actuelle et perspectives », Intégration par les marchés agricoles (IMA), bulletin d'information semestriel, n°2, Conference des Ministres d'Afrique de Ouest et du Centre CMA/AOC, août 2007, [http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix\\_du\\_%20lait%202007.pdf](http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix_du_%20lait%202007.pdf)
- « Le marché mondial du lait : Situation actuelle et perspectives », bulletin d'information semestriel IMA août 2007 n°2Conference des Ministres d'Afrique de Ouest et du Centre CMA/AOC.  
[http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix\\_du\\_%20lait%202007.pdf](http://www.ted-16.fr/centralStorage/pdf/Prix_du_%20lait%202007.pdf)
- PADILLA M, GHERSI G, « Le marché international du lait et produits laitiers », options méditerranéennes, série B/N°32, 2001-les filières et marché du lait et dérivés en Méditerranée <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/b32/CI011661.pdf> in FAO 2000.
- PRAT Caroline, MIRA-BONNARDEL Sylvie, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception »,  
[http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-003\\_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategiqueSsurSleSprocessusSeSconception.doc](http://www.lgi.ecp.fr/publdata/30-06-003_04:21:47/InfluenceSdeSlaSveilleSstrategiqueSsurSleSprocessusSeSconception.doc)
- ROGER MONGEREAU Michael, « Conseil économique et social, L'intelligence économique risques financiers et stratégie des entreprises », 26 et 27 novembre 2006.  
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000741/0000.pdf>.



- ROUIBAH Kamel, veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, thèse doctorat, université Pierre MENDES-FRANCE (UPMF), 1998. <http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/TheseRouibah1998.pdf>
- SIDHOM Sahbi, acception autour de l'IE : outils de veille, 3<sup>ème</sup> cours, université Nancy 2, [www.loria.fr/~ssidhom/ue904\\_M2-sco\\_08/cours\\_3\\_ue904b\\_0708.ppt](http://www.loria.fr/~ssidhom/ue904_M2-sco_08/cours_3_ue904b_0708.ppt) SMIDA Ali, BEN ROMDHANE Emna, « Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique », université Paris13et université de la Manouba Tunisie <http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidaben.pdf>
- SMIDA Ali, BEN ROMDHANE Emna, « Culture nationale et développement des pratiques de veille stratégique » in Laurent HERMEL, Maîtriser et pratiquer la veille technologique, AFNOR, Paris, 2001. [www.cidegef.refer.org/beyrouth/smida1.doc](http://www.cidegef.refer.org/beyrouth/smida1.doc)
- Papa Nuhine Dieye, « Comportements des acteurs et performances de la filière lait périurbain de Kolda », Série "Master of Science" n°61CIHEAM-IAMM (Sénégal) 2003 <http://ressources.iamm.fr/theses/61.pdf> in Morvan Y. (1985). L'économie industrielle et la filière. In ADEFI (éd.). *L'analyse filière*. Paris, Economica, 1985
- Dr PAPA NOUHINE DIEYE, chef du bureau d'analyse macro-économique (BAME), ISRA, « Tendances du marché : le lait en instabilité conjoncturelle? », N°4 AGROVISION septembre2007. Bulletin d'informations trimestriel du Projet de Renforcement de l'Interface entre les Etats et les Chambres d'Agriculture (PRIECA/AO) <http://www.cmaoc.org/CMAAOC/PDF/publications/agrovision/marchedulait.pdf>
- VERNA Gérard, « La veille technologique : une ardente nécessité », Laval, Paris, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>
- Lait et produit laitiers, Prix l'amélioration de la conjoncture se poursuivra-telle ? <http://www.fao.org/docrep/009/J8126f/j8126f09.htm>
- « Les marchés/monde, le marché des produits laitiers carnes et avicoles en 2006 », [http://remvt.cirad.fr/cd/derniers\\_num/2008/EMVT08\\_097\\_107.pdf](http://remvt.cirad.fr/cd/derniers_num/2008/EMVT08_097_107.pdf)
- Comité des produits, soixante-septième session, « Situation actuelle et perspectives », Rome 20-22 Avril 2009.FAO.<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/016/k4569f.pdf>.
- « Premier salon international du lait et dérivés SILAIT », du 27au 29 Mai 2008 Alger. <http://www.silait-dz.com/pdfs/presentation.pdf>
- « Historique et Évolution de l'industrie laitière en Algérie », <http://www.giplait.dz/historique.htm>
- « Concept(s)/définitions sur l'intelligence économique (IE) et la veille », [http://www.intelligence-consulting.com/IMG/pdf/Concepts\\_et\\_cycles\\_Veille\\_IE.pdf](http://www.intelligence-consulting.com/IMG/pdf/Concepts_et_cycles_Veille_IE.pdf)

- La veille stratégique : « Les yeux et les oriels de votre entreprise? », Institut innovation informatique pour l'entreprise3IE, Cedex Paris, 2001.  
<http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>
- « Introduction », [https://www.puq.ca/produits/D1067/D1067\\_INTRO.pdf](https://www.puq.ca/produits/D1067/D1067_INTRO.pdf)
- « Veille stratégique et concurrentielle »: la France en embuscade, spyword, mercredi 26 avril 2006. [http://www.spyworld-actu.com/IMG/\\_article\\_PDF/article\\_1877.pdf](http://www.spyworld-actu.com/IMG/_article_PDF/article_1877.pdf)
- « Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) Méthode L.E.SCAnning », Learning Environmental SCAnning, « Impacts de la diffusion de l'Internet ». neumann.hec.ca/ejc/EJC2004\_Lesca.ppt
- Guide pratique: « Intelligence économique et PME », mars 2005.  
[www.lyon-business.org/.../323e9f2866e14acf49562fde69236b55.pdf](http://www.lyon-business.org/.../323e9f2866e14acf49562fde69236b55.pdf)
- « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information »  
[http://www.glsreseaux.com/veille\\_strategique/archives/veillestrategique.pdf](http://www.glsreseaux.com/veille_strategique/archives/veillestrategique.pdf)
- KNOWLEDGE CONSULT, « Veille sur Internet panorama des outils », mars 2001.  
[http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS\\_VEILLE\\_Panorama\\_V1.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_VEILLE_Panorama_V1.pdf)
- Institut Atlantique de l'Aménagement des Territoires (IAAT), « La veille stratégique du concept à la pratique », Juin, 2005.  
[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)
- Intelligence économique, « La veille... des outils à l'appui », lettre de l'IMIST, septembre 2005. <http://www.imist.ma/lettre/spip.php?article124>
- Institut Atlantique de l'Aménagement des Territoires (IAAT), « La veille stratégique du concept à la pratique », Juin, 2005.  
[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)
- « La filière laitière ».  
<http://www.academie-chnologies.fr/publication/rapports/filiereLait/chap1FiliereLaitExperts.pdf>
- Chambre de commerce et de l'industrie Suisse- Algérie Le directeur de l'intelligence économique au MIPI, hier, au Sofitel, Le 11.11.08 par CCI/SA, dans Revue de presse.  
<http://www.chambrealgerosuisse.com/site/index.php/2008/11/11/1478-le-directeur-de-lintelligence-economique-au-mipi-hier-au-sofitel>
- [http://centre-alsace.com/infos\\_veille/veille\\_commerciale.htm](http://centre-alsace.com/infos_veille/veille_commerciale.htm)
- Historique et Évolution de l'industrie laitière en Algérie  
<http://www.giplait.dz/historique.htm>
- <http://www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf>

- [http://www.zeknowledge.com/typologie\\_veille.htm](http://www.zeknowledge.com/typologie_veille.htm)
- <http://www.marketing-strategique.com/Analyse-concurrentielle-Porter.htm>
- <http://veille-strategique.eolas-services.com/vasic/strat.htm>
- [http://www.algeriatelecom.dz/?p=actualite\\_detail&ref=10](http://www.algeriatelecom.dz/?p=actualite_detail&ref=10)
- [http://geronim.free.fr/eoent/cours/le\\_concept\\_de\\_strategie.htm](http://geronim.free.fr/eoent/cours/le_concept_de_strategie.htm)
- [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Définition](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Définition)
- [www.medef.fr/medias/upload/75808\\_FICHER.pdf](http://www.medef.fr/medias/upload/75808_FICHER.pdf)
- [www.veille.ma/IMG/pdf/colloque-IE-alger-14-6juin.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/colloque-IE-alger-14-6juin.pdf)
- [www.veille. ma](http://www.veille.ma)

### **Séminaire**

2èmes Journées techniques sur la promotion de la production laitière organisées les 19 et 20 Mai 2009 par la D.S.A et la CAW de Béjaia.

## Résumé

Dans le contexte actuel de mondialisation marqué par une complexité de plus en plus grandissante, les opportunités augmentent mais les risques aussi. L'information constitue la matière première pour un concept relativement nouveau désigné sous le terme de «veille stratégique». Elle a pour objectif de détecter aussi bien les opportunités que les risques qu'encourt l'entreprise. Cette pratique managériale a été à l'origine du développement spectaculaire à l'échelle des entreprises et même des Etats.

L'objectif de ce travail consiste au premier lieu d'examiner le degré d'intégration de la veille stratégique au sein des entreprises de l'industrie laitière de la région de Béjaia puis d'étudier en deuxième lieu l'impact que cette pratique induit sur les entreprises et sur l'industrie laitière en général. La partie théorique comprend une rétrospective du concept de la veille, la terminologie utilisée, les définitions et les différents travaux qui traitent de ce concept.

La partie pratique, situe d'abord le concept de la veille stratégique en Algérie, il semble à l'état de définition, elle traite aussi de la filière laitière dans le monde. Le lecteur pourra se rendre compte des perturbations, des fluctuations de la production et des parts de marché qui ont marqué la dernière décennie. Elle aborde aussi le cas de la filière laitière en Algérie, elle est caractérisée par une succession d'échecs malgré les différentes tentatives engagées par l'Etat pour y remédier. Cette partie examine aussi la situation de l'industrie laitière dans la région de Béjaia. Quant à la situation de la filière laitière dans cette région, elle reflète celle de l'Algérie à une échelle réduite.

L'examen et l'analyse des résultats de l'enquête nous renseignent sur l'intégration de la pratique de veille stratégique. Il en ressort qu'elle est pratiquée à des degrés divers qui vont d'une simple exploitation d'information qualifiée de veille embryonnaire dans certaines entreprises pour se hisser à un degré de pratique satisfaisant dans d'autres. Il est aussi clairement établi que l'intégration de la veille stratégique dans les entreprises étudiées produit un impact sur les entreprises, sur l'industrie laitière de la région et sur la situation économique de la région en général.

**Mots clés :** la veille stratégique- l'intelligence économique-la filière laitière- l'industrie laitière.

## ملخص

في السياق الحالي للعلومة التي تنسم بالتعقيد المتزايد والمستمر، تكثر الفرص وكذلك المخاطر، تعتبر المعلومة المادة الخام لمصطلح جديد نسبيا يدعى " اليقظة الإستراتيجية " التي تهدف أساسا إلى التقطن و التنبؤ بالمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وكذلك إتقاط الفرص المتاحة لها.ولقد مكنت هذه الممارسة التسييرية الجديدة في خلق تتطور مذهل للشركات وحتى الأمم.

يتجلى هدف هذا العمل دراسة درجة إدماج ممارسة اليقظة الإستراتيجية على مستوى شركات صناعة الألبان المتواجدة في انحاء منطقة بجاية وكذا التأثيرات الناتجة عنها.

يحتوي الجزء النظري فن هذا العمل دراسة كرونولوجية التي توضح مفهوم مصطلح اليقظة ومفاهيم أخرى مرتبطة به و يشمل أيضا هذا الجزء مختلف الأعمال التي تطرقت إلى هذا المفهوم، و في الجزء التطبيقي له تم إبراز وضعية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر التي تبدو وكأنها في مرحلتها التعريفية، ويتناول أيضا هذا الجزء قطاع الألبان في العالم موضحا الاضطرابات والتغيرات التي عرفها هذا القطاع، وكذا الحالة الإنتاجية و الحصص في السوق خلال الشكريات الماضية. وفي نفس السياق يتطرق هذا الجزء إلى حالة سوق القطاع في الجزائر وتعاقب نتائجه الفاشلة رغم محاولة تطبيق إصلاحات عدة، وضعية منطقة بجاية في القطاع كنموذج يعكس الوضع في الجزائر.

إن معاينة وتحليل نتائج تبين مدى إدماج اليقظة الإستراتيجية في شركات منطقة بجاية المدروسة تظهر أنها ممارسة وفق درجات متفاوتة تبدأ من مجرد تطبيق بسيط لبعض المعلومات ( التي قورنت بيقظة إستراتيجية في طور ابتدائي) في حين نجد ممارسة ناضجة لليقظة الإستراتيجية في بعض الشركات. ويتبين أيضا بشكل واضح أن إدماج ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الشركات المدروسة أدى إلى التأثير في نشاطها والحال الاقتصادي عامة.

### الكلمات المفتاحية:

اليقظة الإستراتيجية- الذكاء الاقتصادي- قطاع الألبان- صناعة الألبان