

Les conditions d'émergence d'une pratique de veille stratégique, cas de Hodna-Lait

The conditions for the emergence of a business intelligence practice, the case of Hodna-Lait

TAGUELMINT Meriem Zehira¹

¹Université de Bejaia, Algérie, tagmz@yahoo.fr

Reçu le : 28/01/2020

Accepté le : 06/05/2020

Résumé :

Dans le contexte actuel de mondialisation, marqué par une complexité et une incertitude de plus en plus grandissantes, les entreprises algériennes se retrouvent confronter à une concurrence rude, menaçant leur survie. Pour renforcer leur compétitivité, elles doivent mettre en place une pratique de veille stratégique, qui leur permettra d'anticiper les événements à venir, de saisir les opportunités, et de réduire les risques. Nous présenterons dans cet article les facteurs nécessaires à l'émergence d'une telle pratique, et nous vérifierons l'existence ou non de ces facteurs au sein d'une entreprise laitière algérienne Hodna Lait, pour apprécier sa prédisposition à intégrer une pratique de veille stratégique.

Mots clés : *veille stratégique, facteurs individuels, facteurs culturels*

Jel Classification Codes : M10, M15, M31.

Abstract :

During the current context of globalization, highlighted by an inreasing complexity and uncertainty, the algerian companies find themselves facing rude competition, threatening their survival. In order to reinforce their competitiveness ,they should set up a startegic intelligence practice, which allow them to anticipate the comming events, grab the opportunities, and reduce the risks.in this article, we are going to present the necessary factors in the emergence of such practice, and we are going to check if this factors do exist or don't in the algerian dairy company Hodna Lait, in order to assess their predisposition to integrate a business intelligence practice.

Key words: *business intelligence, individual factors, cultural factors.*

¹ Auteure correspondant : TAGUELMINT Meriem Zehira, tagmz@yahoo.fr.

Jel Classification Codes : M10, M15, M31.

Introduction

Les mutations technologiques, l'apparition de nouveaux concurrents, l'évolution rapide des marchés, les exigences des clients, sont autant de facteurs qui poussent les entreprises à se surpasser. Dans un environnement aussi incertain et évolutif, il est difficile de préserver ses parts de marché et d'assurer sa pérennité. Chaque entreprise, cherchera à dénicher une source d'avantage concurrentiel, qui lui permettra d'être plus compétitive. Dans le contexte actuel de mondialisation et de diffusion massive des technologies de l'information contribuant à l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance, cette compétitivité repose largement sur la capacité à accéder à des informations pertinentes, de les interpréter, pour anticiper les événements à venir, et saisir les opportunités qui se présentent. Cet ensemble d'actions est désigné par le terme de veille stratégique. « La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude » (Lesca, 1994)².

Comme toute autre entreprise, Hodna Lait, l'une des entreprises laitières algériennes, fait face à un environnement concurrentiel incertain. Afin d'assurer sa survie, elle doit savoir anticiper les changements de son environnement, pour saisir les opportunités qui peuvent se présenter, et être en mesure de réagir au bon moment, en mettant en place une pratique de veille stratégique.

Cependant la pratique de veille stratégique est un exercice complexe qui s'appuie sur l'existence de certaines conditions. Ce qui nous amène à poser les questions suivantes :

Hodna Lait, est elle consciente de la nécessité de surveiller son environnement externe ?

Est elle prédisposée à mettre en place une pratique de veille stratégique ? (autrement dit, dispose t'elle des conditions nécessaire à l'émergence d'une pratique de veille stratégique ?)

² H. LESCA, M.L CARON FASON, « implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », la Revue des Sciences de Gestion , n°203, Septembre- Octobre 2003, P56

Nous avons émis les hypothèses suivantes :

***H1** : Les cadres de Hodna Lait commencent à prendre conscience de la nécessité et de l'utilité de surveiller l'environnement externe de l'entreprise*

***H2** : L'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de Hodna lait dépend de l'existence de certaines conditions, liées aux individus et à la culture qui règne au sein de l'entreprise.*

Pour répondre aux questions précédentes, nous avons opté pour une démarche qualitative, basée sur le traitement de données qualitatives issues des entretiens individuels semi directif réalisés avec certains cadres de l'entreprise. L'analyse des propos des interviewés nous a permis d'apprécier l'importance accordée par l'entreprise à la surveillance de l'environnement externe et surtout d'apprécier la prédisposition de cette entreprise à la mise en place d'une pratique de veille stratégique.

I- Revue de la littérature

Le terme de 'veille' est apparu dans les années **1960** pour la première fois aux Etats Unis, avec les travaux d'**Aguilar (1967)**, qui utilisa le terme 'Scanning'. Par la suite, plusieurs chercheurs et praticiens se sont intéressés à ce concept, ils évoquèrent d'autres appellations, telles que : « Environment Scanning » (**Ansoff 1974**) ; 'Strategic Information Scanning System' (**Aaker, 1983**), 'Business Intelligence' (**Gilad et Gilad, 1986**), 'Environmental Scanning' (**Hambrick, 1981; Choo, 1999**), 'Competitive Intelligence' (**Porter, 1980 ; Herring, 1996; Simon N. 1997**)

En France la veille est apparue dans les années **1980**, le concept a connu une évolution et plusieurs termes ont été utilisés, tels que : 'Vigilance' (**Oury, 1983**) ; 'Surveillance' (**Thiétart, 1984 ; Lesca, 1986 ; Baumard, 1991**) ; 'Veille Stratégique' (**Lesca, 1994**) ; 'Intelligence Economique' (**Martre, 1994**) ; 'Intelligence Economique et Stratégique' (**Bournois et Romani, 2000**)

Selon **Corine COHEN**, « la veille stratégique désigne l'effort que fait l'entreprise pour être à l'écoute prospective de l'environnement (non pas en calculant les prévisions statistiques mais en collectant des informations à caractère anticipatif). Il s'agit d'une expression générique englobant diverses formes de veille telles : la veille commerciale, la veille technologique, la

veille concurrentielle (...), la veille politique(...), sa finalité est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des risques de façon aussi anticipée que possible »³. Elle ne se réduit pas seulement à la supervision de l'environnement, mais elle favorise l'anticipation et l'action et surtout l'innovation

Humbert Lesca (2003) introduit le concept de **VAS-IC** (Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective), qu'il définit comme « *le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire* »⁴.

La revue de la littérature (**Correia et Wilson, 2001 ; Kamoun-Chouk S., 2005 ; Boulifa-Tamboura, 2009; Caron-Fason et Lesca, 2010 ; ...etc.**) nous a révélé certaines conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de l'entreprise. Nous les résumons dans le tableau ci-dessous, lesquels nous allons vérifier au sein de l'entreprise Hodna Lait, l'une des grandes entreprises laitières algériennes, pour apprécier sa prédisposition à intégrer une telle pratique.

Tableau 1 : Conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique

Les conditions liées aux individus	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et implication de la direction (C1) • Participation et implication du personnel (C2)
Les conditions liées à la culture	<ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'incertitude de l'environnement (C3) • Prise de conscience de l'importance et de la nécessité de surveiller l'environnement (C4) • Esprit collaboratif : importance accordée à l'information et culture de partage de l'information(C5) • Esprit créatif, favorable au changement, à l'innovation (C6) • Vision orientée vers le futur, esprit anticipatif (C7)

Source : Taguelmint M.Z. (2017), « Analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique, cas de la filière laitière », Thèse de Doctorat en Economie et Gestion, option : Economie Managériale, Université de Bejaia.

³ Corine COHEN, « veille et intelligence stratégiques », Sciences Hermès, éd : Lavoisier, France, 2004, P56

⁴ H. LESCA, « Veille stratégique la méthode L.E.SCAning », éditions EMS, France, 2003, P10

II- *L'émergence d'une pratique de veille stratégique, au sein de Hodna-Lait*

II-1- Présentation de l'entreprise

La SARL Hodna Lait est une entreprise laitière, située à M'sila. Créée en 1999. Elle est l'une des grandes entreprises laitières en Algérie. Elle emploie un effectif de 1050 salariés, son chiffre d'affaire annuel est de 9 milliards DA. Elle produit du lait pasteurisé, yaourt, Raïb, et du lait UHT.

Pour analyser sa pratique de surveillance de l'environnement et vérifier l'existence ou non des conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de cette entreprise, et donc apprécier sa prédisposition ou non à mettre en place une telle pratique, nous avons réalisé 3 entretiens individuels semi directif, avec le directeur général de l'entreprise (**DG**), un cadre comptable et financier (**CF**) et un cadre dans la direction Recherche et Développement (**R&D**).

Les personnes interviewées affirment suivre et surveiller l'environnement externe, et précisent que c'est les superviseurs qui s'en occupent « *on le fait...on a les superviseurs parce que c'est eux qui tournent sur le terrain, parce qu'ils ont chacun une région, avec leur réseau clients et là ils essayent toujours d'avoir des informations sur les concurrents...leur rôle premier c'est de suivre la clientèle au niveau de la région... et bien sûr de trouver de nouveaux clients, et il faut avoir l'oreille...les superviseurs ils ont l'oreille, parce que le client qu'il a, il vend pas uniquement nos produits, il vend les produits de la concurrence, donc il se peut que le concurrent aide mieux leur clientèle, donc il faut qu'on sache de quelle manière, pour faire pareil, pour éviter qu'on perd des clients* » (**CF**).

Pour avoir de l'information sur leur environnement, les interviewés affirment faire recours aux sources formelles (bases données, revues, presses, Internet) et informelles (concurrents, fournisseurs, clients), mais ils exploitent beaucoup plus leur réseau de relation, leurs contacts personnels, ce qui leur facilite l'accès à l'information : « *on va pas dire c'est facile, mais quand on veut avoir une information on l'a, il suffit d'avoir des éléments à l'intérieur...peut être que eux aussi ont des oreilles ici* » (**CF**); « *... je peux avoir une source étrangère qui travaille communément avec le groupe des laitiers qui me fait confiance, qui peut me donner n'importe quelle information, et tous les concurrents peuvent le faire...* » (**R&D**)

Il semble que c'est plutôt une surveillance axée sur le volet commercial «...il y a une équipe à l'extérieur, c'est les superviseurs, ils font l'étude de marché» (DG). Hodna Lait fait donc une simple veille commerciale, et cette veille est rattachée à la direction générale « ça remonte ici au niveau de la direction générale...ils sont autonomes par rapport à la direction commerciale, donc ils sont beaucoup plus rattachés à la direction générale. Donc ils font remonter leurs rapports et tout...périodiquement, tous les superviseurs, ils viennent ici mensuellement, ils tiennent une réunion ici pour qu'ils exposent tout. » (CF). Toutefois, Ils prévoient de mettre en place une cellule de veille technologique, rattachée à la direction R&D « ...dans le nouvel organigramme de la direction R&D...je vais appeler ça cellule...cellule de veille technologique, mais pas stratégique, c'est un des volets pour évoluer vers une vision globale de veille stratégique » (R&D)

II-2- Présentation et interprétation des résultats

Pour vérifier l'existence ou non des conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de cette entreprise, et apprécier sa prédisposition à la mise en place d'une telle pratique, nous avons opté pour une analyse de contenu de traitement de données qualitatives, collectées lors des entretiens réalisés. Les résultats de notre analyse sont résumés ci-dessous :

❖ Les conditions liées aux individus (Facteurs individuels)

Il s'agit des conditions, liées au dirigeant (son soutien et son implication), et au personnel de l'entreprise (leur implication et participation) :

➤ C1 : Soutien et implication de la direction, profil du dirigeant

Le soutien et l'implication de la direction est l'un des facteurs les plus importants pour la pratique de veille stratégique (O'Reilly, 1986 ; Martre, 1994 ; Julien et al. 1997; Prescott, 2001 ; Lesca et Caron Fason, 2003) ...etc.). Plus la direction de l'entreprise est convaincue de son importance et perçoit son utilité, plus l'activité de veille sera formelle et structurée (Jain, 1984). Le profil du dirigeant et son style de direction peuvent avoir une influence sur cette pratique, notamment son degré d'ouverture sur l'extérieur, et sa capacité à déléguer l'écoute de l'environnement et à favoriser la communication de l'information (Lesca, 1994). C'est la raison pour laquelle certains auteurs (Fahey et al., 1981) préconisent de rattacher l'unité de veille à la direction générale.

A Hodna Lait, le gérant est décrit comme une personne plutôt ouverte, facilement accessible par son personnel et attentif à ses suggestions, ses idées « *Le directeur circule dans l'entreprise, et quand il est en dehors de son bureau n'importe qui peut discuter avec lui, peut lui parler, il est accessible...un agent qui passe, peut l'interpeller, El hadj ça va ?, j'ai entendu ceci, cela, le gérant enregistre, après il vérifie, si c'est vrai ou pas* » (CF).

Concernant son implication et son soutien, bien qu'il affirme encourager son personnel à rechercher et collecter l'information sur l'environnement externe, et qu'il semble accorder une importance élevée à la surveillance de l'environnement « *la réussite de l'entreprise c'est un travail d'équipe. Lorsqu'on implique son personnel on lui donne une valeur, on le valorise, on écoute son idée...J'ai eu l'information, des échos ...j'ai donné la liberté de ramener les informations de partout. Et chaque semaine, je fais un briefing avec la direction marketing et commerciale* » (DG), pour l'un des cadres cela reste insuffisant, il atteste que le soutien de la direction est plutôt faible « *...c'est que l'initiative on l'a, mais on ne met pas en œuvre les moyens de cette politique...* » (R&D), et que la surveillance de l'environnement n'est pas très encouragée, c'est plutôt une initiative de certaines cadres de l'entreprise.

➤ C2: Participation et implication du personnel

« *La surveillance est un état d'esprit et l'affaire de tous* » (Cohen, 2004, p.199), il importe donc, de sensibiliser le personnel de l'entreprise au concept de veille stratégique, de le motiver et l'impliquer dans la surveillance de l'environnement, la recherche et la collecte de l'information. Lauzen (1995) a indiqué que les entreprises américaines ayant une culture participative sont plus probables de mettre en place une pratique de veille stratégique formelle.

Les cadres interviewés de Hodna Lait attestent participer à cette pratique de surveillance de l'environnement et de la recherche de l'information, et qu'ils le font par initiative, d'une manière périodique pour certains « *...l'administration elle le sait même pas, c'est notre volonté, on fait ça par amour à la profession, et puis y a pas une personne pour nous aider...pour éviter toute information diffamatoire ou l'information mensongère ou la fausse information, je dois avoir l'information moi-même, pour que je puisse après l'analyser, et sortir le net du brut parce que quand vous me ramener une information brute ça peut me fausser les pistes* » (R&D); et de temps en temps pour les autres « *...c'est souvent avec les superviseurs...les directeurs c'est rare qu'on se rencontre...les directeurs administratifs, c'est-à-dire, comptabilité et finance on n'est pas tellement impliqué... c'est surtout le directeur de production, le directeur qualité, tous ce qui est lié à la production ou bien le commercial et vente* » (CF).

❖ **Les conditions liées à la culture de l'entreprise (Facteurs culturels)**

Ces conditions sont liées à la culture qui règne au sein de l'entreprise. Les résultats de l'étude sont résumés ci-dessous :

➤ **C3: Perception de l'incertitude environnementale**

La perception de l'incertitude émanant de l'environnement, est l'un des facteurs les plus probants pour expliquer les pratiques de veille (, Sawyerr O.O, 1993 ; Julien et al. 1995). Choo (1999) a affirmé que les directeurs qui perçoivent l'environnement plus incertain tendront à le surveiller davantage.

Concernant Hodna Lait, les interviewés semblent bien perçoivent cette incertitude environnementale, vu qu'ils considèrent l'environnement actuel comme étant instable, complexe et concurrentiel « *Le marché il est instable, y a la concurrence, on n'est pas seul sur le marché, on a beaucoup de confrères, on est obligé de s'adapter aux nouvelles lois* » (DG) ; « *vis-à-vis de la concurrence il faut s'accrocher parce que la concurrence est rude ...sur le plan national...nous sommes quatre grandes entreprises...on se surveille mutuellement...on fait pratiquement la même politique...on a pratiquement les même produits, la concurrence se joue sur la qualité...on est arrivé à être parmi les quatre premiers, on a fait des innovations, acquisitions de nouvelles machines pour rattraper le retard qu'on avait...on arrive à tenir tête à Soummam ...on figure parmi les grands, donc il faut qu'on soit toujours au top...* » (CF).

➤ **C4: Prise de conscience de la nécessité de s'ouvrir sur l'extérieur, de l'utilité de surveiller l'environnement**

La pratique de veille stratégique suppose également comme préalable déterminant un état d'esprit global d'ouverture sur l'environnement (Lesca, 1994 ; Correia et Wilson, 2001 ; Cohen, 2004), et donc une prise de conscience de la nécessité de s'ouvrir sur l'environnement externe, et une perception de l'utilité de le surveiller. En effet, la veille stratégique fournit aux dirigeants le maximum de renseignements nécessaires pour mener à bien leurs objectifs stratégiques (Jakobiak, 2001), et permet également d'éviter de se faire surprendre et de saisir les opportunités qui peuvent se présenter (Koenig, 1996).

Les cadres interviewés de Hodna Lait semblent être conscients de la nécessité et de l'utilité de surveiller l'environnement externe, ils accordent une importance élevée à la pratique de veille «*...la veille stratégique est un volet qui doit être considéré au top...en matière de veille*

stratégique...technologique, c'est comme si vous avez au sommet d'une montagne qui débouche sur une frontière d'un ennemi, vous devez toujours avoir un soldat avec les yeux ouverts, ou, si on a pas un soldat, on a un radar, mais qui fonctionne sans arrêt...le radar il va me donner le sens... » (R&D) ; « C'est normal il faut qu'on ait des informations sur nos fournisseurs... Les concurrents y a toujours des, comment on appelle ça ? un genre d'espionnage...bien sûr il faut qu'on le surveille, autrement, pour éviter de couler...il faut être à jour ...on est obligé, je vous l'ai dit, c'est la survie de l'entreprise, on est obligé de surveiller...parce que si on fait pas ça on risque de se faire manger » (CF).

➤ **C5 : Esprit collaboratif : importance accordée à l'information et culture de partage d'information**

La surveillance de l'environnement est indispensable pour l'entreprise, ça lui permet de collecter l'information, qui devient une ressource stratégique pour réduire l'incertitude, et éclairer les choix stratégiques (Rouach, 1996; Pateyron, 1998 ; Bernat et al. 2008...etc.). La réussite du Japon est reliée par certains auteurs (Martre, 1994 ; Cohen, 2004) à la culture de partage de l'information. En effet, la veille stratégique est un processus collectif qui nécessite la concertation de tous le personnel, il est important donc, que règne au sein de l'entreprise une culture d'échange et de partage de l'information, qui contribue fortement au développement des pratiques de veille (Dishman et al., 2000 ; Guerraoui et Richet, 2005 ; Bourai, 2009).

A Hodna Lait, on accorde une grande importance à l'information « *l'information est plus précieuse que l'argent car de nos jours c'est l'information qui fait l'argent le contraire n'est pas toujours vrai, l'information conditionne dans beaucoup de cas la vie, voir même la survie d'une entreprise* » (R&D); « *l'entreprise ne peut pas se développer sans avoir certaines informations, il faut avoir toujours des informations pour se maintenir au niveau qu'on veut... pour éviter de disparaître, pour tout* » (CF).

Mais il y a un problème de partage d'information au sein de l'entreprise, il y a un « *manque de réciprocité, ce fait n'est pas volontaire, c'est la conséquence d'une méconnaissance, un manque de formation et surtout de prédisposition individuelles* » (R&D) ; « *dans notre entreprise y a un problème de communication interne...l'information ne circule pas assez...dés fois je prends du retard à cause du manque d'information* » (CF). Le personnel de l'entreprise n'est donc pas sensibilisé au partage de l'information au sein de l'entreprise.

➤ **C6 : Esprit curieux, créatif, favorable aux changements, à l'innovation**

Humbert Lesca (2003) et son équipe de recherche ont confirmé, suite à leurs études de terrain, l'existence de fortes relations entre 'la capacité à innover' et 'la capacité d'écoute de l'extérieur et du futur'. **Audet (2001)** a également affirmé dans son étude que le désir d'innovation stimule les activités de veille.

Notre étude a révélé que, les interviewés sont plutôt favorables à l'innovation « ...il faut avoir un produit propre à l'entreprise. On ne peut pas offrir tous les produits, on doit s'appuyer sur certains produits, et on en fait la culture de l'entreprise » (**DG**) ; « ...il faut toujours innover, c'est avec l'innovation qu'on peut rester sur le marché, parce que si on reste dans les mêmes produits, on ira pas loin ...on est obligé d'innover... » (**CF**).

Il y a bien une prise de conscience de la nécessité de changer, d'innover « ...le changement qu'on le veuille ou non...ce n'est plus un choix, c'est une obligation, parce que les entreprises qui ne veulent pas changer, elles vont disparaître...on va être approché par des pilleurs et benh on sera absorbé... aujourd'hui celui qui n'accepte pas le changement, qui veut pas bien faire, il va disparaître...cette prise de conscience, aujourd'hui je vois qu'elle est entrain de gagner du terrain...même le sommet de la pyramide est conscient, soit on change ou on va disparaître... » (**R&D**).

➤ **C7 : Vision orientée vers le futur, esprit anticipatif**

La veille stratégique est un processus qui s'intéresse à des informations à caractère anticipatif, c'est-à-dire, des informations qui annoncent l'arrivée probable d'un événement. Les managers doivent avoir une vision orientée vers le futur, pour pouvoir s'adapter aux évolutions de l'environnement et anticiper ses changements. Ce qui importe ce n'est pas de savoir ce que fait le concurrent aujourd'hui, mais ce qu'il fera demain (**Lesca, 1994**).

Les cadres interviewés de Hodna lait ont une vision de voir les choses limitée au court terme « *Parlant de notre secteur d'activité. Notre vision est tributaire de la situation politique financière et sociale. Nous avons un mode de consommation qui dépend de ces trois facteurs. A cet effet ma vision est plutôt à court terme* » (**R&D**); Par rapport au concurrent on s'intéresse à « *ce qu'il fait maintenant, parce que demain personne sait ce que fera l'autre demain...demain on sait pas de quoi est fait demain...en tant que comptable, on voit pas loin, je peux pas voir au-delà de 2014...* » (**CF**).

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de notre étude concernant l'existence ou non , des conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique :

Condition	Appréciation	Commentaire
C1	X	Faible soutien de la direction
C2	✓	Implication des cadres dans la pratique de veille, par initiative personnelle.
C3	✓	Les interviewés perçoivent l'incertitude émanant de l'environnement externe.
C4	✓	Les interviewés semblent être conscients de la nécessité et de l'utilité de surveiller l'environnement externe.
C5	X	Le personnel n'est pas sensibilisé au partage de l'information et de connaissances au sein de l'entreprise.
C6	✓	Les interviewés ont un esprit favorable à l'innovation, aux changements.
C7	X	Absence d'une vision orientée vers le futur.

Bien que Hodna lait surveille bien son environnement externe, et que les cadres de l'entreprise semblent être conscients de la nécessité et de l'utilité de le faire, elle ne dispose pas d'une pratique de veille stratégique. C'est plutôt une simple recherche d'information sur les clients, les produits des concurrents, faite par les superviseurs. C'est une simple veille commerciale, qui n'est pas vraiment structurée, c'est une pratique qui se fait d'une manière informelle « parfois mais sans le vouloir...comme ça en plein réunion soit managériale ou une réunion de direction tout simplement ou dans le couloir, on s'échange des informations mais, on sent que les cadres ont des informations à mettre à disposition d'une manière volontaire ou involontaire, mais sans qu'il y ait une politique ou une stratégie déjà tracée par l'entreprise...tout se fait d'une manière spontanée » (R&D).

Cette entreprise ne dispose pas d'assez de conditions pour qu'une pratique de veille stratégique émerge, car il n'y a que quatre conditions qui ont été vérifiées au sein de cette entreprise, et les trois autres conditions n'ont pas été validées, il s'agit du soutien de la direction, de la culture de partage d'information, et de la vision orientée vers le futur.

De plus, l'entreprise fait face à certains obstacles, des contraintes internes lors de la recherche d'information, dû à une mauvaise exploitation des informations collectées, à un temps de réaction trop long, et surtout à une absence de soutien fort de la direction qui reste l'une des conditions importante pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique.

Conclusion

Dans un environnement aussi incertain, il est difficile d'assurer sa pérennité. Chaque entreprise, cherche à dénicher une source d'avantage concurrentiel, qui lui permettra d'être plus compétitive. Dans le contexte actuel de mondialisation, cette compétitivité repose largement sur la capacité à innover et à se différencier de la concurrence. Pour cela l'entreprise doit d'abord connaître ses concurrents, par une surveillance permanente et une écoute prospective, ce qui revient à mettre en place une pratique de veille. Le rôle de la veille stratégique n'est aujourd'hui plus à démontrer. Ce processus d'aide à la décision, processus de recherche, de collecte, traitement, diffusion d'informations, pour leur utilisation dans la prise de décision, participe au développement et la prospérité de l'entreprise. Elle est au service de la direction, pour l'éclairer dans ses orientations et dans ses choix stratégiques touchant à l'avenir de l'entreprise.

Concernant l'entreprise Hodna Lait, bien que les personnes interviewées sont conscientes de la nécessité et de l'utilité de surveiller l'environnement externe, qu'ils le font, mais d'une manière informelle, et que l'entreprise dispose de quelques conditions qui peuvent favoriser l'implantation d'une pratique de veille stratégique formelle, structurée, cela reste insuffisant, on ne peut pas encore parler d'une pratique de veille stratégique, celle-ci est réduite à une simple recherche d'information, axée beaucoup plus sur le volet commercial, de plus certaines conditions importantes n'ont pas été validées, tels que :

- ***Le soutien et l'implication de la direction** , le dirigeant est censé être l'initiateur, le premier à s'intéresser à cette pratique pour motiver et impliquer son personnel, et lui inculquer cette culture d'ouverture sur l'extérieur ;*
- ***Une culture participative**, de partage d'information et de connaissances entre tous le personnel, car la veille stratégique est l'affaire de tout le monde pas que du service marketing ou de la direction ;*
- *et **Une vision orientée vers le futur**, à la recherche d'informations à caractère anticipatif.*

Références bibliographiques :

Aaker D. (1983), 'Organizing a Strategic information Scanning System', *California Management Review*, Vol.XXV, N°2, PP76-83;

- ✓ Ansoff H.I (1975), "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, Vol. XVIII, N°2, PP 21-33;
- ✓ Audet J. (2001) « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites » Xième conférence de l'association internationale de management stratégique, 13, 14 et 15 Juin, université Laval, Québec ;
- ✓ Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels* , édition Masson, Paris;
- ✓ Bernat et Al. (2008) « Les contours de la veille », A.D.B.S Documentaliste-Sciences de l'information, Vol.45, PP32-44 ;
- ✓ Boulifa-Tamboura I. (2008), « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble ;
- ✓ Bourai S. (2009), « L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : approches analytiques et expertes de l'intervention », Doctorat mention psychologie, université Paul Verlaine-Metz ;
- ✓ Bournois et Romani (2000) « L'intelligence économique stratégique dans les entreprises françaises », Economica, Paris ;
- ✓ Caron Fason, Lesca (2010) « Facteurs de risque de la conduite d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans plusieurs caisses d'allocation familiales », colloque de l'AIM, 21 et 22 Mai, la Rochelle ;
- ✓ Choo Chun Wei (1999), 'The art of scanning the environment ', *Bulletin of the American Society of Informal Science and Technology*, PP21-24;
- ✓ Choo Chun Wei (2001), "Environmental scanning as information seeking and organizational learning", *Information Research*, Vol.7, N°1;
- ✓ Chouk-Kamoun S. (2005), « La veille anticipative stratégique : processus d'attention à l'environnement, application à des PMI tunisiennes », Doctorat en Gestion, Grenoble ;
- ✓ Cohen Corine, (2004), « Veille et intelligence stratégiques », Sciences Hermès, éd : Lavoisier, France ;
- ✓ Dishman P., Pole J.G, Madsen E., (2000), 'Competitive intelligence as a construct for organizational change', *Competitive Intelligence Review*, Vol.11 (4), PP 25-31;
- ✓ Fahey L., King W.R, Narayanan V.K. (1981), "Environmental Scanning and forecasting in strategic planning- the state of the Art", *Long Range Planning*, Vol.14, PP 32-39;
- ✓ Gilad T., Gilad B. (1986), « SMR Forum : Business Intelligence-the quest revolution », *Sloan Management Review*, PP53-62;
- ✓ Guerraoui D., Richet X. (2005), 'Intelligence économique et veille stratégique: défis et strategies pour les economies émergentes', L'Harmattan, Paris ;
- ✓ Hambrick D. C. (1981), "Specialization of environmental scanning activities among upper level executives", *Journal of Management studies*, 18, 3, PP299-320 ;
- ✓ Hermel Laurent. (2001), « Maitriser et pratiquer la veille stratégique » », AFNOR, Paris;
- ✓ Jain. C. (1984), "Environmental scanning in U.S. Corporations", *Long Range Planning*, Vol.17, N°2, PP 117-128;
- ✓ Jakobiak F. (2001), « L'intelligence économique en pratique. Comment bâtir son propre système d'intelligence économique », éditions d'organisation, Paris ;
- ✓ Julien, Raymond, Ramangalahy, Jacob (1997), « Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI », *système d'information et management*, Vol.2, n°2, PP63-83 ;
- ✓ Julien, Raymond, Ramangalahy, Jacob (1995), « La veille technologique : une étude empirique des pratiques des PME manufacturières », 2^{ème} congrès international francophone de la PME, 25-27 octobre, Paris, PP137-155 ;

- ✓ Kamoun-Chouk (2009), « Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? », la Revue des Sciences de Gestion, n°237-238, PP195-205 ;
- ✓ Koenig G. (1996), « Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages », éditions Nathan, Paris ;
- ✓ Lauzen M. (1995), « Toward a model of environmental scanning », Journal of Relations Research, Vol. 7 (3), PP 187-203;
- ✓ Lesca. H. (1994), « Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise », édition : Aster, Lyon ;
- ✓ Lesca.H, Caron Fason M.L. (2003), « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », la Revue des Sciences de Gestion, n°203, PP55-68 ;
- ✓ Lesca H. (2003), « Veille stratégique la méthode L.E.SCAnning », éditions EMS, France ;
- ✓ Martre Henri. (1994) commissariat générale du Plan, « Intelligence économique et stratégies des entreprises », la documentation française ;
- ✓ O'Reilly C. (1982), « Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information », Academy of Management Journal, 1982:25, PP 756 -771;
- ✓ Oury J.M. (1983), « Economie politique de la vigilance », édition Calmann Lévy, France ;
- ✓ Pateyron Emmanuel (1998), « La veille stratégique », Economica, Paris ;
- ✓ Prescott J. (2001), « Competitive intelligence : lessons from the trenches », Competitive Intelligence Review, Vol.12 (2), PP5-19 ;
- ✓ Rouach D. (1996), « La veille technologique et l'intelligence économique », Presse Universitaire de France, Paris ;
- ✓ Sawyerr O.O (1993), « Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis », Strategic Management journal, Vol. 14, PP 287-299;
- ✓ Simon H. A. (1997), « Administrative Behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations », The Free Press, U.S.A;
- ✓ Tao, Prescott (2000), « China: competitive intelligence in an emerging market environment », Competitive Intelligence Review, Vol.11 (4), PP65-78;
- ✓ Taguelmint M.Z. (2017), « Analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique, cas de la filière laitière », Thèse de Doctorat en Economie et Gestion, option : Economie Managériale, Université de Bejaia ;
- ✓ Thietart R.A (1990), « La stratégie d'entreprise », Ediscience International, Paris, 248p
- ✓ Wilson, Correia (2001), « Factors influencing environmental scanning in the organizational context », Information Research, Vol.7.N°1.