
**. Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique,
cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia**

Par

TAGUELMINT Meriem Zehira

Doctorante en Economie et Gestion, option : Economie Managériale
Département des Sciences Economiques
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales (SEGC)
Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie.
Tel : 0558 13 00 74
tagmz@yahoo.fr

BOUKRIF Moussa

Maître des conférences A (MCA), Doctorat en Gestion des entreprises, HDR en Economie
Département des Sciences Commerciales
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales (SEGC)
Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie
Tel : 0773 64 61 85
boukrifmoussa@yahoo.fr

Résumé

Dans le contexte actuel de mondialisation, marqué par une complexité et une incertitude de plus en plus grandissantes, les entreprises algériennes se retrouvent confrontées 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 conditions nécessaires à l'émergence d'une telle pratique, et nous vérifierons l'existence ou non de ces conditions au sein des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, pour apprécier leur prédisposition à intégrer une pratique de veille stratégique.

Mots clés : veille stratégique, conditions contextuelles, facteurs individuels, facteurs culturels.

Abstract

In the current context of the globalization characterized by more and more growing complexity and uncertainty, Algerian's firms find themselves faced to a hard competition threatening their survivorship. In order to strengthen their competitiveness, they have to develop their own environmental scanning practice, which allows them to anticipate future events, to take opportunities and reduce risks. We will present, in this paper, the requirements to the emergence of such a practice, then we will check the existence or not, of these conditions within the dairy firms of Bejaia, in order to appreciate their predisposition to integrate a strategic scanning practice.

Key words: strategic scanning, contextual conditions, individual conditions, cultural conditions.

Introduction

Les entreprises opèrent actuellement au sein d'un environnement qui devient de plus en plus complexe et incertain, notamment avec la mondialisation des échanges, la concurrence acharnée, l'évolution technologique, et l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance. Cet environnement hostile menace la prospérité des entreprises. Désormais leur survie dépend de leur habileté à anticiper les changements et à s'y adapter. Leur compétitivité repose sur la maîtrise des connaissances sur l'environnement, pour détecter des opportunités et éviter les surprises désagréables, en mettant en place une pratique de veille stratégique. Ce processus informationnel, d'aide à la décision, processus de recherche, de collecte, de traitement, et de diffusion de l'information à des fins stratégiques participe au développement et à la prospérité de l'entreprise. L'information devient une ressource stratégique, source d'avantage concurrentiel, essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, et « *la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative*

(ouprospective) 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)¹. « ...L'activité de veille s'articule autour d'une organisation formelle et s'appuie sur des outils et des techniques, tout en nécessitant la participation de tous les acteurs d'une entreprise donnée » (Bourai, 2009, p.18).

Les entreprises algériennes ne sont pas épargnées, elles n'échappent pas non plus à cette incertitude environnementale, surtout avec la libéralisation de l'économie algérienne et son ouverture sur l'extérieur, qui les ont exposées à une concurrence acharnée et les ont contraintes à se positionner par rapport aux impératifs internationaux. Désormais, pour assurer sa survie, l'entreprise algérienne doit savoir anticiper les changements de son environnement, pour saisir les opportunités, et être en mesure de réagir au bon moment, en mettant en place une pratique de veille stratégique. Cependant l'émergence d'une telle pratique s'appuie sur l'existence de certains facteurs. Ce qui nous amène à poser les questions suivantes :

L'entreprise algérienne, est elle consciente de la nécessité de surveiller son environnement externe ? Dispose-t-elle de conditions ou de facteurs nécessaires pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique ?

A cet effet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Les entreprises algériennes commencent à prendre conscience de la nécessité de suivre et de surveiller leur environnement externe.

H2 : L'émergence d'une pratique de veille stratégique s'appuie sur l'existence de certaines conditions ou facteurs internes et externes à l'entreprise.

Pour pouvoir répondre aux questions précédentes, nous avons procédé par une enquête de terrain, portant sur douze entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. Nous avons effectués 25 entretiens individuels semi-directifs avec des cadres. Ce qui nous a permis d'apprécier la prédisposition de chaque entreprise à intégrer une pratique de veille stratégique, et aussi de mettre en évidence l'importance de certains facteurs individuels, et culturels dans l'émergence d'une telle pratique.

I- Revue de la littérature

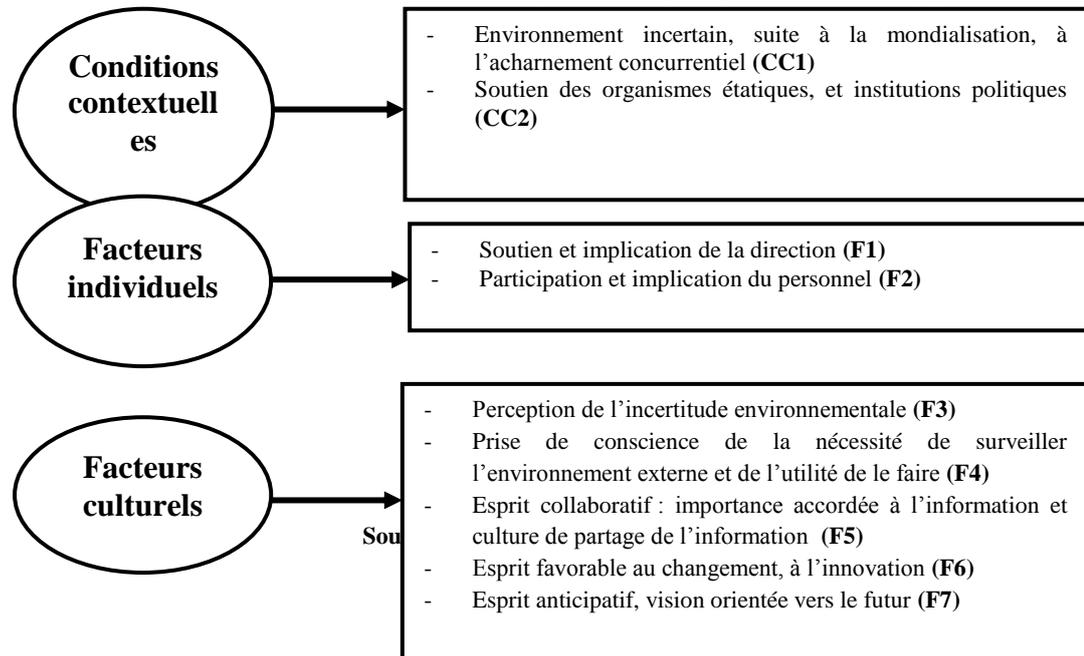
La veille stratégique est un domaine récent qui a donné lieu à une littérature abondante, son origine remonte aux années 60 avec les travaux d'Aguilar (1967), qui a utilisé le terme '*strategic scanning system*'. Par la suite d'autres chercheurs et praticiens se sont intéressés à ce concept de 'veille', ce qui a engendré l'apparition d'autres appellations, telles que : '*strategic information scanning system*' (Aaker, 1983), '*Business Intelligence*' (Gilad et Gilad, 1986), '*Environmental Scanning*' (Hambrick, 1981; Choo, 1999), '*Competitive Intelligence*' (Herring, 1996; Simon N. 1997). Du côté des francophones, plusieurs termes ont été utilisés, tels que : '*Vigilance*' (Oury, 1983); '*Surveillance*' (Baumard, 1991); '*Veille Stratégique*' (Lesca, 1994); '*Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective*' (VASIC) (Lesca, 2003).

« La veille stratégique est le processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et celle relative à l'environnement d'affaires plus général (environnement économique, légal, politique, socioculturel)...la veille stratégique constitue sans contredit un concept important dans le champ du management stratégique. En effet, du processus de veille émanera l'information sur l'environnement externe (menaces et opportunités) qui, couplée à celle provenant du diagnostic interne (forces et faiblesses) fournira la matière première à l'exercice de la réflexion stratégique » (J. Audet, 2001:4).

Cela dit, la pratique de veille stratégique est un exercice complexe, 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, ou facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, lesquels nous allons vérifier au sein des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, pour apprécier leur prédisposition à intégrer une telle pratique. Nous les résumons ci-dessous :

¹H. 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

Figure1 : Facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique



II- Enquête de terrain

II-1- Présentation de l'échantillon de l'enquête

Nous nous sommes intéressés à la filière laitière, car c'est l'une des plus importantes filières dans le domaine agroalimentaire en Algérie où il y a une forte concurrence. Nous nous sommes limités aux entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, car c'est l'une des wilayas qui excelle dans ce domaine. Nous n'avons pas intégré dans notre échantillon les entreprises qui se limitent à la production du lait pasteurisé, car c'est un produit subventionné par l'Etat, il n'y a pas vraiment de concurrence pour ce produit. Notre échantillon comprend 12 entreprises:

Tableau1 : Les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, objet de notre étude exploratoire

Raison sociale	Date de création	Taille de l'entreprise personnel/Chiffre d'affaire	Les personnes interviewées
Sarl Laiterie Soummam	1993	1200 personnes	Responsable commercial ; Chargé d'étude marketing.
SPA Danone Djurdjura	2001	980/85 millions Euros	Responsable R&D ; responsable qualité ; responsable du système d'information ; responsable engineering et travaux neufs
Sarl Tchén-Lait/Candia	1990	500/8 milliards DA,	Directeur marketing et vente ; responsable service distribution ; responsable marketing.
Sarl Ramdy	2001	300/1,6 milliards DA	Chef de production ; responsable commercial ; superviseur des ventes.
Sarl Vallée Glaces	2004	120/195 millions DA	Gérant ; responsable comptabilité

Sarl Good Glaces	2001	120/100 millions DA	Cogérant ; responsable commercial ; responsable ressources humaines ; assistante de direction ; responsable contrôle qualité.
Sarl Gyprolait	1997	150/130 millions DA	Responsable comptabilité.
Lavalait SNC Moualek et Cie	2001	10/ 2 millions DA	Gérant.
Fromagerie Fyrmakhier, Ibarissen	2010	2/moins d'un 1 million DA	Gérant.
Eurl Nezline	2010	7 ouvrières.	Gérant.
Sarl Sitelle Kabylie	2008	4 personnes	Gérant.
Fromagerie Kalylait	2009	9 ouvriers.	Gestionnaire des stocks

Source : élaboré par nous même.

Pour analyser l'existence ou non des conditions ou facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de ces entreprises, et donc vérifier leur prédisposition ou non à intégrer une telle pratique, nous avons réalisé des entretiens individuels semi directifs avec prise de note de 40 jusqu'à 60 minutes, avec des chefs d'entreprises, et des cadres. Ce qui nous a permis de gérer l'entretien en fonction de la disponibilité de la personne en face; d'expliquer à l'interviewé les questions qui ne sont pas claires, de poser d'autres questions qui nous sont subitement venues à l'esprit lors de l'entretien.

Nous avons effectués 25 entretiens, 15 ont été enregistrés par magnétophone, avec l'accord des interviewés, les autres ont refusé l'enregistrement. Pour les faire nous avons utilisé un guide d'entretien, structuré en trois parties : la première, porte sur des renseignements généraux concernant l'entreprise, et la personne interviewée ; la deuxième vise à analyser le contexte, voir l'importance accordée à l'environnement externe, à l'information, les sources d'information utilisées, les types d'informations recherchées...etc.; la troisième partie cible les facteurs déterminant pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique.

Le guide d'entretien comprend des questions ouvertes pour inciter l'interviewé à exprimer ses opinions et donc avoir le maximum d'information ; et des questions fermées, avec une seule réponse et d'autres à choix multiples.

II-2- Présentation et interprétation des résultats

L'analyse des données des entretiens réalisés nous a permis de vérifier l'existence ou l'absence des facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de chaque entreprise, et d'apprécier sa prédisposition à mettre en place une telle pratique. Chose que nous voir dans les points suivants. Mais avant cela une petite analyse du contexte des entreprises en général s'impose:

Les résultats de notre enquête nous ont révélé qu'aucune des entreprises n'a une unité, ou une personne désignée spécialement pour la pratique de veille stratégique. Cependant toutes les entreprises affirment surveiller leur environnement externe, mais à des fréquences différentes, continuellement, pour les grandes et moyennes entreprises telles que Danone, Soummam, Tchín-Lait, et pour quelques petites entreprises, à l'instar de vallée glace, gyprolait, et kalylait. Périodiquement voir même occasionnellement pour les petites fromageries. Et cette pratique est rattachée à la direction marketing pour les grandes entreprises ; à la direction commerciale, ou bien au service commercial pour les PME ; et au gérant pour les petites entreprises.

Généralement, au sein de ces entreprises, les terminologies utilisées pour désigner la pratique de veille stratégique sont : 'prospection', 'suivi', 'étude', 'marketing'. Certains interviewés ont mentionné les termes 'curiosité', 'vigilance', notamment dans les grandes entreprises on parle de 'veille commerciale', 'veille concurrentielle'. Mais le terme de 'veille stratégique' est pratiquement méconnu.

Pour ce qui est des types d'informations recherchées et les sources exploitées, généralement ces entreprises s'intéressent aux informations liées à l'environnement concurrentiel, commercial, juridique et réglementaire. Elles recherchent beaucoup plus des informations qualitatives, **45%** des cadres interrogés visent des informations qualitatives, **5%** ciblent des informations quantitatives, et **50%** d'entre eux affirment s'intéresser aux deux types. **43%** des cadres interrogés, s'intéressent à des informations en liaison avec le futur de l'entreprise, à caractère anticipatif, **38%** recherchent des informations en liaison avec le présent de l'entreprise, et **19%** s'intéressent aux deux types.

Concernant les sources d'informations exploitées, ces entreprises font recours aux sources formelles (ouvrages et revues scientifiques, presses et média, Internet, brevets, bases et banques de données...etc), et aux sources

informelles, notamment le réseau de relations personnelles, d'ailleurs **38%** des cadres interrogés attestent faire souvent recours à leur contacts personnels pour avoir des informations sur l'environnement externe; **38%** d'entre eux le font parfois; **5 %** rarement ; **19%** jamais.

Après cette petite analyse de l'état général des entreprises, concernant leur pratique de surveillance de l'environnement externe, nous allons vérifier l'existence ou non des facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique au sein de ces entreprises. Nous utiliserons tout au long de notre analyse les signes+, -pour valider l'existence ou confirmer l'inexistence d'une condition ou d'un facteur, et le signe ?, lorsque nous n'avons pas assez d'éléments pour le vérifier.

II-2-1-Les conditions contextuelles

Les conditions contextuelles sont des conditions externes à l'entreprise, liées à son environnement externe, sur lesquelles l'entreprise n'a aucune influence, considérées comme des préalables à la pratique de veille stratégique, tels que : un environnement incertain, le soutien des organismes étatiques.

❖ CC1 : Environnement incertain

L'environnement actuel des entreprises est hostile, complexe et incertain, suite à la mondialisation des échanges qui accentue la concurrence, aux évolutions technologiques, et à l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance. Cette incertitude de l'environnement a été soulignée par plusieurs auteurs (**Terry, 1977 ; Lesca, 1994 ; Martre, 1994 ; Amabile, 1997 ; Choo, 2001 ...etc.**) comme la cause principale qui incite les entreprises à surveiller l'environnement externe, y compris pour les entreprises algériennes, d'ailleurs cette incertitude est belle et bien perçue par les cadres interviewés, chose que nous allons vérifier par la suite (**F3**).

❖ CC2 : Soutien des organismes étatiques et des institutions politiques

Concernant le soutien des organismes étatiques et des institutions politiques, là encore plusieurs auteurs ont souligné le rôle de l'Etat, notamment par l'intermédiaire de la Direction Générale de Veille Stratégique, Emission de bulletins de veille périodiques, téléchargeables sur le site du ministère. L'une des fonctions de cet organisme est de faciliter aux entreprises l'accès à l'information économique, technologique et industrielle, et de les sensibiliser à la pratique de veille stratégique et d'intelligence économique, et les aider à les développer, en organisant des séminaires, des colloques sur ces thèmes, et en développant des formations dans ces domaines en collaboration avec certains instituts tels l'UFC², l'ISGP³, à destination des cadres des entreprises algériennes. Néanmoins ces efforts restent insuffisants, le nombre d'organismes impliqués dans la diffusion de la culture de veille stratégique et d'intelligence économique est faible, et puis, **93%** des cadres interrogés déclarent qu'il n'y a aucun soutien des organismes étatiques qui leur permet d'accéder à l'information, et de suivre l'évolution de l'environnement. **76%** d'entre eux ne connaissent pas cette direction (DGVSEES). Ce qui indique le manque d'information, de communication, pour faire connaître cet organisme, son rôle, et aussi l'insuffisance des efforts pour vulgariser cette culture de veille stratégique et sensibiliser les acteurs économiques à sa pratique. **72%** des interviewés attestent que l'accès à l'information n'est pas facile. Ils affirment rencontrer parfois des obstacles lors de la recherche de l'information, liés à l'inaccessibilité, à la qualité de l'information et la fiabilité des sources. Ceci est dû à l'inexistence de bases de données, ou d'organismes externes pour alimenter les entreprises en informations souhaitées.

En outre, les missions de la DGVSEE restent des objectifs non encore concrétisés. Ses efforts se focalisent uniquement sur 12 grandes entreprises publiques issues des secteurs prioritaires (agroalimentaire, pharmacie/chimie, électronique, métallurgique). Elle a signé des conventions avec elles pour les aider à mettre en place des cellules de veille. Les PME et les entreprises privées ne sont pas concernées, alors que le tissu économique algérien est composé essentiellement de PME. Ajouté à cela, une absence de collaboration entre le secteur public et le secteur privé.

² Université de Formation Continue

³ Institut Supérieur de Gestion et de Planification

Concernant les colloques et séminaires organisés par les organismes étatiques pour sensibiliser les acteurs économiques à la pratique de veille et d'intelligence économique, leur nombre ne dépasse pas la vingtaine. De plus les entreprises participent rarement à ce genre d'événements, **88%** des cadres interviewés n'ont jamais assisté à des colloques ou séminaires sur le thème de veille stratégique, d'intelligence économique ou sur aucun autre thème pour certains. Ceci indique bien une faible importance accordée à ces manifestations, un manque de sensibilisation de la part de la direction, et une faible vulgarisation de ce genre d'événements par leurs organisateurs.

Au final, il y a bien une initiative de la part de l'Etat pour propager cette culture de veille stratégique et aider les entreprises à développer des cellules de veille, mais ça reste encore insuffisant. Il convient donc de renforcer son rôle, et de multiplier ses efforts en matière d'appui et de diffusion de sa politique d'intelligence économique et de veille stratégique, en s'inspirant des expériences réussies dans les pays avancés.

Conclusion pour ➔ **Faible soutien de l'Etat (-)**
CC2 **vidus de l'entreprise**

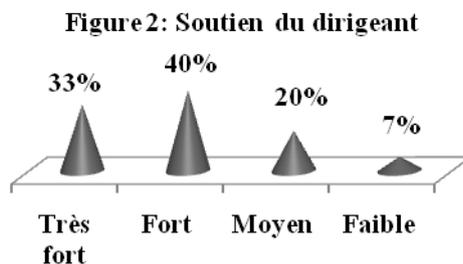
II-2-2- Les fa

Ces facteurs concernent le dirigeant, son soutien et son implication, et le personnel de l'entreprise, leur participation, leur implication dans la surveillance de l'environnement externe et la recherche d'information :

❖ **F1 : 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 (Martre, 1994 ; Julien et al. 1997; Prescott, 2001 ...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 préconisent de rattacher l'unité de veille à la direction générale.

Concernant les entreprises étudiées, **40%** des cadres interrogés affirment bénéficier d'un fort soutien de la direction, ou du gérant, pour **33 %** il est même très fort, pour les autres, **20%** affirment qu'il est plutôt moyen, voir faible pour **7 %** d'entre eux.



Source : élaboré par nous mêmes

62% des interviewés décrivent leur dirigeant comme étant une personne ouverte, accessible qui prend souvent en considération leurs avis avant la prise de décision. Pour **33%** ça arrive, mais parfois, pour les autres (**5 %**) c'est plutôt rare.

❖ **F2: 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.

Ce facteur a été vérifié et validé dans neuf entreprises, nous allons par la suite résumer tous les facteurs dans un tableau synthétique pour toutes les entreprises.

II-2-3- Les facteurs culturels

Ces facteurs sont liés à la culture qui règne au sein de l'entreprise, et nous avons :

❖ F3 : 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 (Julien et al. 1995). Choo (1999) a affirmé que les directeurs qui perçoivent l'environnement plus incertain tendront à le surveiller davantage.

Les résultats de notre enquête nous ont révélé que toutes les entreprises, A l'exception de deux d'entre elles, perçoivent l'incertitude de l'environnement.

❖ F4 : 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.

67% des cadres interrogés accordent une importance très élevée à la surveillance de l'environnement ; 27% lui accordent une importance élevée, et pour 6% elle est moyenne.

❖ F5 : Esprit collaboratif : importance accordée à l'information, et culture de partage d'information

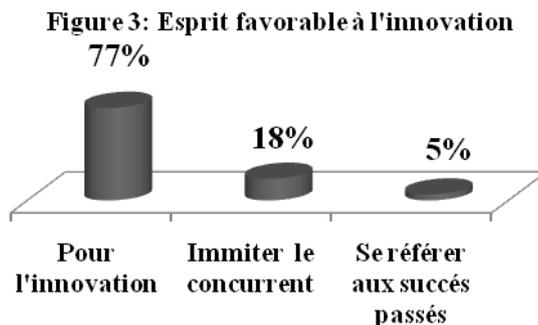
La surveillance de l'environnement est indispensable pour l'entreprise, ça lui permet de collecter l'information, qui devient une ressource stratégique pour réduire l'incertitude, et éclairer les choix stratégiques (Rouach, 1996; Pateyron, 1998 ; Bernat et al. 2008...etc.). La réussite du Japon est reliée 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 (Bourai, 2009).

Par rapport à notre étude, 48 % des cadres interviewés acceptent de partager facilement leurs informations avec leurs collègues (le personnel) ; 41% préfèrent la communiquer au gérant, et 11% préfèrent plutôt la garder au moment opportun.

❖ F6 : Esprit curieux, 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.

Les résultats de notre étude nous ont révélé que 77 % des cadres interviewés sont pour l'innovation ; tandis que 18 % préfèrent suivre et adopter la même stratégie que le concurrent leader ; et 5 % préfèrent plutôt revoir les succès passés et adopter la même stratégie.



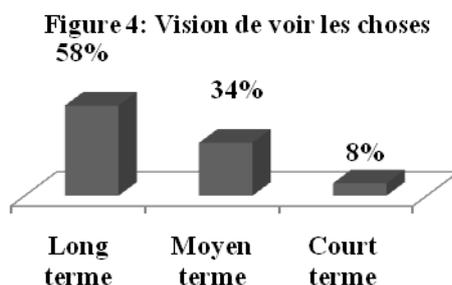
Source : élaboré par nous mêmes

Face à des informations ambiguës 88 % des interviewés essaient de les interpréter, de les comprendre, de trouver un sens, ils font preuve d'une certaine tolérance à l'ambiguïté, ils ont donc un esprit curieux, alors que les autres cadres, 12%, préfèrent complètement les ignorer.

❖ **F7 : 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).

Concernant notre enquête, 58 % des cadres ont une vision de voir les choses, à long terme, à plus de trois ans, 34% ont une vision à moyen terme (entre 1 et 3 ans) ; 8 % ont une vision à court terme, c'est-à-dire moins d'un an.



Source : élaboré par nous-mêmes

Cependant 27 % des cadres seulement ont un esprit anticipatif, c'est-à-dire, face au futur ils adoptent une stratégie proactive, ils essaient d'anticiper les choses, de les faire arriver; la majorité (50%) adoptent une stratégie réactive (prévoir et préparer), et les autres (23%) optent pour une stratégie passive (attendre et voir)

Pour résumer, les tableaux suivants synthétisent les résultats de notre étude, concernant l'existence ou non des facteurs déterminants ou nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique pour chaque entreprise, et donc sa prédisposition à intégrer une telle pratique :

Tableau 2 : Les résultats des facteurs liés à l'environnement interne aux entreprises

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Sarl Laiterie Soummam	+	?	+	+	+	+	+
SPA Danone Djurdjura	+	+	+	+	+	+	+
Sarl Tchir-Lait/Candia	+	+	+	+	+	+	+
Sarl Ramdy	?	+	+	+	+	+	-
Sarl Vallée Glaces	-	+	+	-	-	+	+
Sarl Good Glaces	-	+	+	+	+	+	-
Sarl Gyprolait	-	+	+	-	+	-	-
Lavalait SNC Moualek et Cie	+	+	+	-	+	-	-
Fromagerie Fyrmakhier, Ibarissen	-	-	+	+	-	+	+
Eurl Nezzline	+	?	?	+	+	-	?
Sarl Sittelle Kabylie	+	+	-	+	+	+	-
Fromagerie Kalylait	+	+	+	+	+	+	+

Source : élaboré par nous même.

Pour apprécier la prédisposition de ces entreprises à la mise en place d'une pratique de veille stratégique, nous nous sommes appuyés sur l'analyse précédente, et donc sur les résultats du tableau précédent, et aussi sur le contexte général de l'entreprise, sa taille, sa date de création, ses objectifs, ses priorités, et sa position concurrentielle. Nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Tableau 3 : Prédisposition des entreprises à mettre en place une pratique de veille stratégique

Entreprise	Dispose-t-elle suffisamment de conditions ou de facteurs pour qu'une pratique de veille stratégique émerge ?	
Sarl Laiterie Soummam	+	Oui totalement
SPA Danone Djurdjura	+	Oui totalement
Sarl Tchir-Lait/Candia	+	Oui totalement
Sarl Ramdy	+	Oui
Sarl Good Glaces	+	Oui
Fromagerie Kalylait	+	Possible
Sarl Vallée Glaces	-	Pas vraiment
Sarl Gyprolait	-	Non
Sarl Sitelle Kabylie	-	Non
Fromagerie Fyrmakhier, Ibarissen	-	Non
Lavalait SNC Moualek et Cie	-	Non
Eurl Nezline	-	Non

Source : élaboré par nous même.

Conclusion générale

Cette étude a révélé que les entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, sont, pour la majorité, conscientes de la nécessité de s'ouvrir sur l'environnement externe, de la nécessité de le surveiller et de suivre son évolution pour pouvoir s'adapter aux changements, saisir les opportunités qui peuvent se présenter à elles, et éviter toute menace éventuelle. Pour ce qui est de leur prédisposition à développer et à mettre en place une pratique de veille stratégique formelle, structurée, cela dépend de l'entreprise elle-même, de ses priorités, ses objectifs, sa position concurrentielle sur le marché, et surtout de l'existence de facteurs ou conditions nécessaires à l'émergence d'une pratique de veille stratégique. Les résultats de l'étude nous ont révélé que les grandes entreprises, telles que Danone, Soummam, même Tchir-Lait, qui disposent de grandes capacités, et d'une forte position concurrentielle sur le marché, ont suffisamment de conditions pour qu'une pratique de veille stratégique apparaisse. Elles peuvent mettre en place une pratique de veille stratégique formelle et structurée, voir même développer une unité ou bien une cellule de veille stratégique au sein de l'entreprise. Quant aux petites entreprises, récemment installées sur le marché, qui ont du mal à s'imposer, à l'instar de Nezline, Lavalait, Sitelle kabylie, fromagerieFyrmakhier, elles sont encore loin, car elles ne disposent pas de conditions ou de facteurs nécessaires pour mettre une pratique de veille stratégique, et puis, pour le moment, ça ne fait pas partie, de leurs priorités. Concernant les autres entreprises, bien qu'elles ont la volonté de le faire, et qu'elles disposent de quelques facteurs, seulement ça reste insuffisant pour développer une pratique de veille stratégique, généralement, celle ci est réduite à l'aspect commercial, et dans ce cas on parlera de veille commerciale, et non pas de veille stratégique.

Bibliographie

- ✓ AAKER D., « *organizing a strategic information scanning system* », California management review, Vol.XXV, N°2, 1983, PP76-83;
- ✓ AMABILE S., Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle, illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises, Doctorat en Sciences de gestion, 1997 ;
- ✓ ANSOFF H.I , « *Managing strategic surprise by response to weak signals* », California Management Review, Vol. XVIII, N°2, 1975, PP 21-33;

-
- ✓ AUDET J. , 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, 2001 ;
 - ✓ BAUMARD P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris, 1991;
 - ✓ BERNAT et Al., « *Les contours de la veille* », A.D.B.S Documentaliste-Sciences de l'information, Vol.45, 2008, PP32-44 ;
 - ✓ BOULIFA-TAMBOURAI., Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 2008 ;
 - ✓ BOURAI S., L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : approches analytiques et expertes de l'intervention, Doctorat mention psychologie, université Paul Verlaine-Metz, 2009 ;
 - ✓ BOURNOIS et ROMANI, L'intelligence économique stratégique dans les entreprises françaises , Economica, Paris, 2000 ;
 - ✓ CARON FASON, LESCA, 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, 2010 ;
 - ✓ CHOO C. W.,«*The art of scanning the environment* », Bulletin of the American Society of Informal Science and Technology,1999, PP21-24;
 - ✓ CHOO C.W., « *Environmental scanning as information seeking and organizational learning* », Information Research, Vol.7, N°1, 2001;
 - ✓ CHOUK-KAMOUN S., La veille anticipative stratégique : processus d'attention à l'environnement, application à des PMI tunisiennes, Doctorat en Gestion, Grenoble, 2005 ;
 - ✓ COHENC., Veille et intelligence stratégiques, Sciences Hermès, éd : Lavoisier, France, 2004 ;
 - ✓ ELENKOVD.S., «*Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: the case for institutional influences on scanning behavior*», Strategic Management Journal, Vol.18:4, 1997, PP 287-302;
 - ✓ FRANÇOIS L., LEVY J., « *L'intelligence économique, outil du marketing : un enjeu organisationnel* », Market management, vol.3, 2003, PP 3-24 ;
 - ✓ GILAD T., GILAD B. , « *SMR Forum : Business Intelligence-the quest revolution*», Sloan Management Review, 1986, PP53-62;
 - ✓ GUERRAOUI D., RICHET X., Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes, L'Harmattan, Paris, 2005 ;
 - ✓ HAMBRICK D. C.,«*Specialization of environmental scanning activities among upper level executives*», Journal of Management Studies, 18, 3, 1981, PP299-320 ;
 - ✓ HERMEL L. , Maitriser et pratiquer la veille stratégique, AFNOR, Paris, 2001;
 - ✓ JAIN C., «*Environmental scanning in U.S. Corporations*», Long Range Planning, Vol.17, N°2, 1984, PP 117-128;
 - ✓ JULIEN, RAYMOND, RAMANGALAHY, JACOB, « *Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI* », système d'information et management, Vol.2, n°2, 1997, PP63-83 ;
 - ✓ JULIEN, RAYMOND, RAMANGALAHY, JACOB, La veille technologique : une étude empirique des pratiques des PME manufacturières, 2^{ème} congrès international francophone de la PME, 25-27 octobre, Paris, 1995, PP137-155 ;
 - ✓ KAMOUN-CHOUK, « *Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?* », la Revue des Sciences de Gestion, n°237-238, 2009, PP195-205 ;
 - ✓ LAUZENM., « *Toward a model of environmental scanning*», Journal of Relations Research, Vol. 7 (3), 1995, PP 187-203;
 - ✓ LENZ, ENGLEDO, JACK, «*Environmental analysis units and strategic making decision: a field study of selected 'Leading-edge' corporations*», Strategic Management Journal, Vol.7, 1986, PP 69-89;
 - ✓ LESCA. H., Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, édition : Aster, Lyon, 1994 ;
 - ✓ LESCA .H, CARON FASON M.L., « *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire* », la Revue des Sciences de Gestion, n°203, 2003, PP55-68 ;
 - ✓ LESCAH. Veille stratégique la méthode L.E.SCAning, éditions EMS, France, 2003 ;
 - ✓ LEVET J-L.,L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Economica, Paris, 2001 ;

-
- ✓ MARTRE H., Intelligence économique et stratégies des entreprises, la documentation française, 1994 ;
 - ✓ OURY J.M. , Economie politique de la vigilance , édition Calmann Lévy, France, 1983 ;
 - ✓ PATEYRON E., La veille stratégique, Economica, Paris, 1998 ;
 - ✓ PRESCOTT J., «*Competitive intelligence : lessons from the trenches*», Competitive Intelligence Review, Vol.12 (2), 2001, PP5-19 ;
 - ✓ ROUACH D. ,La veille technologique et l'intelligence économique, Presse Universitaire de France, Paris, 1996 ;
 - ✓ SIMON H. A. , Administrative Behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations, The Free Press, U.S.A, 1997;
 - ✓ TAO, PRESCOTT, «*China: competitive intelligence in an emerging market environment*», Competitive Intelligence Review, Vol.11 (4), 2000, PP65-78;
 - ✓ TERRY,«*Mechanisms for environmental scanning*», Long Range Planning, Vol. 10, 1977, PP2-9;
 - ✓ WILSON, CORREIA, «*Factors influencing environmental scanning in the organizational context* », Information Research, Vol.7.N°1, 2001.