

# LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME ACCELERATEUR POUR LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

## CORPORATE CULTURE AS AN ACCELERATOR FOR THE PRACTICE OF STRATEGIC INTELLIGENCE

### **Résumé :**

S'intéresser à l'entreprise, c'est d'essayer de comprendre sa façon de réagir à des événements donc à sa gestion, son comportement et sa manière de s'adapter aux changements. Elle pourrait y répondre de différentes manières parmi lesquelles figure la pratique de la veille stratégique.

L'entreprise algérienne à l'instar de l'Electro-Industrie se trouve concernée par l'implémentation de la veille stratégique d'où l'importance de s'intéresser de près à cette entreprise, à sa culture et à sa façon de faire face à la concurrence. Et pouvoir au final, identifier si la culture de cette entreprise favorise la pratique de la veille stratégique ou au contraire elle représente un obstacle d'où l'objet de cette contribution.

**Mots clés :** Culture d'entreprise, culture de l'information, information, innovation, veille stratégique

### **Abstract:**

To be interested in the company means trying to understand how it reacts to events and therefore to its management, its behavior and its way of adapting to changes. It could respond to it in different ways, including the practice of strategic intelligence.

The algerian company like the Electro-Industry is concerned by the implementation of the strategic intelligence, hence the importance of taking a close interest in this company, its culture and its way of doing things. against competition. And in the end, be able to identify whether the culture of this company favors the practice of strategic intelligence or, on the contrary, it represents an obstacle, hence the object of this contribution.

**Keywords :** corporate culture, informational culture, information, innovation, strategic intelligence

## **1- Introduction**

Dans une société dite d'information et du savoir, la compétition par le prix ou la qualité n'est plus suffisante. En effet, être créative et innovante représenterait la solution la plus adéquate pour l'entreprise en vue de se maintenir sur le marché et assurer sa pérennité. Ceci dit, une culture d'information et de connaissance s'avèrerait fondamentale.

Nous allons voir dans les points qui vont suivre, la notion de culture d'entreprise, ses différentes composantes, la notion de veille stratégique et la culture de l'information. Nous procéderons ensuite à la présentation d'un cas d'entreprise algérienne pour étayer les avancements théoriques.

## **2- La culture d'entreprise**

Dans ce point, nous allons présenter ce qu'est la culture d'entreprise ainsi que son rôle.

### **2-1. Définitions de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise a fait objet de plusieurs définitions, nous allons présenter celles que nous jugeons être les plus pertinentes.

Selon Meier (2013 : pp16), « *la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes à ceux qui travaillent dans une même organisation* ».

La culture d'entreprise est considérée comme un ensemble de valeurs, normes attitudes et comportements que les membres de l'entreprise prennent comme référence afin de travailler harmonieusement.

Edgar Schein (2010: pp18) définit la culture d'entreprise comme suit: *“The culture of group can now be defined as a pattern of shared basic assumption learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration which has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem”*.

### **2-2. Le rôle de la culture d'entreprise**

Le rôle interne de la culture d'entreprise est d'assurer la cohérence au niveau interne entre les différents membres et niveaux de l'entreprise, son rôle externe est d'assurer à l'entreprise une certaine adaptation aux aléas externes donc une adaptation à l'environnement (Meier, 2013 : pp22-23). Le plus important est de permettre à l'organisation de développer un esprit d'anticipation afin d'être proactive.

Nous poursuivons notre idée en présentant le concept de veille stratégique, étant un outil de surveillance et d'écoute de l'environnement.

### **3- La veille stratégique**

Nous présentons dans ce point l'information ainsi que la veille stratégique, ses différentes facettes et sa démarche.

#### **3-1. Définition de l'information**

L'information est considérée comme étant une matière première à tout processus d'intelligence car sans elle, il n'y aura pas de veille ou d'intelligence économique au même titre que les matières premières nécessaires à la production des biens.

Peaucelle (1986) avance que « *l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et pour ses actions* ». La valeur de l'information est liée aux décisions qu'elle permettra de prendre.

Salam (2016) avance que l'information « *est un actif immatériel et un élément clé pour l'entreprise* ».

En effet, l'information est considérée comme étant un actif intangible stratégique nécessaire à la prise de décision au sein de l'entreprise.

#### **3-2. Types d'information**

L'information peut être classée selon sa finalité en information de fonctionnement, d'influence et d'anticipation (Lesca et Lesca, 1995). Comme elle peut être classée selon sa disponibilité alors on distingue entre l'information blanche, grise ou noire (Gloaguen et al, 2012 : pp25).

#### **3-3.La veille stratégique : définition et caractéristiques**

Dans ce point, nous mettons en avant la signification de la veille stratégique ainsi que ses caractéristiques.

##### **3-3-1. Définition de la veille stratégique**

Plusieurs définitions peuvent être données à la veille stratégique.

Selon Lesca (1997) « *La veille stratégique désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et son risque* ».

La veille stratégique est considérée comme un système d'information ouvert sur l'extérieur de l'entreprise et l'exploitation d'un type particulier d'informations appelé signaux faibles.

En fait, c'est l'ouverture du système d'information vers l'extérieur qui lui confère le caractère stratégique et qui va par la suite permettre à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques notamment en détectant les signaux faibles au moment opportun.

Pour Caron-fasan et Lesca (2006 :pp154), la veille stratégique « *est le processus systématique c'est-à-dire un processus organisé et finalisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leur décision et action*».

La veille stratégique permet de transformer les informations recueillies en décisions et actions

Achard (2005 : pp17) met également en relief le fait que l'entreprise pratique de la veille stratégique pour ne pas se laisser surprendre, cela signifie qu'elle a pour objectif de maintenir sa survie. Il y a donc un besoin en gestion de l'information adossé à une exploitation de ces dernières.

### **3-3-2.Les caractéristiques de la veille stratégique**

Brouard (2000) avance quatre caractéristiques de la veille stratégique à savoir : *la finalité* ( il s'agit de l'objectif poursuivi par l'entreprise, c'est lié à l'action et à la prise de décision), l'objet (il s'agit de l'observation et l'analyse des changements qui se manifestent généralement par des signaux par exemple des changements dans les technologies, les produits, les besoins des clients), le processus (c'est un ensemble d'étapes qui consiste en la planification, la collecte, le traitement et la diffusion d'informations), l'environnement (il faut tenir compte de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Le premier consiste à déterminer les ressources, la culture, la stratégie de l'entreprise et le second consiste à prendre en considération le macro-environnement).

### **3-3-3.Les composantes de la veille stratégique**

Selon Lesca et Rouibah (1997 : pp101-133), les caractéristiques des informations à collecter et nécessaires à la pratique de la veille stratégique sont différentes selon ses facettes.

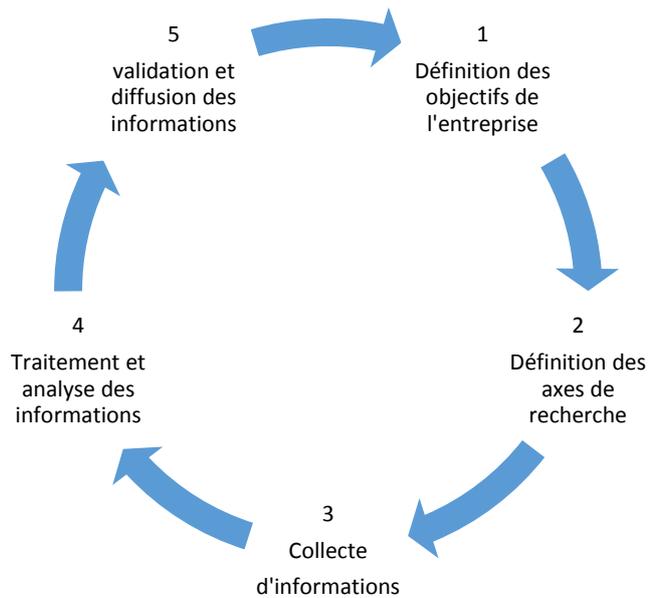
Ces dernières sont la veille commerciale, concurrentielle, technologique et environnementale, Lesca et Rouibah (1997 : pp101-133) avancent que pour la veille technologique, les informations sont formalisées et faciles d'accès, pour la veille concurrentielle et commerciale, les informations ont des caractéristiques spécifiques (extraverties, anticipatives, qualitatives, incertaines, fragmentaires et se présentent sur des supports très divers.

Les informations nécessaires à la veille stratégique ou intelligence stratégique sont de types anticipatifs donc de type signaux faibles. Elles permettent l'anticipation des surprises stratégiques, ruptures ou crises telle que avancé par Caron-Fason (2001 :1) pouvant affecter l'entreprise.

### **3-3-4.La démarche de la veille stratégique**

Cette démarche peut être représentée dans le schéma 01 comme suit.

**Schéma n°1 : la démarche de la veille stratégique**



Source : Adapté par l'auteur à partir de Martinet et Ribault (1989 : pp177-199).

Il s'agit de bien définir les objectifs de l'entreprise qui serviront d'axes d'orientation pour la recherche de l'information puis la traiter et la valider en vue de la diffuser aux décideurs.

En vue de mettre en place une veille stratégique et pouvoir par la suite réussir ses activités, l'échange, le partage et la circulation des informations entre les différents membres et niveaux de l'entreprise représentent des facteurs fondamentaux. C'est la raison pour laquelle il y a nécessité d'une culture de partage de l'information.

Nous poursuivons cette idée en explicitant davantage le concept de culture de l'information dans le point suivant.

## 4- La culture de l'information

Dans ce point, on présentera ce qu'est la culture de l'information, ses fondements et sa typologie.

### 4-1. Définition de la culture de l'information

La culture informationnelle est la matière première d'une société d'information comme l'a si bien dit Baltz (1998) en mettant en exergue l'hypothèse « *Pas de société d'information sans culture informationnelle* ».

Selon Baltz (1998), pour qu'il y ait société d'information il est nécessaire qu'il y ait un supplément d'âme qu'il nomme « culture ». En effet, la présence et le développement d'un état d'esprit et d'une mentalité favorables à l'usage à bon escient des technologies de l'information et de la communication, à la recherche, le traitement et la diffusion des informations permettra de parler de société d'information.

Pour Baltz (1998), la culture informationnelle dépasse la culture de l'information, il considère cette dernière comme étant « *la connaissance et la sensibilisation relative à l'importance de l'information et de l'information scientifique et technique, en particulier dans notre entreprise* ».

Il s'agit de faire comprendre au corps social de la firme la primordialité de l'information. Autrement dit, il faudrait que le traitement de l'information et son exploitation soient imprégnés dans l'esprit des salariés de l'entreprise.

Notons que parmi les comportements et valeurs des salariés dans le cas d'une culture d'entreprise orientée culture informationnelle les suivants : ils sont curieux, attentifs, à l'écoute permanente de l'environnement et à son évolution, ils sont créatifs et éveillés, c'est l'esprit et l'essence même de la veille stratégique.

#### **4-2. Les fondements de la culture informationnelle**

Quatre fondements de la culture informationnelle peuvent être avancés selon Baltz (1998) à savoir : le premier fondement ou volet de la culture informationnelle tel que énoncé par Baltz est les connaissances se référant aux sciences de l'information et de la communication, le deuxième fondement est la vision du monde, le troisième fondement porte sur la façon de poser son corps et de se tenir, le quatrième fondement touche à la façon d'agir que ce soit pour la personne elle-même ou dans l'entreprise.

Le comportement de partage et d'échange d'information et donc de culture informationnelle peut être créée à travers la création d'un « *comportement réflexe* » où l'information utile (stimulus) est directement dirigée vers la cellule d'intelligence économique intégrée à l'entreprise (considérée comme centre autonome) qui réagit (action) en diffusant l'information à partager et ce dans l'intérêt de tous (Achard, 2005 : pp133).

Pour Le Deuff (2009 : pp39-49), la culture de l'information en tant que conception citoyenne « *est avant tout une formation, non seulement au sens éducatif mais également dans le sens de transformation et de processus* ».

Couzinet cité dans (Chante, 2010 : pp 33-44) distingue entre la culture de l'information et la culture informationnelle dont les définitions qu'il présente sont les suivantes.

La culture de l'information « *est la connaissance de ses propres intérêts et besoins et la capacité à trouver (...), organiser (...), communiquer* ». La culture informationnelle « *est ancrée dans les savoirs construits par les sciences de l'information..., c'est-à-dire référée à des théories, insérée dans une discipline scientifique qui reconnaît et qu'on reconnaît* ».

A travers les travaux réalisés sur la culture informationnelle et la culture de l'information, nous remarquons que les auteurs n'ont pas pu mettre en place une définition unique et universelle ainsi que le domaine d'utilisation de chacune d'entre elle.

Néanmoins, la plupart mettent en exergue la nécessité que le personnel soit doté de compétences et d'apprendre de façon continue c'est-à-dire tout au long de la vie, ceci afin de faire face aux aléas de l'environnement.

### **4-3. Typologie de la culture de l'information**

Le Deuff (2009 : pp69-90) distingue trois grands types de culture de l'information présentés sous forme de tendances à savoir : **la première tendance : l'orientation documentation** (On parle de la culture orientée bibliométrie et la culture documentaire), **la deuxième tendance : l'orientation économique**, c'est la culture de l'information orientée entreprise c'est-à-dire, la culture de l'information prise dans l'optique économique et organisationnelle qui est liée à l'intelligence économique et donc à la veille stratégique, celle-ci étant sa composante principale, C'est dans ce sens, que nous considérons que la culture organisationnelle orientée culture de l'information permet la mise en place et la réussite des systèmes de veille stratégique), **la troisième tendance : l'orientation scientifique** (la culture info-com, la culture de l'information et science de l'information et de la communication font partie de l'orientation scientifique).

## **5- Cas de l'Electro-Industries**

L'Entreprise Nationale de l'Electro-industries (E-I) est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef-lieu de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

Il s'agit d'une entreprise publique économique, société par action dont le capital est de 4 753 000 000 dinars algériens et dont l'actionnaire unique et principal est l'Etat.

Elle a été créée sous sa forme actuelle après la scission de l'entreprise mère (Sonelec) en 1999.

### **5-1. La culture de l'entreprise E-I**

Afin de cerner la culture de cette entreprise, nous allons présenter ses différentes composantes, principalement son histoire, son métier, ses valeurs, ses normes, les symboles et les rites prédominants en son sein.

#### **5-1-1.L'histoire de l'entreprise E-I**

L'histoire de l'entreprise est le ciment de celle-ci et peut être appréhendée par les grands événements qu'a connu la firme.

Ainsi, nous présentons l'histoire de l'entreprise sous forme des dates les plus marquantes, ceci va nous permettre de mieux cerner le comportement de cette firme.

**1970** : Sonelec<sup>1</sup> initie le projet de création d'un complexe industriel spécialisé dans la fabrication des machines électriques.

**1976** : Démarrage des travaux de réalisation du complexe industriel d'Azazga dans le cadre d'un contrat produit en main entre Sonelec et Siemens

---

<sup>1</sup> Sonelec est une entreprise créée par le feu BOUMEDIANE.H en 1969 chargée de la promotion de l'industrie électrique et électronique en Algérie.

**1983** : La restructuration organique de la Sonelec donne naissance à plusieurs entreprises dont notamment l'entreprise nationale des industries de l'électrotechniques, L'ENEL, à laquelle a été rattaché le projet complexe industriel d'Azazga.

**1985** : entrée en activité du complexe avec le lancement de la fabrication des transformateurs.

**1986** : Démarrage de la fabrication des moteurs et alternateurs

**1995** : ENEL intègre le groupe électrogène dans sa gamme de produits, en vue de valoriser l'alternateur qu'elle fabrique.

**1999** : Création de l'électro-industrie, à la suite de la scission de l'ex-ENEL.

### **5-1-2. Le métier**

Le métier est difficile à appréhender concrètement, ceci dit, nous allons utiliser les aspects du métier à savoir : le métier lié à l'activité (industrie de l'électricité et de l'électrotechnique), le métier lié au savoir-faire (E-I est compétente dans la fabrication des transformateurs, les moteurs, alternateurs et les groupes électrogènes).

### **5-1-3. Les valeurs**

Les valeurs avec lesquelles fonctionne la firme et auxquelles elle recourt quotidiennement sont les suivantes : le respect de la réglementation, le respect mutuel entre les salariés, l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, le dialogue et la concertation comme moyen de résolution des problèmes, le professionnalisme, la confiance et l'engagement.

### **5-1-4. Les normes et procédures**

En matière de qualité, Electro-Industries dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi que le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. Ceci, se résumant dans des normes et des procédures internes à l'entreprise, il s'agit d'un protocole à suivre afin de mener à bien la fabrication des produits.

### **5-1-5. Les symboles et rituels**

La tenue officielle classique est de rigueur aussi bien pour les agents d'accueil que pour les cadres. Un accueil et une orientation de qualité en vue d'assurer la sécurité des externes et des employés.

Les rituels qui sont pratiqués par cette firme et que nous pouvons citer sont les réceptions de fin d'année et la célébration des départs à la retraite.

## **5-2. La veille stratégique au sein de l'entreprise E-I**

Dans ce point, nous présentons les composantes de la veille stratégique ainsi que sa démarche.

### **5-2-1. Les composantes de la veille stratégique au sein de l'E-I**

Les composantes de la veille stratégique aux quelles recourt cette entreprise sont : la veille concurrentielle (cette entreprise s'intéresse aux prix des produits, leurs qualités ainsi que les technologies utilisés par les concurrents principalement des importateurs), la veille technologique (l'entreprise surveille la qualité des produits à savoir : produits finis, le niveau

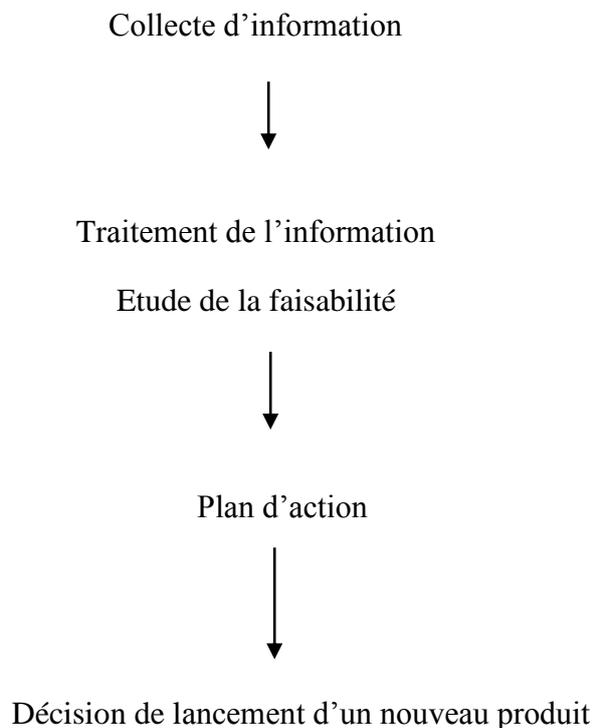
technologique, des concurrents ou existants sur le marché, la gamme des produits existante, matières premières utilisées) et la veille réglementaire (la veille réglementaire au sein de cette firme consiste en la surveillance des lois et normes qui régissent le domaine de l'électricité et l'électrotechnique).

### **5-2-2. La démarche de la veille au sein de l'E-I**

Cette entreprise procède par collecte, traitement et diffusion des informations à la direction en vue de la prise de décision. La collecte des informations se fait principalement par l'unité commerciale pour ce qui est du recours aux nouvelles matières à intégrer dans ses produits et par le Centre de Recherche en Electricité et Gaz (CREG) pour ce qui est du lancement d'un nouveau transformateur ou moteur.

Nous élaborons et présentons ce processus de surveillance de l'environnement sous forme de schéma comme suit.

#### **Schéma n° 2 : processus de surveillance de l'environnement au sein de L'E-I**



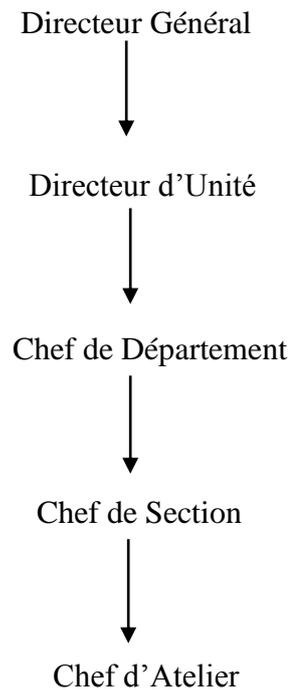
Source : E-I (2017).

### **5-3. La culture de l'information au sein de l'E-I**

Au sein de cette entreprise, les informations circulent de façon verticale sous forme d'ordres, directives, notes et consignes.

Nous présentons cette transmission des informations au sein de l'E-I sous forme de schéma.

### Schéma n° 3 : la transmission des consignes de façon verticale



Source : E-I (2017).

Quant aux informations opérationnelles, celles-ci circulent de façon verticale et horizontale en vue de mener à bien les tâches assignées à tout un chacun. Elles peuvent être des suggestions en vue d'améliorer les procédés de production.

Il y a un comportement favorable à la transmission des informations relatives au fonctionnement de l'entreprise. En effet, la circulation et la transmission des informations formelles relatives au fonctionnement quotidien de l'entreprise se fait de manière automatique.

La transmission et la diffusion des informations au sein de l'entreprise se fait selon la nature des informations collectées, si c'est le niveau inférieur qui fait la collecte d'information, il doit remettre un rapport au niveau supérieur jusqu'au dernier niveau de la pyramide.

## 6-Analyse et synthèse

L'histoire de l'E-I n'est pas liée à un mythe fondateur ou refondateur mais elle est liée à l'histoire de l'Algérie qui dans les années soixante-dix à travers la politique d'industrie industrialisante a pu voir le jour puis elle a connu différentes restructurations liées entre autres aux difficultés qu'a connu le pays.

Les valeurs de l'E-I sont des valeurs nécessaires au fonctionnement normal de l'entreprise donc elles ne sont pas exceptionnelles et par là même elles ne favorisent pas la créativité et la prise de risque.

Cette entreprise détient les compétences et maîtrise les technologies nécessaires pour affronter

la rude concurrence à laquelle elle fait face.

Les normes et les procédures avec lesquelles travaille cette entreprise découlent du métier et de l'histoire de l'entreprise.

Les variables de la culture représentent un tout complexe qui définit l'attitude de l'entreprise et son fonctionnement ainsi que les décisions et le style de gestion dominant.

Cette entreprise travaille de sorte à satisfaire ses clients, son personnel et assurer une rentabilité à son actionnaire principal l'Etat.

Le fondement culturel de l'entreprise peut être déterminé par des variables structurantes qui sont des variables prédéfinies par Hofstede (2010) à savoir : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et le sens communautaire et individuelle.

L'E-I est une entreprise où les décisions sont centralisées, la marge de manœuvre des salariés est réduite, d'où la distance hiérarchique élevée.

C'est aussi, une entreprise qui est dotée d'un sens communautaire élevé car les salariés sont attachés et fidèles à l'entreprise. De plus, les salariés entre eux sont capables d'aider les autres en cas de besoin et de faire des heures supplémentaires.

Les procédures au sein de l'E-I doivent être respectées à la lettre, sinon c'est le désordre, chacun doit réaliser sa tâche et ne pas prendre de risque ou d'initiative qui engagerait la survie de l'entreprise.

Après avoir détenu le monopole pendant 30 ans et l'atteinte du sommet du succès ; l'entreprise n'a pas pu voir venir la menace concurrentielle ou détecter à temps les signaux faibles l'alertant, la recherche systématique des informations utiles ne figure pas comme étant un principe primordial pour cette organisation.

Les informations aux quelles s'intéressent l'E-I sont d'ordre technologique, concurrentiel commercial et réglementaire. Chaque salarié et chaque département ou direction recherche des informations qu'ils soumettent par la suite au président directeur général.

Les personnes concernées par la surveillance de l'environnement au sein de l'E-I sont les responsables de la direction commerciale et le département technique pour ce qui est de la collecte de l'information et de son traitement. La prise de décision est prise soit par le PDG, soit par le CA du groupe, selon la nature de la décision à prendre.

Ces personnes sont des salariés permanents dans l'entreprise qui effectue cette surveillance selon leurs préférences et leurs connaissances et qui sont pluridisciplinaires.

Il n'existe pas de structure de veille formelle au sein de l'E-I, il s'agit d'une configuration décentralisée réalisée par les unités opérationnelles afin de satisfaire des besoins opérationnels. On parle alors de structure décentralisée informelle (Guechtouli, 2014).

L'E-I n'est pas dotée d'une culture informationnelle au sens avancé ou développé par les entreprises notamment occidentales. Néanmoins, nous observons que malgré l'absence d'une

structure de veille stratégique formelle, l'entreprise arrive à innover et à apporter des modifications quoi qu'elles soient mineures

L'échange d'informations est seulement d'ordre bureaucratique et la communication est réduite au minimum, c'est pour cela que nous parlons de transmission des informations et non de partage et d'échange.

La culture de l'Electro-Industries représente une culture d'entreprise rigide, non évolutive et qui n'incite pas à la curiosité, l'enthousiasme et l'ouverture.

Pour cette entreprise, la pratique de la veille stratégique ou la surveillance de l'environnement n'est pas induite par la culture de l'entreprise mais par contrainte.

## **7-Conclusion :**

La culture d'entreprise est considérée comme étant un outil principal de la socialisation des individus qui va agir sur leur motivation, qui va également permettre d'éviter l'apparition de certaines sources potentielles de démotivation de l'individu en étant garante par exemple d'une certaine cohérence.

La culture organisationnelle devrait être une culture de partage et de confiance pour qu'elle soit un actif stratégique assurant la réussite de toute démarche au sein de la firme en particulier la démarche de veille stratégique.

Etant en interaction avec son environnement, il est important pour l'entreprise de construire et développer une culture informationnelle et un management de l'information et de la connaissance en vue d'une meilleure exploitation, capitalisation et diffusion des informations au niveau interne qu'externe à la firme, particulièrement l'entreprise algérienne.

## **Bibliographie**

[1] Achard, P., *la dimension humaine de l'intelligence économique*, édition Lavoisier, Paris, 2005

[2] Baltz, C., « *une culture pour une société de l'information ? position théorique, définition, enjeu* » in Documentaliste-science de l'information, 1998, vol 35, n°2, France, pp75-82.

[3] Brouard, F., « *Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept* », in Congrès ASAC-IFSAM 2000, Canada.

[4] Caron-Fasan, M.L., « *Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles* », in Système d'Informations et Management, Vol 6 n°4, France, 2001, pp 73-89.

[5] Chante, A., « *La culture de l'information, un domaine de débats conceptuel* », in Les enjeux de l'information et de la communication, 2010/1, France, pp33-44.

[6] Gloaguen, P. et al., *Le guide de l'intelligence économique*, Edition Hachette, Paris, 2012

- [7] Guechtouli, M., « *Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle* », in IPAG WORKING PAPER, France, 2014.
- [8] Le Deuff, O., *La culture de l'information en reformation*, Thèse de doctorat en science de l'information, Université de Rennes 2, Rennes, 2009.
- [9] Le Deuff, O., « *Penser la conception citoyenne de l'information* », in Les cahiers du numérique, 2009/3 (vol 5), France
- [10] Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, N., « *Processus de veille : vers un programme de recherche* » in Cahier de recherche du CERAG, n°2006-04, France, p 33.
- [11] Lesca, H., « *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique* », in Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, France, 1997, 27 p.
- [12] Rouibah, K., (1998), *La veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles*, Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de Grenoble, Grenoble, 1998.
- [13] Lesca, H. et Lesca, E., *Gestion de l'information*, Edition LITEC, Paris, 1995.
- [14] Martinet, B. et Ribault, J., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les éditions d'Organisation, France, 1989.
- [15] Meier, O., (2013), *Management interculturel*, Edition Dunod, Paris, 2013.
- [16] Peaucelle, L., *système d'information pour le management*, Edition Economica, Paris, 1986.
- [17] Salam, G., « *Les nouveaux enjeux du Big Data pour les entreprises : promouvoir une intelligence collaborative* », in International journal of economics and strategic management of business process, volume 6- 2016, p. 7
- [18] Schein, E., *Organizational culture and leadership*, a Wiley Imprint, USA, 2010.