REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI
TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTER
EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME

La formation comme outil deperfectionnement des acteurs de laveille stratégique Cas : TONIC Industrie

Dirigé par : *MATMAR Dalila*

Présenté par : *LEHAD Dalila*

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr GUENDOUZI Brahim, professeur,…….....……..UMMTO

Rapporteur : Mme. MATMAR, MOHELLEBI Dalila, Maître de Conférences/A,…...UMMTO

Examinateurs : Mr. BIA Chabane, professeur, ……...…….…….UMMTO

Mr. GHEDDACHE Lyes, Maître de Conférences/A,……...……UMMTO

Année universitaire 2017/2018

Sommaire

Remerciements I
Dédicaces..... II
Liste des abréviations III
Liste des tableaux IV
Liste des figures..... V
Introduction générale……1
Chapitre I: Le cadre conceptuelde la veille stratégique et de la formation ……..…..6
Introduction ……..6
Section 01 : L'Intelligence Economique et la Veille Stratégique……..7
Section 2 : L'information comme matière première de la veille stratégique …….……39
Section 03 : La formation, évolution, définition et typologie …….....47
Conclusion…….……60
Chapitre II: Compétences, formation et acteurs de la veille stratégique, quelle relation ?.....62
Introduction…….62
Section 01 : Le modèle des ressources et des compétences..……64
Section 02 : Les acteurs de la veille stratégique……..75
Section 03 : Relation entre compétence, connaissance, acteurs de la veille stratégique……..84
Conclusion……105
Chapitre III : La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique : cas de TONIC Industrie.....107
Introduction……..107
Section 01 : La démarche de l'Intelligence Economique en Algérie……108
Section 02 : La veille stratégique au sein de TONIC Industrie…….134
Section 03 : Nécessité de la formation en veille des acteurs de la veille de l'entreprise…….48
Conclusion……..…162
Conclusion générale……164
Bibliographie……169
Annexes……174
Table des matières……188

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements et ma gratitude à Mme MATMAR Dalila, directrice de ce mémoire, pour ses efforts et ses recommandations tout en espérant avoir été à la hauteur de ses précieux conseils et directives.

Je remercie tous les responsables et employés de TONIC Industrie, particulièrement Mr TOURKI Ahmed, le directeur général de la direction générale des ressources humaines, Mr KHARROUBI Hamid, responsable du service formation au sein de l'unité fléxo-élio, Mr LAMRAOUI Mohamed responsable du service formation et tous les employés de la direction commerciale, technique et service formation qui ont accepté de répondre à mes questions.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux membres du jury, pour l'honneur qu'ils me font en participant à l'évaluation de mon mémoire.

Dédicaces

A mes chers parents qui m'ont soutenu, à qui je souhaite une longue et heureuse vie ;

A mon frère et mes sœurs, et toute ma famille ;

A mes amis (es) ;

Et à tous ceux qui m'ont toujours soutenu et encouragé afin que je puisse réussir.

Dalila

Liste des abréviations

BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CIRO : Cabinet Information and Research Office

CNIS : Conseil National d'Identification des Statistiques

DGIEEP : Direction Générale pour l'Intelligence Economique- Etude et Prospective

DGVSESI : Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information

EAO : Enseignement Assistée par Ordinateur

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

EPE : Entreprise Publique Economique

Ha : hectare

JITRO : Japon Information Trade Organisation

IC : Intelligence Compétitive

INAPI : Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industrielle

ISGP : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

NTIC : Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

MRC : Modèle des Ressources et des Compétences

NT2S: Network Technology and Security Solutions

PME : Petites et Moyennes Entreprises

OPA : Offre Publique d'Achat

ONS : Office National des Statistiques

SGP : Société de Gestion des Participations

SPA : Société Par Action

T/an : Tonne par An

u/an : Unité par An

UFC : Université de Formation Continue

Liste des tableaux

Tableau n°01	Les différents modèles d'intelligence économique	15
Tableau n°02	Représentatif des champs de compétences fondamentales	69
Tableau n°03	Synthèse des compétences et aptitude d'un veilleur	78
Tableau n°04	Distinction entre les domaines d'action d'une entreprise	92
Tableau n°05	Architecture des compétences de l'organisation	94
Tableau n°06	Le chiffre d'affaire par produit pour l'année 2014	128
Tableau n°07	Le chiffre d'affaire par produit pour l'année 2015	129
Tableau n°08	Chiffre d'affaire par produit pour l'année 2016	130
Tableau n°09	Total chiffres d'affaires par produits pour les années 2014, 2015, 2016	131
Tableau n°10	Situation des effectifs au 30/04/2017	132
Tableau n°11	La décomposition des effectifs	133
Tableau n°12	Les concurrents de TONIC Industrie	139
Tableau n°13	Correspondance en termes de formation entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs individuels	150
Tableau n°14	Objectifs d'une politique de formation	151
Tableau n°15	Le plan de formation sur l'intelligence économique en Algérie.	157

Liste des figures

Figure n°01	Les éléments de l'intelligence économique	16
Figure n°02	Les composantes de l'intelligence économique	17
Figure n°03	Les types de la veille stratégique selon les cinq forces de M. Porter	28
Figure n°04	Les sources d'information formalisées	35
Figure n° 05	La démarche de la veille stratégique	38
Figure n°06	La loi de Pareto 80/20 à la distribution de l'information dans les différentes sources d'information	41
Figure n°07	La relation qui existe entre les compétences, la formation et les acteurs de veille stratégique	65
Figure n°08	Les critères de pertinence des compétences de l'entreprise	71
Figure n°09	Le processus de création de connaissance	88
Figure n°10	Les conditions d'un avantage concurrentiel	102
Figure n°11	Les caractéristiques des ressources et des compétences	103
Figure n°12	Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2014	128
Figure n°13	Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2015	129
Figure n°14	Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2016	130
Figure n°15	Répartition du chiffre d'affaires cumulé, exercices, 2014, 2015, 2016	132
Figure n°16	Effectif par nature de la fonction	133
Figure n°17	Les étapes de la veille stratégique	150
Figure n°18	Le plan de formation de TONIC Industrie	155
Figure n°19	La coordination entre organisation, compétences et veille stratégique	163

Introduction générale

Carlo Revelli annonce : «*Tout organisme doit apprendre à maîtriser les flots informationnels avant de prendre une quelconque décision stratégique*»[1].

Face à la rapidité des multiples mutations : les positions des concurrents qui évoluent, de nouveaux entrants qui arrivent sur le marché, des domaines technologiques qui s'ouvrent, sans oublier l'instabilité des fournisseurs et sous-traitants, ainsi que bien évidemment l'évolution des désirs des clients, la quête d'informations est de plus en plus complexe.

En effet, la traque de ces informations est organisée, non seulement à l'extérieur de l'entreprise mais aussi à l'intérieur, où de nombreuses informations sont déjà présentes. C'est pourquoi, de nombreuses entreprises rassemblent leurs efforts pour tenter de mieux organiser et coordonner ces informations.

Donc, l'information est une matière première indispensable à la subsistance de l'organisation, il s'agit d'une ressource à part entière et primordiale qu'il faut collecter, traiter et diffuser au sein de l'organisation et qui permet une prise de décision pertinente et vitale.

Afin de mieux maitriser ces informations, les firmes doivent avoir un système qui permet l'utilisation et l'exploitation fiables de ces dernières.

S'agissant d'un système de veille, cela reviendrait à donner individuellement puis collectivement du sens à ce qu'on entend par système de veille. Ainsi, il semblerait que les interactions soient devenues plus larges suite à l'évolution des technologies et tous les supports existant pour faciliter la communication, les échanges d'information, la diffusion, plus encore, développé une vision collective et pluridisciplinaire.

La pratique de l'intelligence économique apparait comme un levier essentiel de la performance globale des nations. Le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis, et la France, en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leurs succès commerciaux, technologiques, et concurrentiel à l'échelle mondiale.

La veille stratégique qui est une composante de l'intelligence économique n'est qu'une partie mineure de l'économie de l'information, du management des connaissances et des compétences. Elle représente un comportement stratégique fondé sur la gestion de l'information stratégique en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable.

[1] C. PRAT, S. M. BONNARDEL, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », 10ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, p 159-166.

Elle consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, l'environnement en général, pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement.

Dans un contexte de multiplication des signaux, elle est un processus qui consiste à trier les informations collectées et à identifier celles qui sont pertinentes ; en vue de les diffuser, traiter ou exploiter notamment, en les faisant discuter et fructifier à l'intérieur de l'organisation. Pour ce faire, plusieurs types de compétences interviennent et se complètent pour réussir cette veille.

En plus des aspects purement techniques, la dimension humaine du système de veille prend une importance particulière car les informations provenant du réseau humain constituent environs 70% de l'information de l'environnement. Les acteurs de la veille stratégique interprètent chaque information qu'ils perçoivent et l'intègrent dans leur processus cognitif. Ces interprétations individuelles entrent dans un processus collectif de création du sens et peuvent s'enrichir pour apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. JACKOBIAK distingue trois acteurs principaux de la veille stratégique : les veilleurs (observateurs), les analystes (les experts) et les décideurs.

En effet, les acteurs de la veille stratégique doivent comporter des compétences et des connaissances spécifiques qui permettent de faire face aux mutations de l'environnement. Mais, dans une situation de profonde mutation et de rupture, ces acteurs trouvent des difficultés pour répondre aux besoins et objectifs tracés par l'entreprise. C'est pourquoi, elle doit investir dans l'amélioration de ses compétences et connaissances en assurant des formations de ces acteurs. Donc, une formation des acteurs de la veille stratégique est nécessaire.

La formation est une obligation légale pour tout salarie. Dès lors, l'enjeu n'est pas de savoir si vous devez former vos salaries, mais de déterminer comment adapter votre démarche de formation pour améliorer la performance de l'entreprise.

En effet, la formation prépare la personne à assumer ses responsabilités comme travailleur dans un champ d'activité professionnelle donné et contribue à son développement, mais aussi, elle assure l'acquisition qualitative et quantitative des compétences nécessaires pour répondre aux besoins actuel et futur de l'environnement, en particulier les formations destinées aux acteurs de la veille stratégique.

En ce qui concerne les entreprises algériennes, des enquêtes[1] ont été mené auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles publiques et privées afin de contribuer à renforcer les capacités des cadres nationaux en matière d'Intelligence Economique et de veille stratégique en développant leurs compétences et leurs savoirs. Une formation est nécessaire afin de former des spécialistes et des professionnels qui permettent de conduire des projets de mise en œuvre du dispositif d'Intelligence Economique, en tant que politique publique, qu'au niveau des entreprises dans le cadre de leur stratégie de veille.

A travers ce qui suit, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante : **comment la formation contribue-t-elle au développement des compétences distinctives au sein des entreprises algériennes en veille stratégique ?**

Pour répondre à cette question problématique, nous avons retenu trois hypothèses à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser au sein d'une entreprise algérienne.

Première hypothèse : la veille stratégique peut déclencher le besoin en formation.

Deuxième hypothèse : la veille stratégique exige une formation spécifique pour les acteurs qui sont chargés du processus de veille.

Troisième hypothèse : la formation est un processus qui facilite la mise en place d'un système de veille performant.

La veille stratégique et l'Intelligence Economique commencent à avoir une place importante dans nos universités, nos entreprises, plus encore, a pris une place importante dans les préoccupations de l'Etat. Cependant, la principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre scientifique, car depuis que l'économie algérienne est entrée dans l'économie de marché, elle subit des mutations économiques de grande envergure ; chose qui affecte sa pérennité. Donc, l'ouverture des frontières a confronté les entreprises nationales à une concurrence exacerbée. Il y a alors une nécessité d'adopter ou de mettre en place une veille stratégique et une Intelligence Economique, de s'adapter si elles ne peuvent pas anticiper par rapport aux changements. La mise en œuvre de la veille stratégique nécessite le développement de compétences spécifiques. Donc une formation en veilles stratégique est nécessaire.

[1]Direction générale de l'intelligence économique, « Des études et prospectives, manuel de formation en intelligence économique en Algérie », septembre, 2010, p 05.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une étude qualitative qui repose sur une méthodologie de recherche basée sur les étapes suivantes :

- La première consiste en une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerner le cadre conceptuel relatif à la veille stratégique et à la formation, ainsi que la relation qui existe entre la formation, les compétences et les acteurs de la veille stratégique ;
- La deuxième est consacrée à l'analyse des documents internes à l'entreprise TONIC qui nous ont aidé à mener notre enquête sur le terrain par la réalisation des entretiens semi-directifs avec les responsables ;
- La troisième consiste à identifier les signes de pratique de la veille stratégique au sein de cette entreprise et de déterminer les efforts de l'Etat dans l'amélioration des pratiques de veille et d'Intelligence Economique en assurant des formations spécifiques en termes de veille stratégique et d'Intelligence Economique.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous allons tenter de présenter le cadre conceptuel de la veille stratégique et de la formation. Nous traiterons dans le premier point, les notions concernant la veille stratégique et l'Intelligence Economique ainsi que le développement de ces concepts à travers le temps, mais encore présenter quelques expériences de l'adoption de l'Intelligence Economique par les pays développés. Dans un deuxième point, nous déterminerons l'importance de l'information qui est considérée comme étant une matière première pour l'entreprise et enfin, nous présenterons les notions concernant la formation ainsi que le plan de formation que peut adopter une entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter la relation qui existe entre la formation, les compétences de l'entreprise et les acteurs de la veille stratégique. Dans ce chapitre, nous déterminerons l'importance de la formation sur le développement des compétences des acteurs de la veille stratégique afin de créer un avantage concurrentiel qui répond aux besoins de l'entreprise.

Nous allons présenter dans le troisième chapitre, notre méthodologie de recherche suivie de la présentation de notre terrain de recherche, nous allons tenter de déterminer

l'importance de la veille stratégique ainsi que la formation destinée aux acteurs de la veille stratégique. Nous essayerons de déterminer les efforts de l'Etat dans l'amélioration de la pratique de la veille stratégique et de l'Intelligence Economique par l'élaboration des formations spécialisées. Enfin, nous tenterons de présenter des perspectives pour la nécessité de la formation et sa spécificité pour mettre en place une veille stratégique et une Intelligence Economique.

Chapitre I

Le cadre conceptuel de la veille stratégique et de la formation

Introduction

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe où la concurrence est rude et l'évolution économique, réglementaire et technologique sont fortes, ces situations les obligent et les poussent à anticiper et à être créative.

Etre à l'écoute de l'environnement concurrentiel est une nécessité pour que les firmes se positionnent et qu'elles soient performantes, créatives et maitriser les informations nécessaires à la prise de décision. En effet, l'information est une matière première indispensable à la subsistance de l'organisation, il s'agit donc d'une ressource à part entière et primordiale.

Ainsi, la veille stratégique devient une nécessité où la formation est considérée comme un facteur incitatif pour la compétitivité.

Nous présenterons dans ce chapitre l'historique de l'Intelligence Economique, sa définition et ses différentes composantes ainsi que les différents aspects concernant la veille stratégique. Puis nous développerons le concept de l'information qui est considéré comme une matière première pour la firme et nous terminerons par le concept de formation.

Section 01 : L'Intelligence Economique et la Veille Stratégique

Le concept[1] de l'Intelligence Economique a été formulé pour la première fois en France en 1994. C'est un concept très vaste qui permet d'étudier la situation macro-économique de l'Etat et micro économique, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise afin d'améliorer la compétitivité de la nation, de ses secteurs d'activité et de ses entreprises. La matière première de l'Intelligence Economique est l'information qui a de la valeur, qui permet d'anticiper les changements à venir.

1.1. Historique de l'Intelligence Economique

Les notions de l'Intelligence Economique et de la veille stratégique se sont développées avec le développement du management stratégique[2]. Ce dernier intègre la notion de surveillance de l'environnement qui est devenu de plus en plus complexe et perturbant. Cela, implique la nécessité d'intégrer l'activité de surveillance au processus stratégique de l'entreprise, et qu'elle fasse partie intégrante du système de planification et de décision de l'entreprise.

En effet, l'entreprise à travers la surveillance de son environnement peut détecter selon Ansoff[3] des signaux faibles qui à travers leur meilleure exploitation peuvent devenir une opportunité pour l'entreprise et leur négligence fait d'eux une menace pour elle. La surveillance de l'environnement s'établit selon Lesca[4], à travers l'utilisation d'un système d'information opérationnel et d'un système tourné vers l'extérieur afin de déceler les signaux faibles que peut contenir un environnement. Il est à noter que l'environnement de l'entreprise ce n'est qu'un ensemble d'informations qu'elle doit maitriser, c'est-à-dire : les flux d'information à travers une bonne maitrise peut apporter un avantage concurrentiel certain.

En effet, l'environnement de l'entreprise peut être influencé par l'intensification de la concurrence tant nationale qu'à l'internationale. Cependant, l'entreprise doit développer un comportement compétitif qui lui permet de faire face à cette concurrence en saisissant les opportunités et décelant les dangers qu'elle doit neutraliser.

---

[1] H.MARTRE, « Les travaux du commissariat général au plan : intelligence économique et stratégie des entreprises », France 1994, p 58.
[2] D. MATMAR, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, 2008, p 01.
[3] Idem
[4] Idem

Suite à l'accélération et le développement de la mondialisation, mais encore, la disparition de l'antagonisme des blocs, conséquence le renversement du bloc communiste en 1989. La préoccupation des Etats s'est retournée vers l'économie[1], où il y a substitution des systèmes dédiés à l'espionnage en systèmes dédiés pour la compétition économique. Cependant, il convient de se demander, s'il existe un outil qui permet d'exploiter l'information décisionnelle de façon optimale. C'est pourquoi, les Etats ont cherché à améliorer leurs systèmes d'information et leurs systèmes de surveillance pour une meilleure gestion de l'information.

Un modèle de veille ou d'intelligence s'est développé par ces Etats. Donc, il devient alors fondamental pour la gestion stratégique de l'information. En effet, la mise en œuvre de ce modèle permet l'anticipation des situations concernant les marchés et l'évolution de la concurrence ainsi que la détection des menaces de l'environnement.

La pratique de la veille et de l'Intelligence Economique est influencée par la dimension culturelle[2] qui permet d'expliciter les avancées et les retards des uns et des autres.

Chaque pays interprète différemment la veille et l'Intelligence Economique. En effet, pour les anglo-saxons, il s'agit de se renseigner pour agir, pour les Allemands, il s'agit de connaitre pour comprendre et pour les Français, il s'agit de comprendre pour s'adapter. Aux Etats-Unis, nous parlons de « Compétitive Intelligence » orientée vers l'entreprise dans sa compétitivité. Pour la France, cette intelligence est un outil d'aide à la prise de décision.

Il s'agit, pour ces pays, de défendre ses industries en mobilisant ses ressources informationnelles (structures électroniques type Internet, capacités en recueil et stockage d'informations économiques et politiques, administrations d'État) et en mettant en œuvre des politiques d'influences fondées sur des guerres de l'information, c'est-à-dire la diffusion aux acteurs décisifs (principe de concentration des forces informationnelles) d'information déstabilisatrice, ou de systèmes de pensée et d'analyse.

Dans ce qui suit nous présentons l'expérience de quelques pays en matière d'Intelligence Economique.

[1] H.MARTRE, op cit,p 30.
[2] H.MARTRE, op cit, p 50.

1.1.1. La Grande Bretagne et l'Intelligence Economique

La Grande Bretagne fut la première à connaitre la révolution industrielle lui conférant le statut de puissance mondiale[1].

L'Intelligence Economique lui a permis de maitriser l'innovation technique. Avec la création des manufactures textiles et les machines à filer le coton. Ce pays a mis en place des menaces et des sanctions très sévères allant jusqu'à l'amputation de la main à tout ouvrier qui dévoilerait le secret de cette invention aux étrangers.

En effet, la sécurité du Royaume dépend d'un service secret déployé dans le monde entier, ainsi, s'informer (donc l'information) est primordial pour soutenir les intérêts économiques de l'empire.

Après la deuxième guerre mondiale, l'Angleterre a connu une défaillance dans son système d'intelligence, mais à présent elle s'est renforcée dans le domaine des assurances et des banques. Le « Business Intelligence »[2] est ainsi pratiqué par un grand nombre de firmes dans la conduite de leurs affaires créant des postes spécifiques consacrés à cette activité.

1.1.2. Le Japon et l'Intelligence Economique

Le système d'Intelligence Economique japonais s'est progressivement mis en place depuis l'ère de Meiji. A l'origine, la mobilisation des élites nipponnes sur la question de l'économie s'est faite dans une vision protectrice : préserver l'indépendance économique du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales.

Pour les japonais l'information est très importante, elle est considérée comme étant le levier du développement. En effet, ils ont utilisé l'information économique de façon intensive en vue de développer leurs industries.

La forte rentabilité du système d'Intelligence Economique japonais s'explique notamment par la cohérence du choix des objectifs et la synergie qui existe entre les acteurs. L'exemple du Cabinet Information and Research Office (CIRO) en est une bonne illustration. En vue d'obtenir une place de membre permanent au Conseil de sécurité des Nations-Unies, le

[1] C. HARBULOT Et P. BAUMARD, « Perspective Historique De L'intelligence Economique », Revue Intelligence Economique, Article Paru En 1997, p 04.
[2] C. HARBULOT Et P. BAUMARD, op cit, p 07.

Japon a mis en place une structure de renseignement adéquate. La création du MITI[1], organe de coordination de l'ingénierie stratégique de l'information, s'inscrit dans cette optique de gestion du renseignement par objectif.

Le Japon est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. Contrairement aux pays anglo-saxons, l'information constitue d'abord une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Il s'agit donc d'un savoir-faire non revendiqué dans la mesure où elle représente un atout de compétitivité non négligeable vis-à-vis de la concurrence étrangère.

Par exemple, le japon est devenu le leader dans la fabrication de navire grâce à sa stratégie de développement. Pour ce faire, les nippons ont passé plusieurs commandes de navires avec la Grande Bretagne qui était leader dans la construction de navire, dont ils gardaient les plans et annulaient les contrats de réalisation. Les Japonais ont réussi à construire un modèle de navire modifié par rapport au premier plan britannique et cela grâce à leur capacité de copier les autres pour ensuite s'améliorer.

Il faut noter que la réussite des Japonais du point de vue économique est le résultat d'une combinaison de plusieurs stratégies : technologique, industrielle et commerciale, le tout étant indissociable. Il ne faut pas oublier le rôle important joué par les universités, les entreprises, les administrations et les sociétés de commerce. L'intelligence japonaise est rentable grâce à la recherche et l'utilisation de l'information ouverte et grise, pour cela le ministère de l'industrie a mis en place des formations aux techniques de protection et d'acquisition des informations destinées aux jeunes cadres.

D'un autre côté, le JITRO[2] (Japon Information Trade Organization) est chargé de la promotion du commerce, de la prospection, de l'acquisition des innovations et des technologies à développer, des sciences et des techniques ; il classe et résume les publications aussi bien nationales qu'étrangères.

Les nippons considèrent l'information comme étant un facteur clé du succès. Ils ne la considèrent pas comme un bien commercialisable mais comme étant une arme majeure de leur compétitivité.

[1] H. MARTRE, op cit, p 34.
[2] D. MATMAR, op cit, p 16.

1.1.3. Les USA et l'Intelligence Economique

Pour les Etats Unis, la démarche de l'Intelligence Economique a été introduite dans les sciences de gestion sous l'impulsion d'un des pères de l'analyse de la concurrence, à savoir Michael PORTER.

En 1980, PORTER[1] dans son ouvrage « Competitive Strategy » soutient « la nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence » et propose une grille d'analyse des « signaux du marché » où il indique notamment l'un des principes de l'utilisation de l'information pour agir sur la concurrence : « une bataille entre concurrents peut être complètement menée par l'intermédiaire d'annonces, avant qu'un seul dollar de ressources ait été dépensé ».

En effet, l'économie américaine dispose d'un véritable arsenal dans le domaine de l'Intelligence Economique. Mais contrairement au Japon ou à l'Allemagne, cet arsenal pâtit d'un déficit d'efficacité collective. La menace japonaise a réveillé une nouvelle fois le géant endormi, dont le système d'intelligence était jusqu'alors dispersé entre les grandes entreprises, les cabinets de lobbyings et les sociétés de renseignement commercial.

L'administration américaine a mis à la disposition de ces entreprises des institutions de veille sous forme de système de mémoire scientifique et technologique pour faire face à la concurrence.

Nous citons comme exemple Ford et General Motors qui se surveillaient pendant quarante ans pour détecter les nouveaux modèles de voitures.

Un autre exemple peut être cité, il s'agit d'une compagnie d'aviation (de transport aérien) qui n'a pas hésité à mobiliser un personnel pour compter visuellement le nombre de passagers qui utilisaient les vols de la concurrence. De même, les hôtels Marriott ont étudié de façon discrète les prestations offertes par les concurrents : vérifier la qualité de l'accueil des clients en se faisant passer pour de vrais clients.

En 1994, Bill Clinton[2] Président des Etats-Unis, a déclaré une guerre économique dont l'objectif est de conquérir de nouveaux marchés en positionnant au mieux les entreprises

[1] M. PORTER, "Competitive strategy", Free Press, New York, 1980.
[2] C. HARBULOT Et P.BAUMARD, op cit, p 02.

américaines dans une économie mondialisée. Ainsi, l'information fait partie de cette guerre à laquelle se livrent les Etats et les grandes entreprises.

L'efficacité d'un tel dispositif repose également sur une perception forte, collective, de l'intérêt national.

1.1.4. L'Allemagne et l'Intelligence Economique

L'Allemagne[1] doit sa puissance et sa performance à l'échelle européenne à son système national d'Intelligence Economique qui a permis de construire un tissu industriel qui fonctionne sur le principe de l'unité stratégique des différents centres de décision : entreprises, banques, assurances, régions et État.

En effet, ce centre de décision permet de converger tous les flux d'informations, dont il fonctionne selon les principes d'une concertation permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre, selon une culture offensive de l'approche commerciale et une intégration de la corporation allemande dans l'organisation des stratégies d'approche des marchés.

1.1.5. La France et l'Intelligence Economique

La France s'est lancée à son tour dans la démarche de l'Intelligence Economique à compter des années 90, et cela par l'intervention des responsables dans des secteurs aussi divers que la défense nationale, le réseau consulaire et celui de l'entreprise et de quelques universitaires. Mais, C'est en février 1994, que l'Intelligence Economique a fait son apparition officielle en France avec le rapport de la commission Martre[2], dans le cadre du dixième plan : Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises, publié par la documentation Française.

Le but de ce rapport repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Pour cela, il faut anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs.

[1] D. MATMAR, op cit, p 43.
[2] H.MARTRE, op cit, p 01-59.

En 2003, le gouvernement RAFFARIN, veut redonner une impulsion à l'Intelligence Economique en s'adressant à Bernard CARAYON, en réalisant le rapport « Intelligence Economique, Compétitivité, Cohésion Sociale ».

Le rapport CARAYON[1] répond bien à la mission confiée et ses trente-huit propositions définissent une véritable politique en la matière.

Cette politique est marquée par la constitution de cercles formels et informels, adossés parfois à l'Etat. Par exemple : les groupes «Intelligence Economique », de l'IHEDN (Institut Nationale des Hautes Études de Sécurité) ou de l'INHES (Institut Nationale des Hautes Études de Sécurité) ; parfois à des associations comme SCIP France (Association des professionnels de la veille et de l'intelligence économique en entreprise) ; l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Économique) ; ou des « think thanks », tels que le CEPS (Centre d'Étude Prospective et Stratégique), le développement de ce que l'on appelle l'Intelligence Economique.

De plus, de nombreux masters et écoles d'ingénieurs ou de commerce intègrent l'enseignement de la veille stratégique dans leur cursus et certaines formations sont entièrement dédiées à cette matière.

Ce rapport portait sur :

- Accompagnement des entreprises françaises dans la conquête des marchés étrangers permettant ainsi de renforcer leur compétitivité ;
- La mise en place d'un dispositif de sécurité économique notamment à travers la protection de la propriété intellectuelle et industrielle ;
- La mise en place de stratégie d'influence ;
- La mise en place d'actions de sensibilisation et de formation qui sont adaptées aux besoins des différents acteurs de l'économie.

Les modèles[2] ainsi présentés permettent de constater quelle que soit la forme adoptée, l'importance de l'information et des systèmes d'informations exploités par ces pays, mais encore, la mise en place d'un système de veille et d'Intelligence Economique qui leur permet de faire face aux changements de l'environnement notamment international.

[1] Assemblée parlementaire de la francophonie, rapport sur l'intelligence économique, Dakar 6-7 juillet 2010, p 09.
[2] D. MATMAR, op cit, p 25.

La majorité des auteurs donnent une définition de la veille comme étant un processus informationnel visant à éclairer la prise de décision en matière d'innovation technologique et ce, grâce à la mise en place d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion d'informations concernant l'environnement, de façon continue et dynamique.

En effet, le modèle japonais tire sa force du caractère participatif de tous les acteurs économiques dans la collecte et la diffusion de l'information et ce, dans un seul but, de permettre au Japon de se développer et de se positionner par rapport aux leaders mondiaux en matière de développement économique.

Quant au modèle américain, il est fondé sur la compétition inter firmes tout en se basant sur l'émergence du phénomène de l'Intelligence Economique et de la veille pour devenir plus tard une préoccupation majeure de l'Etat.

Le modèle français est, pour sa part, très instructif sachant qu'il met nettement en évidence la condition fondamentale pour réussir la mise en place d'un modèle d'intelligence, il s'agit de sensibiliser les entreprises pour les faire participer, de manière collective, à la collecte et à la diffusion de l'information.

Le tableau suivant nous permet de faire une distinction entre les modèles désignés auparavant.

Tableau n° 01 : Les différents modèles d'Intelligence Economique

Critères / Pays	La culture	Les acteurs	Vision/ objectif
Angleterre	L'information est une ressource individuelle (au service du royaume).	L'Etat, les entreprises.	Le Court terme.
Etats-Unis	Logique individuelle de l'information (chaque entreprise a ses propres objectifs).	L'Etat, les entreprises.	Le court terme.
Allemagne	Sentiment collectif de patriotisme économique donc une logique collective.	L'Etat, les banques, les industriels, les entreprises, les maisons de commerce.	Le long terme.
Japon	L'information est une ressource collective Le travail en groupe et partage de l'information.	L'Etat, sociétés de commerce, universités, les entreprises, les administrations.	Le long terme.
France	Travail individuel, ressource informationnelle	L'Etat, les entreprises.	Court terme/long terme

	individuelle.		(mimétisme des autres expériences).

Source : Tableau de synthèse élaboré par nos soins à partir des références précitées.

1.2. Définition de l'intelligence économique

Le concept de l'Intelligence Economique est largement traité par plusieurs auteurs. Dans ce qui suit nous tenterons de présenter quelques définitions.

Pour Alain J.k, Juillet[1], il s'agit de *"la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques »*.

Selon cet auteur, l'Intelligence Economique permet l'obtention, l'utilisation et la protection des informations à caractère stratégique nécessaire aux différents acteurs économiques (principalement les décideurs).

Pour H. Martre[2], *« L'Intelligence Economique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution (en vue de son exploitation), de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».*

L'Intelligence Economique est un processus par lequel un organisme collecte, traite et diffuse les informations utiles à la prise de décision des dirigeants et responsables. Elle a comme caractéristique la protection de l'information et son obtention de façon légale loin de l'espionnage et des moyens illégaux.

Selon Philippe Clerc[3] (1995) l'Intelligence Economique *« est l'ensemble des actions coordonnées de recherche ,de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de la protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région ».*

[1] A. JUILLET, « Du renseignement à l'intelligence économique, la revue de la défense nationale et de sécurité collective », édition : comité d'étude de défense nationale, N° 12 Année : 2005, p13.
[2]H.MARTRE, op cit, p 01-59.
[3] Institut innovation informatique pour l'entreprise, « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise », Kremlin 2001, p 4.

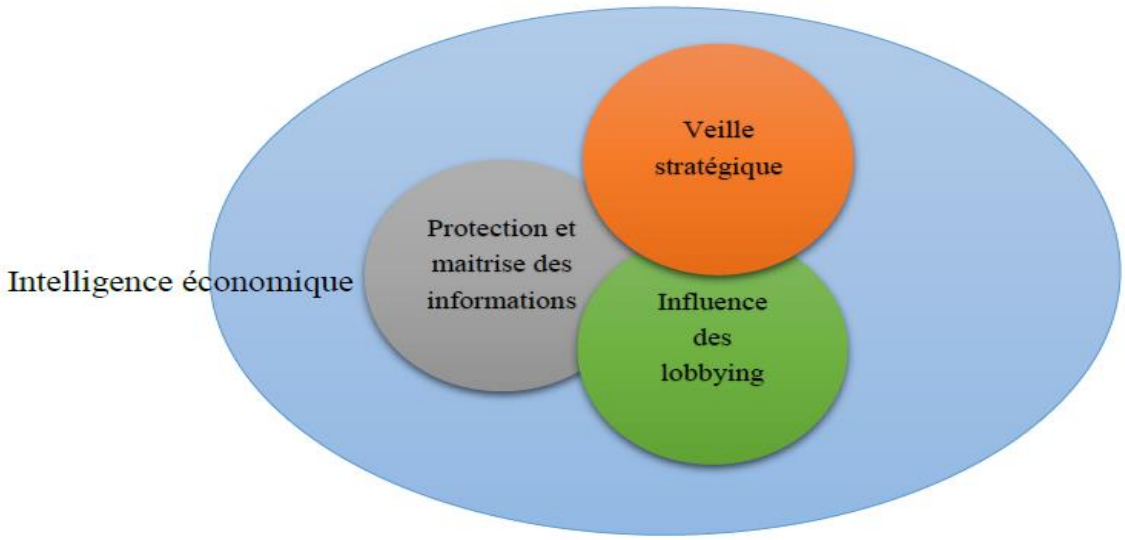
L'Intelligence Economique est une démarche composée de la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles à la prise de décision des dirigeants et responsables. Elle a pour but la protection de l'information et son obtention de façon légale loin de l'espionnage. Aussi, elle est différente d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre.

Nous remarquons que les auteurs s'accordent sur le fait que l'Intelligence Economique est une démarche poursuivie par un organisme en particulier l'Etat en vue de se nourrir d'informations de valeur nécessaires pour le management.

Donc, l'IE = veille stratégique + protection et maitrise des informations et du patrimoine de l'entreprise + influence des lobbyings.

Le schéma suivant nous permet de présenter les éléments de l'Intelligence Economique.

Figure n°01 : Les éléments de l'intelligence économique



Source : schéma élaboré par nos même à partir les références consultées

1.3. Les composantes de l'Intelligence Economique

Les définitions précédentes nous permettent de distinguer quatre composantes[1]de l'Intelligence Economique, à savoir :

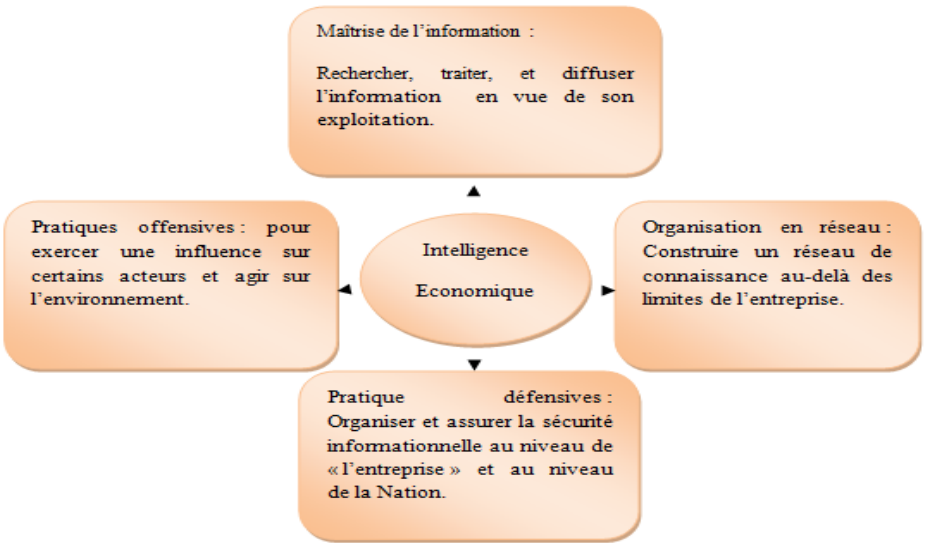
- Les objectifs de défense et de protection
- Les réseaux (l'organisation en réseau)

[1] N. LESCA, M. CARON-FASON, « Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique», Edition Lavoisier, France 2006, p 66.

- Les stratégies d'influence
- La maîtrise de l'information

Le schéma suivant nous permet de représenter chacune de ces notions, développée et illustrée au niveau macro-économique et micro-économique.

Figure n°02 : Les composantes de l'intelligence économique



Source : N. LESCA, M.CARON-FASON, « Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Edition Lavoisier, France 2006, p 66.

1.3.1. Les objectifs de défense et de protection

Le premier volet auquel l'Intelligence Economique doit s'intéresser est celui de la défense et de la protection du patrimoine national[1] : l'Etat, collectivités, entreprises, individus et cela à travers l'amélioration de la capacité de ces derniers à se protéger contre les effets de la mondialisation, de l'économie de marché et la libre concurrence qui a engendré l'apparition des fonds d'investissements, l'élargissement de la concurrence aux pays à bas coût et d'autres.

Cette défense et protection se réalisent à deux niveaux :

- ***Au Niveau macro-économique*** : nous parlons ici de la protection de l'économie nationale et locale face aux risques croissants que représente la prise de contrôle de certaines entreprises nationales par des entreprises étrangères et cela à travers la capacité d'investissement que peuvent assurer les grands groupes étrangers et les

[1] N. LESCA, M. CARON-FASON, op cit, p 67.

fonds d'investissements. Pour cela l'Etat adopte certaines mesures de protection et de défense de l'économie nationale en créant des conditions favorables pour assurer le développement, la compétitivité et la pérennité de l'économie et pour défendre les projets industriels contre d'éventuels risques de rachats, d'OPA (offre publique d'achat) hostiles, d'espionnage et de perte de savoir-faire. Pour ce faire un dispositif législatif et réglementaire est mis à la disposition des acteurs pour :

- Les informer des conditions dans lesquelles une OPA peut être lancée et conduite sur une cible bien précise pour la dissuader ;
- Doter les entreprises nationales des moyens et outils pertinents pour leur permettre de réagir rapidement et efficacement au moment opportun ;
- Désamorcer (empêcher) les réactions controversées des Etats étrangers.

Mais l'Etat ne peut pas contrôler tout, il y a des décisions qui sont propres à l'entreprise, c'est-à-dire, il y a des responsabilités que seule l'entreprise ou l'individu (le décideur) peut assumer et pouvoir entamer des actions de protection. Donc, il faut s'intéresser aussi à l'entreprise et à l'individu, pour cela, l'Intelligence Economique s'intéresse à un autre niveau qui est le niveau micro-économique.

- ***Au niveau micro-économique*** : le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication suscite (pousse) l'entreprise à anticiper les risques de prise de contrôle par des acteurs étrangers et de construire elle-même son propre système de protection et de défense qui est un système autonome. Mais aussi, elle doit protéger son patrimoine informationnel, ses connaissances et son savoir-faire différenciateur face aux risques d'éventuelles infractions économiques, d'indiscrétions et de fuite involontaires. La protection de ce patrimoine intangible est de plus en plus vitale, car il est menacé de multiples façons à travers notamment la diffusion des informations confidentielles sur les résultats, les projets, les actions et les stratégies de l'entreprise par des acteurs internes naïfs et par la convoitise des acteurs externes.

1.3.2. Les réseaux

L'Intelligence Economique défend l'idée que pour faire face à la compétitivité internationale, aux mutations du contexte économique, politique, sociale et technologique, les

Etats, les collectivités , les entreprises et les individus doivent unir leurs efforts[1], leurs ressources, leurs informations, leurs connaissances dans l'intérêt de chacun pour améliorer la compétitivité nationale. Deux niveaux peuvent expliquer cette nécessité.

- ***Au niveau macro-économique*** : les acteurs publics (l'Etat et les collectivités), considèrent que la croissance, la création de la richesse, la compétitivité et l'attractivité des territoires de la nation reposent sur des entreprises saines, performantes et innovantes positionnées sur des secteurs d'activité et des marchés porteurs à présent comme dans le futur. L'intérêt de construire des réseaux d'information, de prospective et de soutien est de donner une impulsion à l'économie locale, nationale et communautaire en créant des conditions favorables au développement des entreprises qu'elles soient petites ou grandes.

- ***Au niveau micro-économique*** : les acteurs privés (entreprises, individus), pour faire face à la complexité de l'environnement qui évolue et qui devient difficile à appréhender (cerner) et à anticiper, ils (les acteurs) s'organisent en réseau pour unir des ressources informationnelles, partager des savoirs et des expériences entre eux.

1.3.3. Les stratégies d'influence

Ce sont des stratégies adoptées par l'Etat, les collectivités et les entreprises afin d'influencer les comportements ou les actions d'un acteur de l'environnement extérieur. Elles concernent des informations anticipatives, volontaires et offensives. Les pratiques d'influences associées à ces phénomènes d'influence s'organisent autour d'actions de communication, de négociations, de lobbyings ciblés qui essayent d'influencer la décision prise par les entreprises, les Etats, les collectivités. La plupart des pays mettent en œuvre ces pratiques offensives d'influence tant au niveau macro que micro-économique.

- ***Au niveau macro-économique*** : l'intervention des pouvoirs publics comme étant un groupe d'influence afin de protéger l'économie nationale et locale, l'emploi, et veiller à la cohérence et l'équilibre entre les objectifs économiques, financiers des entreprises, les projets industriels privés et publics, et les stratégies publiques de développement des territoires. Mais aussi les cercles de réflexion et les groupes de lobbying[2] essayent

[1] N. LESCA, M. CARON-FASON, op cit, p 68.
[2] N. LESCA, M. CARON-FASON, op cit, p 69.

d'influencer les décisions prises par les Etats, les collectivités et les communautaires afin de protéger les intérêts collectifs ou les intérêts personnels.

- ***Au niveau micro-économique*** : les entreprises quelles que soit leur taille peuvent mettre en œuvre des pratiques d'influence et de lobbying (envoyer ses propres ingénieurs ou experts dans différentes commissions nationales et communautaires pour défendre ses intérêts ; faire partie d'un groupe de pression, d'un club ou d'un syndicat professionnel et faire intervenir dans des commissions internationales des experts reconnus pour faire agir les organismes officiels, les ministères, les collectivités territoriales en sa faveur …) ; à condition d'adopter une attitude offensive et volontariste mais qui sont coûteuses. Ces pratiques sont limitées par rapport à celles des Etats.

1.3.4. La maîtrise de l'information

L'accélération du rythme des mutations économiques et technologiques à l'échelle mondiale a permis aux Etats, collectivités et entreprises d'adopter certains dispositifs pour faire face à cette mutation. Parmi ces dispositifs, la maitrise[1] de l'information, de la connaissance, du savoir-faire, de l'innovation, de la recherche fondamentale et de la recherche et développement. Cette maîtrise aide les acteurs publics et privés à disposer d'une connaissance de son environnement, comprendre les changements et si possible anticiper ces changements. Pour ce faire, les acteurs publics et privés doivent améliorer la gestion de l'information.

Cependant, cette gestion passe par plusieurs étapes à savoir, la recherche et la collecte, le traitement et la diffusion des informations, elle concerne autant le niveau macro-économique que le micro-économique. Ce dernier volet sera traité en profondeur dans la deuxième section.

Dans le projet de l'Intelligence Economique, ces questions sont traitées d'une manière légale où l'espionnage, le vol, l'effraction ou toutes autres infractions ou actions malveillantes sont exclues.

[1] N. LESCA, M. CARON-FASON, op cit, p 70.

1.4. Le rôle de l'Intelligence Economique

Un ensemble d'actions concrètes de l'Etat et des collectivités en vue d'aider les entreprises à accéder à des ressources financières, informationnelles et technologiques auxquelles elles ne pourraient pas avoir accès ou qu'elles ne pourraient pas mobiliser seules, compte tenu de leur taille, de leurs compétences et de leurs ressources propres.

- Un système légal et légitime qui diffère de l'espionnage.
- Un concept qui englobe la veille, c'est-à-dire : la veille est une partie intégrante de l'Intelligence Economique, sa finalité (veille) est alors de « donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour qu'elle prenne la bonne décision»[1].

Il est nécessaire de faire le point sur l'appellation *« Intelligence Economique »* qui diffère selon les pays et les langues. En effet, au Québec il s'agit de la veille et c'est la terminologie la plus courante, en Amérique, nous parlons plus de « *Competitive Intelligence », « Environnemental Scanning »*ou *« Business Intelligence »*. En France nous parlons *« Intelligence Economique »*[2], il est utile de souligner qu'en France, la veille stratégique concerne beaucoup plus l'information et est micro économique mais l'Intelligence Economique est un terme militaire qui s'intéresse au renseignement.

Selon H.LESCA[3], le concept d'Intelligence Economique est distinct de celui de veille stratégique. En effet, il considère qu'il est préférable d'utiliser *« Intelligence de l'Entreprise », « Intelligence Stratégique »*pour désigner la veille stratégique en français ou utiliser *« Environnemental Scanning »*ou *« Competitive Intelligence »* en anglais.

1.5. La veille stratégique

À l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais mais qui vient de deux mondes très différents, que sont les pays anglo-saxons et le japon. La notion de la veille est, à l'origine, connue sous les vocables : «Business Intelligence», « Compétitive Intelligence », qui sont des notions utilisées par les entreprises anglo-saxonnes, depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

[1] Idem
[2] Idem
[3] H.LESCA, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique ». Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Grenoble, p27.

Intelligence signifie renseignement inspiré par les services des renseignements britanniques. Ce terme est lié à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement. Aguilar[1] (1967) fut l'un des premiers à étudier ce phénomène dès (1963).

Un système de veille est recommandé afin d'être à l'écoute de l'environnement caractérisé par sa mouvance permanente. C'est ce qui fera l'objet de ce point. Il sera défini le terme de veille stratégique, son processus ainsi que ses composantes et ses outils.

Dans ce qui suit, nous tenterons de cerner la définition de la veille stratégique selon plusieurs auteurs ainsi que son utilité et ses caractéristiques.

1.5.1. Définitions de la veille stratégique

Le terme de la veille stratégique a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme.

Intelligence Compétitive appelée aussi Competitor Intelligence, Business Intelligence, Strategic Intelligence, Marketing Intelligence, Competitive Technical Intelligence, Technology Intelligence, and Technical Intelligence est définie par les Anglos Saxon comme suit :

« L'Intelligence Compétitive implique l'utilisation des sources informationnelles publiques qui permet de développer les données concernant la concurrence, les concurrents et le marché. A travers l'analyse, ces données sont transformées en intelligence. Donc, l'Intelligence Compétitive désigne toutes les informations que nous pouvons légalement et éthiquement identifier, localiser et accéder »[2].

L'Intelligence Compétitive a pour objectif[3] :

D'identifier les informations nécessaires qui permettent l'aide à la prise de décision afin de maitriser la concurrence, ou l'environnement concurrentiel ;

- De recueillir des données brutes, en utilisant des moyens légaux et éthiques, à partir de sources publiques ;

[1] D. MATMAR, op cit, p 28.
[2] J. J. MCGONAGLE and C. M. VELLA, « Proactive Intelligence », DOI : 10.1007/978-1-4471-2742-0_2, _ Springer-Verlag London 2012, p 03.
[3] Idem

- D'analyser ces données, en utilisant des outils, qui permettent de convertir ces informations en intelligence ;
- De communiquer l'intelligence aux décideurs pour leur utilisation.

Selon H. LESCA[1], la veille anticipative stratégique, intelligence collective *« est 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 ».*

Selon l'auteur, la veille stratégique est un processus qui concerne l'ensemble de l'entreprise qui recherche des informations anticipatives de façon volontaire sur l'environnement de celle-ci.

Pour N.LESCA et M-L.CARONFASAN, 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 »*[2].

Selon LESCA, la veille stratégique permet de transformer les informations recueillies en décisions et actions.

R.REIX & al définissent la veille stratégique comme étant *« une organisation de tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise »*[3].

Nous remarquons que REIX est du même avis que LESCA sur le fait que la veille stratégique permet la collecte d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

Pour nous, la veille stratégique est un moyen utilisé par les entreprises afin d'être éveillées et surveillées leur environnement dans le but de s'adapter à ses différentes mutations et éventuellement adopter un comportement proactif pour pouvoir l'influencer.

[1] H.LESCA, « veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG », édition EMS, 2003, p 10.
[2] N. LESCA, M-L.CARONFASAN, op cit, p 154.
[3] R.REIX & al, « Système d'information et management des organisations », sixième édition, VUIBERT, France 2011, p 260.

Delà deux situations peuvent être mises en avant :

- La veille stratégique permet l'adaptation à l'environnement afin d'être au moins au diapason des concurrents.

- La veille stratégique permet l'anticipation, donc c'est un outil qui permet de susciter de nouveaux besoins.

A travers ce qui suit, nous considérons la veille stratégique comme le système d'information ouvert sur l'extérieur de l'entreprise et tourné vers l'exploitation d'un type particulier d'informations appelé signaux faibles. Selon Ansoff, les signaux faibles ce sont des informations *«qui permettent d'anticiper un événement aussitôt que possible avant sa réalisation définitive*"[1].

Il faut noter que ces deux situations dépendent de la volonté, des objectifs et des moyens de l'entreprise.

1.5.2. Utilité de la veille stratégique dans l'entreprise

Pour permettre au point une stratégie, il est nécessaire de disposer d'informations de toute nature sur les différents aspects de l'entreprise. En effet, l'entreprise vit dans un flux[2] d'information continu, mais elle doit être capable de la traiter et d'en tirer tous les enseignements en les confrontant à ses propres modèles mentaux. Mais aussi, elle doit aller à la recherche d'informations spécifiques sur les concurrents, les fournisseurs, les clients ....

Pour mettre au point un plan de recherche adapté aux demandes spécifiques de chaque décideur de l'entreprise, elle doit mettre en place un outil de veille stratégique et cela selon le type d'entreprise, leur secteur d'activité, leur taille et leur culture d'origine….

- La veille stratégique à une utilité importante pour l'entreprise, qui peut être résumée sous forme de points[3].
- La remise en cause des acquis de l'entreprise afin d'améliorer sa recherche de façon minutieuse ;

[1] H. LESCA, K. ROUIBAH, **«** Des outils au service de la veille stratégique », Papier publie dans Systèmes d'Information et Management n°2, vol. 2, p. 101-133, 1997, p 03.
[2] L. HERMEL, « Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », deuxième édition, AFNOR, 2007, p 06.
[3] IAAT, op cit, p 08.

- Etre en amont des projets notamment à travers une surveillance et une anticipation des évolutions et changements ;
- Passer de la réactivité à la proactivité ;
- Assurer un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

1.5.3. Les caractéristiques de la veille stratégique

Selon François BROUARD[1], la veille stratégique possède quatre caractéristiques qui sont :

- ***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 consistent 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.

En plus des caractéristiques de la veille stratégique, elle possède des outils qui sont à sa disposition et qui permettent à l'entreprise de préserver sa position.

1.5.4. Les outils de la veille stratégique

Plusieurs outils[2]sont exploités par la veille stratégique dans le but de faciliter la collecte, le traitement et l'exploitation des informations en provenance de l'environnement extérieur, pour une meilleure prise de décision et pour maintenir son avantage concurrentiel. Parmi ces outils nous avons :

1.5.4.1. Les bases de données

Toute information collectée est mémorisée dans des bases de données. Ces dernières sont des fichiers informatisés qui regroupent des éléments bibliographiques dans un système

[1] F. BROUARD, op cit, p 06.
[2] H. LESCA, op cit, p 03.

informatique central de grande capacité, qui est le serveur. L'accès à ces informations exige de passer par un réseau télématique de transmission d'information par paquet nationaux et internationaux, tout en utilisant des logiciels d'interrogation et un outillage informatique.

En effet, la méthode d'interrogation repose sur le principe de l'équation logique qui est très largement utilisée dans les différents logiciels, cette équation peut comporter des mots clés, des noms d'auteurs, d'inventeurs des noms d'organismes, des éléments de code.

1.5.4.2. Les systèmes de recherche assistée par ordinateur

Ce sont des systèmes adaptés pour la gestion de l'information textuelle (note de synthèse, articles de revues, coupures de presse,…) et permettent d'améliorer l'utilisation des applications dédiées pour les systèmes d'informations. En effet, ils réalisent trois fonctions et parfois quatre, entre autres, la mémorisation des informations textuelles sur des microfiches et sur des disques optiques numériques lorsqu'il s'agit de systèmes plus élaborés.

Ce type de système permet de réaliser directement un traitement informatique aux textes, et ce, grâce aux logiciels de recherche. Il est à noter que les TIC permettent à ce niveau une recherche rapide et efficace.

1.5.4.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC désignent des technologies électroniques qui contribuent à l'amélioration des circuits de communication ayant pour objectif de simplifier et de faciliter les diverses étapes du traitement de l'information. Elles sont utilisées dans le but d'améliorer la performance des entreprises en termes du gain de temps et d'efficacité de gestion.

Parmi ces technologies l'Internet[1] qui est l'un des moyens les plus utilisés au niveau mondial. Cet outil nous permet d'accéder plus facilement à des quantités d'information plus importante concernant les règles économiques, sociales, politiques et culturelles traditionnelles.

En effet, l'internet est considéré comme étant la première source sollicitée par les entreprises, suite à une expression d'un besoin en information, dans le but de s'informer sur un concurrent, client, nouvelles technologies et sur un produit nouveau.

[1] H. LESCA, op cit, p 10.

1.5.4.4. Le réseau personnel

Les réseaux personnels, sont devenus le cœur de la veille stratégique dans la mesure où ces derniers constituent par excellence le centre de recueil des informations stratégiques[1]pour les entreprises.

En effet, ces réseaux assurent l'acquisition des informations à haute valeur ajoutée. Des informations informelles, dont le chemin d'accès est difficile, c'est ainsi que les experts affirment que l'information stratégique emprunte souvent des chemins de traverse ou des passages secrets[2]. Ce type d'outil est doté des sources humaines compétentes et pertinentes susceptibles de détenir les informations désirées et les utilisées d'une manière efficace pour tirer profit d'elles.

1.5.4.5. Le benchmarkingun outil de veille

Le benchmarking est une méthode d'étalonnage concurrentiel, reposant sur la comparaison, et d'éventuel copiage des meilleures pratiques des meilleurs. C'est un outil au service de la veille stratégique, dans la mesure où il permet d'analyser ce que font les concurrents, pourquoi et avec quel résultat[3], ce qui constitue une source d'information privilégiée pour l'entreprise, qui s'en sert.

Ces outils[4] sont destinés à convaincre les responsables de l'entreprise à utiliser la veille stratégique orientée vers les signaux faibles et à maitriser son environnement.

Il est à noter que les outils de la veille stratégique ne se limitent pas aux outils évoqués auparavant, d'autres sont mis à la disposition de l'entreprise, tels que les revues de presse, les brevets, les réseaux sociaux d'entreprise, le courrier électronique … pour faciliter l'accès aux informations, ainsi que leurs traitements, diffusions, leurs exploitations et protections.

1.5.5. Les composantes de la veille stratégique

Souvent les entreprises qui mettent en place une veille ont tendance à collecter beaucoup d'informations. Cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace.

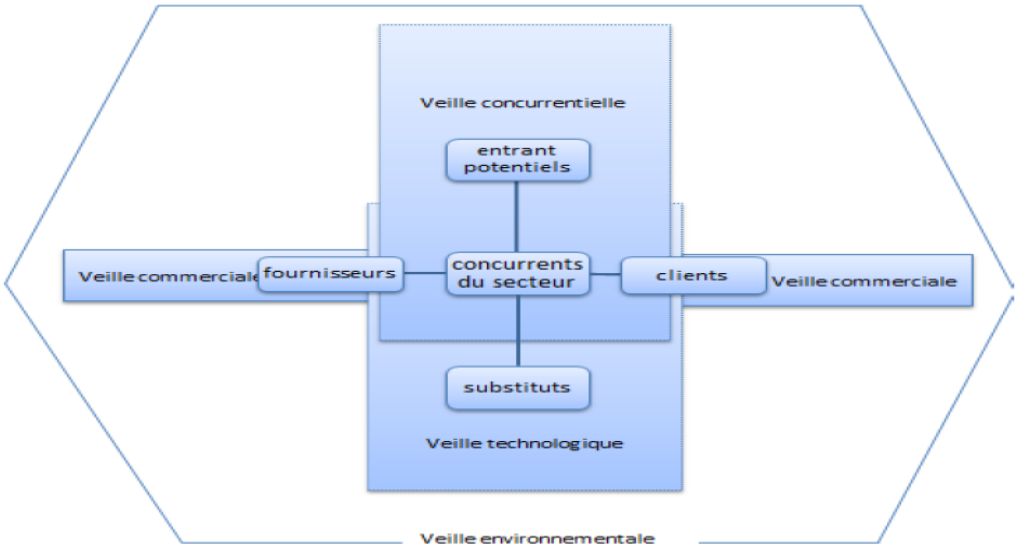
---

[1] N. MOINET, et C. DESCHAMPS, « La boite à outils de l'intelligence économique », DUNOD, 2011, p 48.
[2] N. MOINET, et C.DESCHAMPS, Op, Cit., p 47.
[3] N.COSTA, « Veille et Benchmarking », ELLIPSES, 2008, p 75.
[4] H. LESCA, op cit, p 12.

Pour réaliser une bonne veille, il faut savoir quoi observer, et avoir en tête les priorités et les objectifs de l'entreprise. Cela permet de concentrer les efforts de collecte d'informations sur les éléments clés utiles à la décision. Une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier des axes de recherche pour les veilleurs.

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement général. En s'appuyant sur le schéma de Porter, nous pouvons distinguer quatre grands types de veille.

Figure n°03 : Les types de veilles stratégiques selon les cinq forces de M. Porter



Source : L. HERMEL, « Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », deuxième édition, AFNOR, 2007, page 08.

Le schéma suivant nous permet de comprendre la relation qui existe entre les cinq forces de porter et les types de la veille stratégique. Autrement dit, comment pouvons-nous à travers les cinq forces de porter de faire une distinction entre les types de la veille stratégique. Les entreprises collectent des informations qui ont une relation avec leur secteur d'activité pour qu'elles puissent être leader par rapport à leurs concurrents. Cela permet donc, de surveiller leurs clients et leurs fournisseurs afin d'avoir un pouvoir de négociations sur eux, ce qui permet donc de maitriser l'environnement commercial de ces entreprises. Le rôle donc de l'entreprise ne se limite pas à surveiller son environnement commercial mais aussi à surveiller ses concurrents directs et potentiels.

C'est pourquoi, une surveillance de la concurrence est nécessaire ou plus exactement une veille concurrentielle est nécessaire. En se basant sur les cinq forces de porter, l'entreprise doit aussi surveiller les produits, les nouvelles technologies qui peuvent introduire sur le marché, plus encore, pour anticiper les évolutions de façon stratégique.

Dans ce qui suit, nous tenterons de cerner les différentes composantes de la veille stratégique :

1.5.5.1. La veille commerciale

Ce type de veille[1] concerne les clients et les fournisseurs. Il s'agit d'être à l'écoute permanente et durable (à long terme) des besoins des clients et leurs évolutions ainsi que les marchés. Il s'agit également de lancer de nouveaux produits et de créer de nouveaux marchés. A titre d'exemple, le producteur italien de voitures FIAT, étant à l'écoute des marchés en 1980 a pu détecter les besoins des clients en termes de finition et de design des automobiles et il a mis en place un laboratoire spécifique afin de répondre à ce besoin et le satisfaire de la meilleure manière possible.

Microsoft, quant à elle, a recours à des enquêtes régulières et les informations collectées sont traitées en temps réel afin de satisfaire ses clients.

En ce qui concerne les clients, pour Bruno MARTINET et Jean Michel RIBAULT[2], il y a lieu de tenir compte des besoins des clients, de l'évolution de la relation des clients à l'entreprise (client-fournisseur) et la solvabilité des clients.

- ***L'évolution des besoins des clients***

Contrairement au commerçant qui s'intéresse aux besoins actuels des clients, le veilleur s'intéresse à la détection, en premier lieu, de leurs problèmes afin de détecter leurs besoins futurs. Et plus le guetteur remontera au client final, plus il aura une vision à long terme, c'est-à-dire : il faut bien analyser le circuit que prendra le produit pour arriver au consommateur final.

[1] E. PATEYRON, « La veille stratégique », édition Economica, Paris 1998, p 151.
[2] B. MARTINET, J.M.RIBAULT, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », les éditions d'organisation, France 1989, p 53-p 62.

- ***L'évolution de la relation client-fournisseur***

La veille commerciale s'intéresse aussi à l'autre versant de l'entreprise constituée par les fournisseurs[1].

Dans ce cas, la recherche d'information est souvent focalisée sur le coût des services, mais également sur les différentes garanties en termes de délais de livraison, de continuité de la relation, de qualité des produits et services, de services après-vente, d'adaptabilité à l'évolution de la demande des marchés.

En effet, les bénéfices de l'entreprise ne dépendent pas uniquement de ces derniers, mais également de la relation entre entreprise appelée fournisseur et son client, c'est pour cela, il faut avoir une certaine dépendance d'un partenaire à l'autre.

Ici, le rôle de la veille commerciale est de surveiller l'évolution de la relation entre l'acheteur et le vendeur.

- ***La solvabilité des clients***

Il s'agit de surveiller les résultats économiques du client et anticiper sa capacité à payer ses commandes à l'avenir. Ces informations peuvent être fournies par les banques qui représentent une source d'information officieuse traditionnelle.

En ce qui concerne le fournisseur, pour les deux auteurs, il faut surveiller l'évolution de l'offre des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise.

- ***L'évolution de l'offre de produits nouveaux***

Pour les produits dont l'entreprise a l'habitude d'acheter, le travail est facile, en ce sens qu'il y a abondance des informations car les fournisseurs viennent proposer leurs services de façon spontanée, par contre pour les biens qu'elle n'a jamais achetés, elle doit recourir à la veille technologique.

- ***L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise***

Il faut noter que les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation notamment via l'augmentation des prix et la réduction de la qualité des produits, ils ne sont donc pas à la

[1] L. HERMEL, op cit, p 11.

merci des entreprises, c'est pour cela qu'il est nécessaire pour l'entreprise d'entretenir une bonne relation avec ses fournisseurs. Elle doit également les surveiller et les observer afin de limiter leur pouvoir de négociation.

Les sources d'information utilisées pour ce type de veille sont : les rapports de visites clients, les rapports de visites fournisseurs, les contacts personnels, les achats de produits internet, les revues et magazines[1].

1.5.5.2. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle est à la jonction de la veille technologique et de la veille commerciale. Elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents. Mais aussi elle sera proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle, les fournisseurs de l'entreprise, ainsi que la clientèle et les fournisseurs de ses concurrents.

En effet, elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution[2], en prenant en considération un certain nombre de paramètres concurrentiels qu'on doit surveiller, mais aussi s'intéresser à l'intensité concurrentielle.

Ces paramètres[3] peuvent être :

- ***Les produits*** : Il s'agit de surveiller la notoriété et la gamme des produits des concurrents.
- ***Le circuit de distribution*** : Il s'agit de surveiller la qualité et la couverture du circuit de distribution.
- ***Recherche et ingénierie*** : Il s'agit de surveiller les capacités internes de recherche et développement (on parle de dépôt de brevet), ainsi que les possibilités de faire appel à des fournisseurs, des clients et des cocontractants (pour permettre à l'entreprise de disposer de la technologie dont elle a besoin).
- ***La commercialisation et la vente*** : Surveiller la force de vente des concurrents. L'intensité concurrentielle est la concurrence au sein du secteur qui peut être forte selon un certain nombre d'éléments qui sont :

[1] Centre doc, « Recherche d'information et marketing », France 2003, p 9.
[2] L. HERMEL, op cit, p 10.
[3] B. MARTINET et J.M. RIBAULT, op cit, p 41- p 49.

- Le nombre de concurrents est élevé : l'entreprise ne peut pas surveiller l'ensemble des concurrents, l'élément le plus pertinent à surveiller est la part de marché.
- Les produits des concurrents ne sont pas vraiment distincts : s'agissant de biens de première nécessité, les acheteurs choisiront selon le prix et la qualité du produit ou du service.
- Les barrières à la sortie sont élevées : il s'agit de l'ensemble des obstacles qu'une entreprise peut rencontrer pour sortir d'un secteur déficitaire (en ce sens qu'il y a une forte concurrence et peu de rentabilité pour l'entreprise), il peut s'agir alors à titre d'exemple des obstacles législatifs.
- La rivalité est disparate (très diverse) : chaque concurrent a son propre métier et chacun a des objectifs différents, il est nécessaire de surveiller les stratégies menées par les rivaux.
- Les enjeux stratégiques sont très élevés : la réussite de l'entreprise dans un domaine est indispensable à sa survie.

La menace de nouveaux entrants est due au fait qu'il n'y ait pas de barrières solides à l'entrée, donc la protection est faible.

Les sources d'information pour ce type de veille sont : internet, les sites web, les rapports d'activité, les bilans d'entreprises, la documentation commerciale, les achats de produits, revues et magazines[1].

1.5.5.3. La veille technologique

La veille technologique *«est l'ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte des informations technologiques, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises»*[2]. La veille technologique consiste à surveiller de façon légale l'environnement technologique de l'entreprise, c'est-à-dire toutes les nouveautés techniques et technologiques, il s'agit de la recherche et la collecte d'informations scientifiques, technique et technologique.

[1] Centre doc, op cit, p 11.
[2] INNOVATECH, « La veille technologique », ISTIA INNOVATION, Belgique. In www.ISTIA.UNIVangers. fr/innovation, (le 25/03/2015 vu à 16H57), p 1.

Selon Bruno Martinet et Jean Michel Ribault[1], *« la veille technologique est une activité naturelle à tous les spécialistes, les chercheurs, les technologues et les ingénieurs.*

D'après JAKOBIAK[2], la veille technologique permet de déceler les technologies qui permettent l'avancée des entreprises, elles sont au service de l'innovation, donc améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Les auteurs mettent l'accent sur les différents acteurs qui sont chargés de réaliser la veille technologique. Martinet et Ribault regroupent sous l'appellation veille technologique les recherches ayant trait :

- ***Aux acquis scientifiques*** : l'entreprise doit avoir un niveau assez élevé en termes de connaissances scientifiques et l'aptitude à comprendre les discours des scientifiques et à pouvoir leur poser des questions concernant les différents problèmes.
- ***Aux produits*** : le produit est l'offre concurrente sur le marché. La veille doit s'intéresser aux produits qui sont en concurrence directe et indirecte aux produits de l'entreprise. Il faut alors détecter quelles sont les fonctions des produits, leurs performances ainsi que la valeur qu'ils apportent (le plus apporté).
- ***Aux procédés d'utilisation*** : Les veilleurs s'intéressent aux procédés utilisés par l'entreprise elle-même et ceux utilisés par les concurrents.
- ***Aux matériaux*** : Il s'agit de déterminer la nature des matériaux, c'est-à-dire : est ce qu'ils sont naturels, synthétiques, artificiels, leur prix est-il mondial ou local.
- ***Aux systèmes d'information*** : Nous savons que l'information une fois collectée doit subir un traitement, à présent ce dernier est automatisé d'où l'importance de surveiller les automates, les logiciels de programmation, les langages et application d'intelligence artificielle qu'ils sont sur le marché et ceux utilisés par les concurrents.

Les sources d'informations pour ce type de veille sont : les bases de données, revues, journaux, publications et périodiques diverses, les publications spécifiques, les thèses,les centres de recherche, les universités, les salons et foires, les ouvrages, les bibliothèques et les brevets.

[1] B. MARTINET et J.M. RIBAULT, op cit, p 25.
[2] F. JAKOBIAK, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation, France, 1991, p 35.

1.5.5.4. La veille environnementale

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologique, concurrence et commerciale) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique... qu'une entreprise pourra faire la différence avec ses concurrents. Cette veille sera axée sur des aspects différents de la vie économique.

1.5.6. Le processus de la veille stratégique

Au début du processus, l'information est la plus basse, aucune fenêtre d'opportunité ne se montre et l'incertitude est maximale. Elle est constituée de signaux faibles. Puis, progressivement, les informations sont enrichies aux points de permettre d'abord l'identification de la source d'opportunité ou de la menace ; ensuite, nous procédons à l'évaluation de ces dernières ; finalement, l'information est suffisamment enrichie pour que l'incertitude soit réduite à un niveau considéré comme acceptable. Pour mieux comprendre la démarche de la veille stratégique, nous allons présenter les phases de la veille stratégique, qui sont en nombre de quatre.

1.5.6.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche.

En effet, il y a des besoins communs en informations à toutes les entreprises, mais il existe des besoins spécifiques à chacune d'entre elles. Ce qui devra conduire l'entreprise à faire le point sur elle-même et sur l'environnement. Ceci est préconisé notamment par MARIE ARMAND[1]. Selon cette dernière, l'organisation doit recourir à l'analyse SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES and THREATS), en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il s'agit alors de détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise en ayant une meilleure connaissance de l'environnement afin de pouvoir se positionner.

[1] M. ARMAND, « Regards croisés sur la veille », cadde-réputation et régions job, France, p 9.

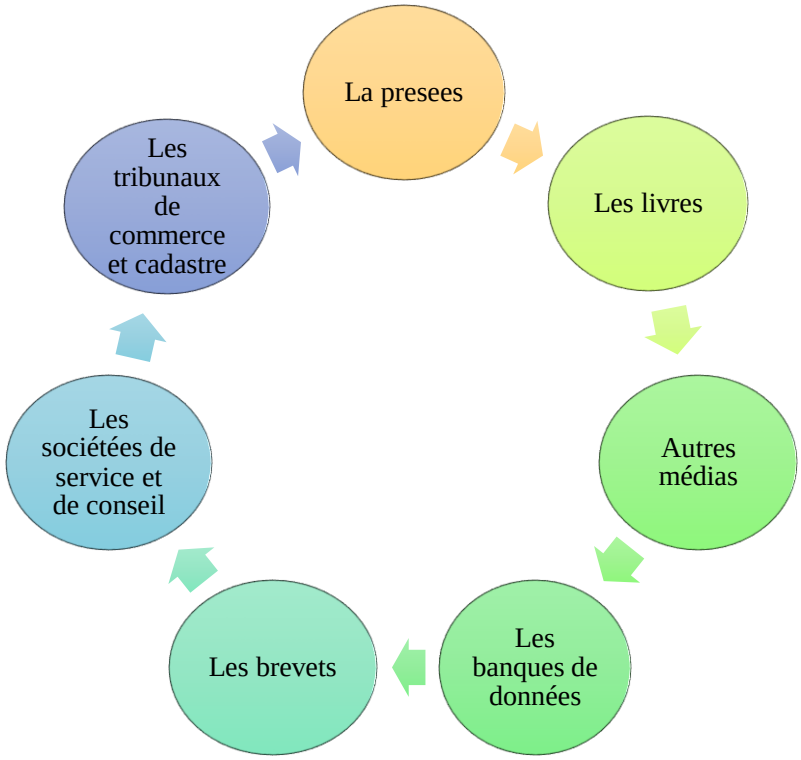
1.5.6.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information

A partir de la définition des objectifs, l'entreprise va recourir à des sources pour pouvoir rechercher et collecter les informations dont elle a besoin. Selon PATEYRON, il existe des sources d'information formalisées et informelles[1].

- ***Les sources d'information formalisées***

Nous exposons certaines sources formalisées[2] estimées importantes sous forme d'un schéma. Ce sont des sources écrites et complémentaires, l'avantage de ces sources est leur coût faible, leur inconvénient est le fait que l'information ne soit pas fraiche.

Figure n°04 : **Les sources d'information formalisées**.



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAULT, les éditions d'organisation, p 79-109.

- ***Les sources d'information informelles***

Les sources d'information informelles[1] sont des sources qui ne sont pas écrites mais dont la valeur est importante.

[1] PATEYRON, op cit, p19.
[2] B.MARTINET, J.M.RIBAULT, op cit, p 79-109.

- ***Les concurrents*** : par la communication commerciale (publicité, prospectus permettant d'annoncer de nouveaux produits et de nouveaux designs), les journées portes ouvertes ;

- ***Les fournisseurs et sous-traitants*** : c'est une source qu'il faut exploiter car le fournisseur et le sous-traitant de l'entreprise sont ceux de son concurrent ;

- ***Les missions et voyages d'études***: cela permet d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits étrangers sur le marché local ;

- ***Les colloques, congrès*** : ce sont des lieux où l'on s'échange des informations et les chercheurs font part de leurs dernières trouvailles qui ne sont pas encore écrites ;

- ***Les expositions et salons*** : sont des sources d'information fondamentales ;

- ***Le réseau relationnel (interpersonnel)*** : Il s'agit des personnes que l'on connait et qui collecte des informations et on dit qu'un informateur bien placé vaut tous les satellites espions du monde.

1.5.6.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information

Les informations recueillies sont fragmentaires (doivent être complétées par d'autres informations car elles sont incomplètes) et incertaines, c'est pour cela qu'elles doivent être recoupées, mises en relation avec d'autres pour donner plus de valeur ajoutée. C'est ce qui est appuyé par FATIMA AZILAL[2].

Le traitement des informations[3] doit être réalisé par une personne ayant des connaissances et des compétences particulières. En effet, il y a lieu d'avoir des connaissances relatives à l'environnement, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Aussi, détenir des compétences pour pouvoir sauvegarder uniquement des informations jugées pertinentes qui répondent aux besoins préalablement définis. Le traitement des informations se fait par l'évaluation de leur fiabilité en fonction de leurs sources et de façon objective.

[1] Idem, p111-132.
[2] 41 F.AZILAL, « La veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC, p 8.
[3] P. GLOAGUEN, op cit, p 29.

1.5.6.4. La phase de validation et de diffusion de l'information

AZILAL[1] considère que les informations doivent être validées avant d'être utilisées pour la prise de décision. Cette validation est réalisée par un haut responsable (les experts et les analystes).

L'opération de validation implique une étude en profondeur de ses traitements des informations déjà entrepris, ainsi que des documents eux-mêmes pour en tirer l'essentiel, et créer ainsi des outils d'aide à la décision.

La diffusion de ces informations peut se faire selon GLOAGUEN[2] oralement, documents, par messagerie électronique, par internet ou intranet.

Selon le CIGREF[3], deux cas peuvent être cités :
- Le cas où les informations n'apportent pas de vision claire, donc l'entreprise doit redéfinir ses finalités.
- Le cas où les informations permettent d'avoir un sens et apporter les réponses nécessaires à la prise de décision.

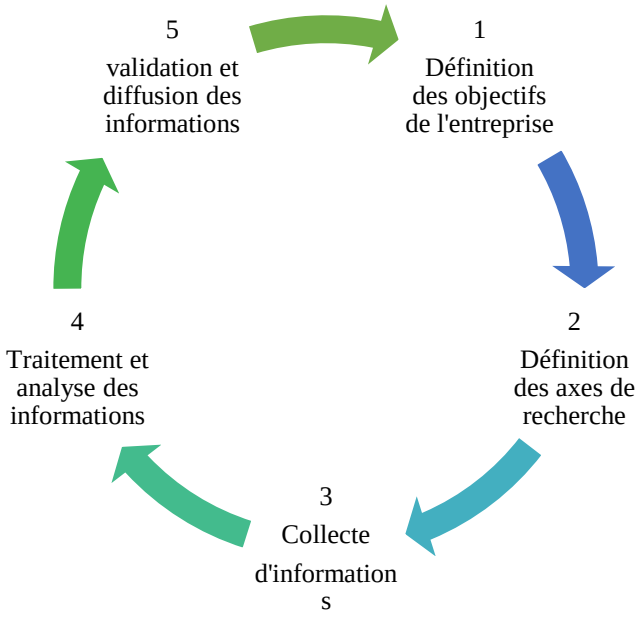
Donc, il ne suffit pas seulement de surveiller l'environnement, l'entreprise doit être proactive, et pour l'être, elle doit maitriser l'information qui est considérée comme un facteur clé mais aussi une matière première de la veille stratégique. Cette notion fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Puis les former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les logiciels et les matériels modernes. Pour qu'ensuite mettre en place une structure en réseau et mettre en place les outils du réseau des télécommunications et réseau informatique.

Cette démarche peut être représentée dans le schéma suivant.

[1] AZILAL, op cit, p 19.
[2] GLOAGUEN, op cit, p 30.
[3] CIGREF, op cit, p 13.

Figure n°05 : La démarche de la veille stratégique



Source : B.MARTINET, J.M.RIBAULT, les éditions d'organisation, P177-199.

Le schéma suivant nous permet de comprendre l'importance de la veille stratégique pour toute entreprise qui veut se développer et être leader sur le marché. Toute entreprise avant d'agir, elle doit fixer des objectifs qui permettent de cerner ces besoins en termes d'information. L'entreprise collecte des informations qui ont une relation avec son domaine d'activité et qui permettent de retracer une stratégie qui est basée sur les objectifs désignés par elle-même. Ces informations doivent être traitées et analysées par des personnes qui ont des compétences et des connaissances particulières qui permettent de sauvegarder les informations les plus pertinentes pour l'entreprise. Cependant, ces dernières doivent être validées par les responsables de l'entreprise afin de permettre une meilleure prise de décision.

Donc, tout est centré au tour de l'information que collecte, traite et valide l'entreprise. Elle est considérée comme une matière première de la veille stratégique.

En plus de l'information stratégique, anticipative et intelligente, il y a aussi le facteur ressources humaines qui est considéré comme étant le facteur clé pour toute entreprise. Cependant, la veille stratégique doit avoir des acteurs spécifiques et qui ont des compétences et des connaissances qui permettent de collecter, traiter, analyser et valider les décisions prises par l'entreprise. Ces acteurs doivent suivre des formations spéciales afin d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour faire face aux besoins de l'entreprise en

termes d'information intelligente. JAKOBIAK[1] distingue trois acteurs principaux de la veille stratégique : les guetteurs (observateurs), les analystes (les experts) et les décideurs. Il parle alors de réseau de spécialistes. Il est intéressant de mentionner qu'il est essentiel de constituer un réseau de ressources humaines complices, motivées, aimant travailler ensemble, en groupe et coopérer. Donc, la démarche de la veille stratégique est basée dans un premier lieu sur l'information et dans un deuxième temps sur les ressources humaines qui assurent une meilleure utilisation de ces informations. Ce point sera développé dans le deuxième chapitre.

Section 2 : L'information comme matière première de la veille stratégique

Nous avons avancé au début que l'Intelligence Economique et la veille stratégique se basent sur l'information qui a de la valeur et qui permet d'anticiper les changements à venir. Dans cette section, nous aborderons l'information en détail afin de comprendre ce qu'est cette dernière, ses caractéristiques et sa typologie. Mais aussi, quel genre d'information que doit utiliser l'entreprise pour réussir son système d'Intelligence Economique plus particulièrement sa veille stratégique.

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 Economique au même titre des matières premières nécessaires à la production des biens. En effet, elle permet d'anticiper les changements et adopter des comportements proactifs.

Ainsi, le management de l'information devient une préoccupation majeure pour les dirigeants des entreprises. C'est pourquoi, une culture[2] de l'information est développée par ces dernières afin de répondre aux enjeux notamment économiques, technologiques et scientifiques.

En effet, l'information n'est utile pour une entreprise que si elle peut produire de la valeur ajoutée et donc, que si elle peut se transformer en connaissance. Cependant, la connaissance ce n'est que le produit du traitement de l'information.

Nous tenterons dans ce qui suit de présenter l'importance de l'information pour une entreprise et pour la création de la connaissance.

[1] F. JAKOBIAK, op cit, p 42.
[2] D. MATMAR, op cit, p 01.

2.1. Définition, caractéristiques, valeurs et types de l'information

Nous commençons par la présentation de la définition de l'information, puis nous exposons les différentes caractéristiques de cette dernière, et nous terminons par la présentation de la typologie de l'information.

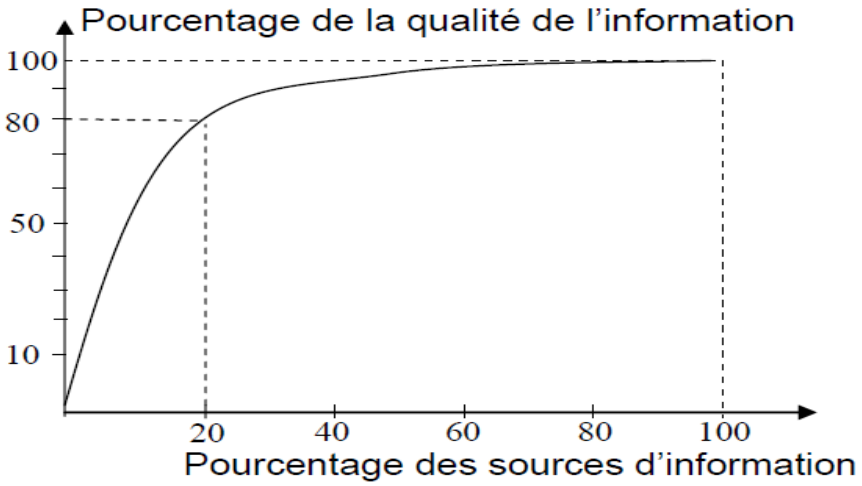
2.1.1. Définition de l'information

Selon PEAUCELLE[1] l'information *« est une image, des objets et des faits, elle les représente, corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait ».* Ainsi, l'information apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir. Cette connaissance est l'étape suivante du développement de l'information. Aussi, *« 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».*

Cependant, il est nécessaire de s'organiser intelligemment, du fait qu'on ne peut pas tout surveiller par manque de moyens humains, financiers et d'outils spécialisés. L'information obéit à des lois de répartition qui aident à structurer les recherches efficacement. Selon la loi de Pareto 80 % des informations recherchées par les entreprises se trouvent dans 20 % des sources, pour ce qui est des 20 % d'informations restantes, on pourrait les avoir après analyse et interprétation des informations disponibles. Il s'agit donc d'identifier les sources les plus riches par itérations successives. Le schéma suivant nous permet de déterminer l'importance des sources d'information dans la détermination des informations qui ont de la valeur pour l'entreprise.

[1]L.PEAUCELLE, « Système d'information pour le management », édition Economica, Paris 1986.

Figure n°06 : la loi de Pareto 80/20 à la distribution de l'information dans les différentes sources d'information



Source : D. MATMAR, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, 2008, p 75, d'après Pareto (1966) cité par Dacilva (2002).

En effet, les informations destinées à la prise de décision ont des caractéristiques particulières. Ces caractéristiques sont énumérées comme suit :

2.1.2. Les caractéristiques de l'information

Les caractéristiques[1] de l'information peuvent être résumées comme suit :

- ***La vitesse ou la rapidité*** : c'est le temps que met l'information pour aller de l'émetteur au récepteur ;
- ***L'accessibilité*** : c'est la possibilité à toute personne d'obtenir l'information désirée au moment voulu ;
- ***L'intelligibilité*** : c'est la capacité d'une information à être perçue et utilisée par son utilisateur ;
- ***La pertinence*** : c'est la capacité d'une information à répondre à un problème posé ***;***
- ***L'exhaustivité*** : c'est la capacité d'une information à représenter d'une façon complète un objet ou un événement ;
- ***La fiabilité*** : c'est la capacité d'une information à être sûre ;

[1]R. REIX, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, Paris 2005, p 20-28.

- ***La valeur*** : c'est le coût économisé ou le gain réalisé grâce à de meilleures décisions prises en disposant de l'information ;
- ***Le coût*** : la valeur de l'information doit rester supérieure au coût de son obtention (temps, effort, rémunération d'expert).

2.1.3. La valeur de l'information

L'information a de la valeur[1] si elle permet de :

- ***Réduire l'incertitude de l'avenir*** : il s'agit de représentations qu'elle permet de faire du futur en utilisant des probabilités ;
- ***Prendre les décisions considérées*** : l'information a de la valeur lorsqu'elle influence la décision prise par les dirigeants de l'entreprise (une meilleure prise de décision) et l'inverse est juste ;
- ***Modifier les conséquences d'une décision :*** l'information est considérée comme un bien estimable comme les autres ayant un coût.

En effet, plus l'information est coûteuse (et notamment ses sources) plus elle a de valeur.

2.2. Les types d'information

L'information est présentée sous plusieurs formes. Nous allons dans ce qui suit la présenter selon sa finalité, son support et sa disponibilité :

2.2.1. L'information selon sa finalité

LESCA[2] distingue trois types d'information :

2.2.1.1. L'information de fonctionnement

C'est une information indispensable au fonctionnement quotidien de l'entreprise, elle est liée à des tâches répétitives. Il peut s'agir alors des :

- ***Informations de commandes*** : déclencher une opération à travers les commandes client, le passage des commandes au fournisseur.

[1]B.MARTINET, J.M.RIBAULT, op cit, p191-192.
[2]H.LESCA, E.LESCA, « Gestion de l'information », édition LITEC, Paris 1995.

- ***Informations de contrôle*** : contrôler les résultats issus d'une opération via les fiches de stock par exemple.

2.2.1.2. L'information d'influence

C'est une information dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise qu'ils soient internes ou externes afin de les rendre coopérants.

- ***Acteurs internes :*** Le personnel dans sa totalité, pour cela, l'entreprise utilise les notes de service, le journal de l'entreprise.

- ***Acteurs externes :*** Par exemple les clients, pour cela, l'entreprise utilise la publicité, les catalogues des produits destinés aux clients.

2.2.1.3. L'information d'anticipation

C'est une information qui permet à l'entreprise de voir l'avenir à l'avance dans le but d'en tirer avantage ou bien éviter un risque. Il s'agit de l'information pour piloter l'entreprise dans la bonne direction pour regarder plus loin que le quotidien. C'est lié à des tâches peu répétitives réalisées dans le contexte d'incertitude.

L'anticipation selon CIGREF[1] *« est la détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée ».*

En additionnant les trois types d'informations, l'entreprise peut créer un avantage concurrentiel.

2.2.2. L'information selon son support

Nous distinguons l'information brute, secondaire et élaborée[2] :

2.2.2.1. L'information primaire ou brute

C'est une information qui n'a pas subi de transformation, son coût est relativement faible. On la trouve dans le journal, un texte de brevet, etc.

[1] Club informatique des grandes entreprises françaises, « Veille stratégique, organisé la veille sur les nouvelles technologies de l'information », France, septembre 1998, p 09.
[2] B.MARTINET, J.M.RIBAULT, op cit, p 193.

2.2.2.2. L'information secondaire

C'est une information qui découle de l'information brute par classement et indexation. Il s'agit de liste de références, de banques de données, les catalogues et annuaires. Son coût est un peu plus élevé que le coût de la précédente.

2.2.2.3. L'information élaborée

C'est une information ayant subi un traitement, une analyse et une synthèse. Elle a une valeur ajoutée et son coût est élevé.

2.2.3. L'information selon sa disponibilité

L'information peut être aussi blanche, grise ou noire[1].

2.2.3.1. L'information blanche

Appelée aussi information officielle, nous pouvons la trouver dans les bases de données, les publications, les périodiques, chez les fournisseurs, les clients, mais il est difficile de déterminer l'information pertinente.

2.2.3.2. L'information grise

C'est une information qui pour l'utiliser doit faire objet d'une autorisation de la part du propriétaire car elle est protégée par des brevets et des droits d'auteur.

2.2.3.3. L'information noire

C'est une information confidentielle qui est protégée par le secret. Pour l'avoir, les entreprises recourent à des méthodes illégales généralement l'espionnage.

Les informations à présent sont variées et abondantes, c'est pour cela que l'entreprise doit trouver la bonne information. En effet, pour N.LESCA[2], le problème, ce n'est pas de trouver l'information, mais plutôt d'avoir la bonne information.

Il s'agit donc, de disposer d'informations de valeur permettant l'anticipation et c'est à travers l'Intelligence Economique et la veille stratégique que ces informations s'organisent

[1] P. GLOAGUEN et collaborateurs, « Le guide de l'intelligence économique », Hachette livre, France 2012, p 25.
[2] N. LESCA, M. LAURENCE, CARON-FASAN, op cit, p 111.

(s'obtiennent et se mettent en œuvre) pour avoir un avantage concurrentiel, le préserver et le maintenir.

2.3. L'information intelligente

L'information est le degré d'incertitude contenu dans un message transmis d'un émetteur à un récepteur. Mais, l'information est également la mesure de la nouveauté d'un message à l'autre, sa signification et son influence sur la conduite du récepteur.

En effet, l'information brute sera analysée et synthétisée. Elle s'enrichit au fur et à mesure et acquiert une valeur ajoutée qui la rende exploitable mais aussi crédible, c'est-à-dire : l'acquisition d'une information est le point de départ de toute mission d'Intelligence Economique en entreprise et que l'information intelligente part des données brutes et s'enrichit au fur et à mesure grâce à une valeur ajoutée apportée, entre autres, par les professionnels de l'Intelligence Economique, donc, l'intelligence apporte une valeur ajoutée à l'information. Cela peut nous ramener à dire qu'il y a beaucoup d'informations et jamais assez d'intelligence.

Le nombre d'informés ne cesse de croître au point que nous courrons tous le risque de perdre beaucoup de temps à chercher l'information sans fin.

Dans le même temps les informations nous arrivent de toutes parts. Toujours plus d'informations arrivent sur écrans. L'on finit par prendre plaisir à se retrouver derrière son ordinateur à scruter les moindres détails à la recherche de la perle rare. Cette attitude est dangereuse car :

- Nous ne sommes pas spécialement formés à ces taches ;
- Notre métier est certes de trouver l'information mais avant tout de la transformer en intelligence ;
- Le temps que nous consacrons à la recherche d'information ne sera pas utilisé à la transformer en intelligence ;
- Les veilleurs ont souvent conscience de l'importance de la recherche en amont à partir de sites de plus en plus nombreux et de plus en plus compliqués ;
- Nous sommes de plus en plus nombreux à nous rendre compte combien le travail de documentaliste est nécessaire et utile. Il facilite l'intelligence.

La surcharge en information menace la performance en élevant l'accessoire au même rang que le prioritaire. Il faut toujours éviter le superflu, comme il faut ignorer l'information redondante, les hypothèses non vérifiées et bien d'autres données qui n'apportent rien à notre client interne si ce n'est la surcharge paralysante.

Il faut rechercher en priorité l'information à valeur ajoutée. Pour cela :

- Les données seront recueillies et triées ;
- L'information sera analysée, synthétisée ;
- Cette information à valeur ajoutée devient intelligence.

L'intelligence se définit comme étant une information à valeur ajoutée. Cette dernière est le fruit de l'analyse et de la réflexion du veilleur :

- qui répond à la question posée, juste ce qu'il faut ;
- Elle est croisée, analysée et synthétisée ;
- Compréhensible et cohérente ;
- Son objectif : être exploitable.

La valeur ajoutée ou intelligence confère à l'information son caractère exploitable, non seulement par la qualité de la réponse apportée, mais aussi surtout sa présentation au bon moment et à la bonne personne. L'important est donc, de leur apporter l'information utile quirépond aux préoccupations de l'entreprise, c'est-à-dire : celle dont besoin les différents niveaux de décision de la firme ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise. Celle-ci cherche en permanence à améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Donc, l'information devient intelligence chaque fois qu'elle est rigoureuse, fiable, véhiculée à temps, au décideur qui en a le plus besoin, avec l'obsession d'un partage et d'une diffusion interne pour enrichir, motiver, anticiper, enfin apporter un frein à toute tentation bureaucratique et à toute résistance au décloisonnement.

En effet, certaines informations perdent toute valeur dès lors qu'elles sont diffusées avec retard. D'autres, par contre se perdent d'un bureau à l'autre, faute d'arriver là où il faut, quand il faut.

Nous sommes là au cœur de la mission d'Intelligence Economique en entreprise, celle du partage de l'information au service de l'intelligence collective, donc de la performance de l'entreprise**.**

L'information utile est exacte, récente, exploitable, environnée (dans un contexte), et économiquement accessible ;

L'information est au cœur de la préoccupation stratégique de l'entreprise. Elle n'a de la valeur que lorsqu'elle est croisée, partagée, interprétée, adaptée, corrigée, revue, lue et relue, exploitée en tenant compte de l'ensemble des informations détenues.

Pour créer cette information, il faut que les acteurs soient capables de la collecter, l'interpréter, et l'exploiter d'une manière pertinente. Donc, l'information est considérée comme étant un besoin que doit l'entreprise satisfaire pour atteindre ses objectifs. Le besoin en information permet de faire naître un autre besoin qui est la formation. La formation est obligatoire afin d'améliorer les compétences et les connaissances des acteurs de l'entreprise pour faire face au besoin d'information.

Section 03 : La formation, évolution, définition et typologie

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans l'entreprise. Les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace. C'est pourquoi, les entreprises assurent des formations professionnelles à ses employés afin de faire face à l'environnement qui connait aujourd'hui des mutations profondes, à savoir : internationalisation sous toutes ses formes des facteurs de production, accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing,..), la globalisation financière, la concurrence des pays émergents…

Le succès des entreprises est fortement associé au développement des compétences de leurs employés.

3.1. Evolution de la culture de la formation chez les entreprises

En 1971, la formation a pu devenir une forme d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stages[1] sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise.

Elle fut ensuite utilisée pour des besoins très concrets généralement à court terme et sous forme d'action courte. L'adaptation des qualifications du personnel ainsi l'accompagnement de grands projets tels que l'informatisation des services, l'introduction de technologies nouvelles ou l'apprentissage de nouvelles formes de comportements managériaux devint les occasions de programmes de formation importants.

Depuis les dernières années, la situation de la formation dans l'entreprise s'est nettement améliorée. En effet, Le nouveau millénaire est caractérisé par une concurrence de plus en plus vive des entreprises, dans un contexte marqué par l'accroissement de la compétition mondiale et par l'ouverture des pays de plus en plus à la mondialisation.

C'est pourquoi, les entreprises sont conscientes de la nécessité d'investir massivement pour améliorer les compétences de leurs employés. Elles consacrent à la formation un budget d'autant plus élevé qui lui permet de répondre au besoin de la flexibilité de sa main-d'œuvre, et cela pour faire face aux turbulences de son environnement, en terme de changement de produits, de marchés, de technologies ou d'organisation qui ont des incidences sur le travail des salaries mais aussi de concurrence de plus en plus compétitive.

La formation est actuellement un domaine clé par lequel la gestion des ressources humaines apporte une contribution au développement et à l'adaptabilité de l'entreprise. Elle est organisée sous forme de stage.

Ces stages[2] doivent avoir l'un des objectifs suivants : prévention du licenciement du salaries en lui faisant acquérir une formation, adaptation du salarie à son emploi, stage d'accueil et de formation de jeunes, acquisition, entretien et perfectionnement des connaissances, et préparation d'une promotion du salarie.

En effet, la formation se présente comme une obligation à l'entreprise. Elle est considérée comme étant une charge pour elle. Ces charges sont pour autant liées aux stages et aux stagiaires. Le compte des sommes consacrées à la formation est donc un compte

[1] P. ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand Colin, paris, 1993, p 178.
[2] Idem

analytique qui est repris dans une déclaration annuelle adressée au trésor public et elle est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habilités et des attitudes.

Avec l'accélération de la mondialisation, Les connaissances sont rapidement dépassées et les nouvelles technologies sont mises en application de plus en plus vite dans les lieux de travail, ce qui oblige les entreprises à développer les compétences des employés à travers l'apprentissage afin d'accroitre leur rendement actuel et futur en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et de leurs attitudes.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. Elle n'est pas une finalité en elle-même, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. Dans ce domaine, les chercheurs préconisent que : Se former, définisse un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif.

La formation est considérée aujourd'hui, comme un facteur clé de compétitivité qu'utilisent les entreprises afin de faire face à la concurrence et que les pays qui adoptent une approche stratégique en matière de formation ont un avantage sur ceux qui laissent ces initiatives aux seules entreprises.

3.2. Raison d'être de la formation, Définition et typologies

Dans ce qui suit, nous tentons de déterminer la raison d'être de la formation, puis nous cernons la définition de la formation selon plusieurs auteurs et enfin, nous présentons la typologie de la formation.

3.2.1. Raison d'être de la formation

Dès le début des années 1970, plusieurs spécialistes, ont soutenu que l'avenir pour les organisations, voire pour la société en général, devait nécessairement passer par la mutation des salaries. La formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose (blocage), de la perte d'emploi et

l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison[1] d'être de la formation pour un salarie, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel. La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter la morale et la motivation des salaries. Elle permet également aux salaries de relever de nouveaux défis.

En effet, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salaries pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorienter par des changements fréquents, c'est-à-dire : la compétence de la main-d'œuvre est devenue dimension de la production qui permet aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres. En effet, nous pouvons avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où.

Même-si l'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à un autre, mais qui est sans aucun doute présente dans tous les pays en termes de besoin d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emplois, de développement social, d'efficacité dans l'organisation du travail.

3.2.2. Quelques définitions de la formation

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond VATIER. Selon cet auteur, la formation, peut se définir comme *« l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »*[2].

Le même auteur suggère que la formation est « *un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis »*[3].

[1] SEKIEU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », deuxième édition, Bruxelles, 2007, p 339.
[2]R. VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition (EMI), 4éme édition 1985 Paris, p 34.
[3] R. VATIER, Op.cit, p 38.

Donc, la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de connaissances, leurs comportements, leurs habiletés et leur capacité mentale ou sociale, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

En plus des connaissances, des habiletés et des comportements reliés à l'occupation d'un emploi sur le marché du travail, la formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toute la problématique de l'éducation, autrement dit *« L'assimilation d'une culture réflexive permettant à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et de se situer personnellement par rapport à ces évènements»*[1].

D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi, la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner, l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie citoyenne.

Pour finir, nous pouvons avancer avec L. SEKIOU, la formation est *« un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »*[2].

3.2.3. Typologie de la formation

Les connaissances acquises en pédagogie, andragogie, processus d'apprentissage, ainsi que les nouvelles technologies de l'information ouvrent en effet de multiples pistes pour transmettre de manière efficace de nouvelles compétences au personnel. Nous distinguons[3] :

- ***Formation en salle*** : interne, ou interentreprises, cette formation est la plus répandue, et elle s'apparente à la formation scolaire. Les études portant sur l'impact de ce type de

[1] L.BELANGER et autres « Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981, p 137 – 170.
[2] L. SEKIOU et L. BLONDIN « Gestion du personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris1986, P 289 -321.
[3] Y. EMERY, F. GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de qualité », deuxième édition, Italie, 2006, p 142.

formation en milieu professionnel montrent qu'il est peu performant pour transmettre des compétences.

- ***Formation (enseignement) assistée par ordinateur*** : les contenus de formation présentés sur PC sont accessibles en tout temps et chacun peut avancer à son rythme. De plus, les contenus peuvent être auto-évalués au moyen de modules de contrôle des acquis. La version plus élaborée de l'EAO représente un véritable atelier d'apprentissage, permettant de stimuler des situations professionnelles complexes et d'apprendre en se comportant réellement dans cet environnement virtuel.

- ***Formation au poste de travail*** : dans l'apprentissage traditionnel, il apparait que l'essentiel de compétences sont acquises au poste. Ce type de formation peut être facilité en organisant des réunions d'apprentissage de type « colloque médical », où les collaborateurs présentent des situations problématiques à leurs collègues afin de bénéficier de leur expérience.

- ***Formation- coaching (tandem)*** : cette approche lie plus formellement deux partenaires (apprenant et le coach) dans le cadre d'un processus d'apprentissage qui alterne des phases d'enseignement, et des phases de traitement des problèmes concrets sur le terrain. Cette approche se développe aussi en tandem (par exemple pour les langues), où chaque partenaire coache l'autre pour un domaine de compétence où il excelle (réciprocité de l'apprentissage).

- ***Formation action*** : consiste à marier le transfert de compétences et la mise en œuvre, le plus souvent dans le cadre d'un projet implanté au sein d'un service. Cette formation concerne alors plutôt l'équipe composant le service qu'une seule personne (il s'agirait plutôt de coaching).

- ***Formation out-door***: très populaire, cette formation consiste à mettre les apprenants en situation à l'extérieur de l'entreprise, en partant de l'idée (pas toujours démontrée en pratique) que les acquis pourront être facilement transférés dans les tâches professionnelles. Axées généralement sur les compétences de fonctionnement en groupe et le leadership, ces formations utilisent des activités (varappe, orientation en forêt, rafting, …) qui n'ont a priori rien à avoir avec l'activité professionnelle.

3.3. Les objectifs de la formation

De nombreux auteurs présentent la formation comme une fonction dont la caractéristique est, d'une part, de répondre à un besoin ressenti par l'entreprise, en l'occurrence, avoir le personnel le mieux adapté et d'autre part, répondre à l'attente des individus en matière de formation, afin qu'il puisse être en mesure de bien exécuter les travaux qui leur sont confiés et donnés de pouvoir progresser.

Nous trouvons que les travailleurs attendent souvent des responsables de l'entreprise qu'ils consacrent à la formation le maximum de ressources et de moyens, ce qui suppose que ces derniers sont invités à considérer l'entreprise tout autant comme une cellule économique, que comme structure de promotion sociale. Par contre, les responsables ont tendance à considérer que le seul but de la formation, est de pallier une pénurie de personnel de qualification donnée, et en tout état de cause, toute formation ne peut être envisagée, selon eux qu'en vue de la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise et qu'ils doivent faire face à un savoir-faire, une flexibilité et une capacité d'adaptation accrues afin qu'elle reste compétitive. En effet, la formation constitue un des moyens pour y parvenir. Au service de notre développement, elle s'intègre désormais en termes d'investissement dans le capital humain, elle nous permet de suivre le rythme de l'innovation technologique et l'accroissement de la concurrence. La formation contribue à atteindre des objectifs[1] de développement et de performance, à savoir :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salaries ;
- Adapter les salaries à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salaries par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salaries par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;

[1] SEKIEU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op-cit, p 337.

- Accroitre chez chaque salarie l'estime de soi ;
- Aider à développer la prévention et la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Améliorer l'expression orale des salaries et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer par les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salaries envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salaries d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Permettre à la direction de repérer les salaries les plus aptes pour une promotion.

Nous pouvons considérer la formation comme étant un moyen d'adaptation et d'anticipation, selon les besoins de l'entreprise. En effet, si nous considérons la formation comme étant un moyen d'adaptation, qui permet à l'organisation de faire face au « vieillissement des connaissances et des habilités » du personnel, cela est provoqué par le développement technique qui touche de nombreux postes de travail. Il entraîne souvent la nécessité d'améliorer les moyens et les techniques existants, d'où souvent la nécessité d'action de formation ou de recyclage du personnel.

Sans oublier, l'introduction de la gestion prévisionnelle qui a provoqué une nette évolution dans la conception, par exemple : la fonction comptable, qui a un rôle traditionnel qui est « l'enregistrement des faits passés ». D'où la nécessité d'offrir au « comptable d'hier » la possibilité de s'adapter à cette nouvelle conception de la comptabilité, grâce à une formation rapide qui cherche un résultat à très court terme.

Cette nécessité de formation rapide est moins impérative lorsque l'entreprise forme son personnel, non pas pour répondre à des besoins actuels, mais en prévision de l'avenir. C'est pourquoi, il faut une formation qui permet d'anticiper les attitudes et comportements dans l'entreprise, ainsi que, les actions de formation destinées à répondre aux besoins de

l'amélioration des relations humaines, apparaissant indispensables pour les postes d'encadrement, et ce malgré leur efficacité lointaine.

En effet, la nécessité d'anticiper par la formation, signifie pour une entreprise dynamique, de former à temps les personnes qui occuperont, plus tard des postes clés, et en vue de la réalisation des objectifs à long termes fixés à l'entreprise, mais aussi visent à maintenir des relations humaines d'une certaine qualité.

Donc, les objectifs de la formation doivent être déterminés en fonction des stratégies organisationnelles et que l'organisation doit examiner si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables, et sans ces objectifs le programme de formation sera difficile à établir.

3.4. Elaboration d'un programme de formation

Pour réussir une formation, l'entreprise doit présenter un programme de formation qui s'établit selon plusieurs étapes, à savoir :

3.4.1. Identification des besoins

Alain Meignant constate *« l'entreprise n'a pas de problème de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre »*[1].

Le besoin de formation n'existe pas en tant que tel ; il existe des facteurs internes et/ou externes révélateurs de besoins de la formation. Une des premières étapes consiste à les repérer.

Alain Meignant observe que le besoin de formation est en réalité induit par trois sources[2] distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité…), des attentes conscientes des individus, et celles du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler.

Un besoin est défini comme la différence entre *« ce qui est »* et *« ce qui devrait être»*. Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une

[1] MEIGNANT, « Manager la formation », Editions liaisons, 4eme, 1998, cité dans l'ouvrage J-M. PERETTI, « ressources humaines », 12eme édition, Vuibert, paris, 2010, p 414.
[2] MEIGNANT, op cit, p 416.

situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. En d'autres termes, c'est l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Par exemple, un employeur peut découvrir qu'il y a un problème du vieillissement de ses salaries. Dans ce cas, il peut recourir à un programme de préparation à la retraite. Ainsi, le simple fait de démystifier la retraite peut entraîner des adhésions volontaires aux programmes de retraite anticipée afin, entre autres, que les salaries d'un certain âge laissant leur place à des jeunes.

En effet, avant d'offrir une formation, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette dernière vise l'efficacité au sein de l'organisation et/ou la résolution d'un problème particulier.

Cette première phase permet de connaitre les compétences et les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

En effet, l'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent l'organisation. Ces personnes doivent être capable d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salaries et de découvrir ainsi les défis auxquels l'organisation aura à faire face. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès techniques, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

3.4.2. Collecte, analyse et sélection des données

Après avoir déterminé les besoins de la formation, il faut les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faut.

Dans un premier temps, il faut interroger tous les membres de l'organisation et rassembler les données disponibles du poste de travail. Ces données collectées devraient répondre à plusieurs interrogations : où, quand, comment, quoi…. et cela afin de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre en fournissant des renseignements pertinents tels que : le taux des accidents au travail, les qualifications possédées par les salaries dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique….

Une fois toutes les données sont rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation qui convient le mieux. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salaries dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Une analyse[1] de ces données est faite et plusieurs catégories de besoins sont mises à jour et cela afin de classifier les besoins selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

Elle permet d'indiquer plus clairement les exigences en RH, la capacité des salaries en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. Elle permet aussi d'éviter l'ambiguïté sur les besoins de la formation.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de la formation.

3.4.3. Coût de la formation

Les coûts de la formation se répartissent en diverses représentations comme : les salaires des formateurs à l'extérieur, le transport et l'hébergement des participants, manuels… Quelle que soit la somme d'argent dépensée. Il est nécessaire de comparer le coût global des actions de la formation aux avantages en retour pour l'organisation. Toutefois, il faut souligner que cette comparaison est un exercice délicat, notamment en ce qui concerne les actions de la formation visant à changer les attitudes.

3.4.4. Evaluation et Suivie de la formation

Le but ultime d'un programme de formation est d'arriver à ce qu'un individu, placé en situation d'apprentissage, en arrive à modifier certains de ses comportements, à ajouter un savoir à ses connaissances déjà acquises ou encore à changer ses attitudes, c'est-à-dire : la formation veut arriver à ce que les habiletés et les attitudes, apprises en session de formation, soient transférées à la situation de travail.

En réalité, former n'est pas une finalité en soi, mais un levier pour atteindre des objectifs clairement identifiés au moment de l'élaboration d'un programme de formation, aller

[1] SEKIEOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op cit, p 349.

au bout de la démarche, implique de vérifier que lesdits objectifs ont été réalisés, dans quelles conditions et avec quels effets. Donc, la formation n'améliorera pas beaucoup le travail des salariés formés, si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on effectue la vérification de leur compétence qu'une fois par an. La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement. L'idéal serait de se conformer aux postulats suivants :

- L'évaluation de la formation établie avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus ;
- Le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation ;
- Les évaluations doivent posséder deux qualités indispensables, un esprit logique et une connaissance technique.

En effet, l'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de cette dernière sont atteints. Elle doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de mobilisation touchant l'ensemble de la personnalité du formé : sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, …

En fait, évaluer, c'est attribué une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports….

La valeur d'un programme de formation permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs. Elle peut s'établir ainsi :

- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;
- Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation ;
- Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation,...

Plusieurs formes d'évaluations sont utilisées pour faciliter le recueil des données, à savoir :

- ***L'évaluation informelle*** : c'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation ;
- ***L'évaluation formelle*** : il s'agit d'évaluer, de façon systématique et objective, les résultats obtenus par les formés ;
- ***L'évaluation « à chaud »*** permettant d'apprécier si le stagiaire est satisfait de la formation. Vous pouvez ainsi vérifier qu'elle s'est déroulée dans de bonnes conditions : respect du programme, prestation du formateur, choix des supports… ;
- ***Evaluation « à froid » :*** permettent d'apprécier la situation du stagiaire avant qu'il commence sa formation ;
- ***L'évaluation des acquis*** : elle vise à identifier le niveau de connaissances acquises.
- ***L'évaluation de l'impact de la formation sur le travail*** : il s'agit de s'assurer que les savoirs, le savoir-faire ou les comportements acquis par la formation sont appliqués et ont un impact sur les situations de travail ;
- ***L'évaluation des effets de la formation sur l'entreprise*** : le fonctionnement de l'entreprise, ses résultats, son organisation… ont-ils changé ?

La formation sans suivi ne sert pas à grande chose. Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes et les employeurs oublient de s'assurer que les performances de leurs salariés sont améliorés ou non après la période de formation. Donc, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

En effet, le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action,…

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions de travail du formé et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé. Enfin, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir. Donc, le programme de formation est un processus dynamique dont chaque étape nourrit la suivante.

Conclusion

Après la seconde guerre mondiale on est passé d'une concurrence basée sur les prix à une concurrence basée sur la créativité. Ce qui pousse les entreprises à faire de la veille stratégique leur préoccupation principale.

La veille stratégique comme nous l'avons expliqué dans ce chapitre représente un outil permettant aux entreprises de faire face à cette compétitivité exacerbée à travers la collecte d'information qu'il faut analyser, interpréter et diffuser au sein de l'entreprise et qui aide à la prise de décision la plus pertinente.

En effet, à partir du 21ème siècle, l'information est l'un des facteurs clés utilisés par l'entreprise pour faire face aux changements de l'environnement. Un changement que peut réaliser l'entreprise à travers l'information anticipative mais aussi intelligente. Mais pour avoir cette information il faut que les acteurs soient capables de les exploiter efficacement. C'est pourquoi, une formation spécialisée est nécessaire afin d'améliorer les compétences et les connaissances des acteurs de l'entreprise.

Ces acteurs doivent être en relation directe avec le système de veille stratégique, nous parlons d'acteurs de la veille stratégique qui doivent avoir des compétences spéciales, développées et améliorées.

Chapitre II

Compétences, formation et acteurs de la veille stratégique, quelle relation ?

Introduction

Au cours des années quatre-vingt, la pensée en stratégie d'entreprise a connu de profondes transformations. Les auteurs ont en effet, tenté d'établir de nouveaux préceptes plus conformes aux enjeux du contexte économique actuel.

Une conception de la firme en termes de ressources et de compétences modifie l'approche sur les conditions de définition d'un avantage concurrentiel soutenable, qui ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position concurrentielle dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources et ses compétences.

Ce modèle apparait comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique et qui est destiné à améliorer les compétences de l'entreprise.

Elle était ainsi dans sa forme première une théorie de « l'avantage concurrentiel », ou encore une théorie dite « de la performance de la firme ». Son objectif est d'identifier les composantes et l'architecture de l'avantage concurrentiel soutenable ou renouvelable de l'entreprise et cela à travers l'amélioration des compétences.

Donc, les choix décisionnels sont la création et l'allocation des ressources à travers le renouvellement des capacités dynamiques de l'entreprise, et seules les entreprises bien organisées, structurées, technologiquement adaptées aux standards internationaux et dirigées par des professionnels compétents peuvent être à la hauteur des nouveaux changements, c'est grâce aux compétences des ressources humaines que le gain en qualité et performance sera réalisé.

En effet, l'approche par les ressources et les compétences répond à un besoin grandissant des organisations pour lequel l'avantage concurrentiel repose sur la capacité à repérer les savoirs, à les transformer et à les intégrer au processus d'affaires de manière à répondre aux contraintes du marché. La formation est alors vue comme un outil au service de l'organisation pour canaliser les compétences vers les buts et les stratégies de l'entreprise.

Ainsi, dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé de la compétitivité et de la création de richesses pour l'entreprise, c'est-à-dire : le potentiel de valeur ajoutée qu'offre l'amélioration des compétences humaines pour l'efficacité et la compétitivité des entreprises. Dans un but d'optimisation de la formation en entreprise, il faudrait veiller à ce qu'il y est élaboration d'un plan de formation adapté à ses besoins spécifiques. La solution semble alors se trouver par un rapprochement entre les compétences et la pratique du travail.

Section 01 : Le modèle des ressources et des compétences

L'approche par les ressources et les compétences comporte des apports non négligeables lorsqu'on s'intéresse à la conception d'une formation. Cependant, elle accentue l'écart entre formation et réalité du travail.

Cette approche à travers ces courants ont accordé une place importante aux ressources de l'entreprise, en effet, les tenants de ces courants rejettent l'idée de fongibilité des ressources et insistent sur leur idiosyncrasie (forte spécificité et récurrence de l'actif). Chaque entreprise ayant des ressources spécifiques permettant d'expliquer l'hétérogénéité au niveau d'un secteur (grâce à ses ressources et compétences, les entreprises peuvent se distinguer des concurrents directs).

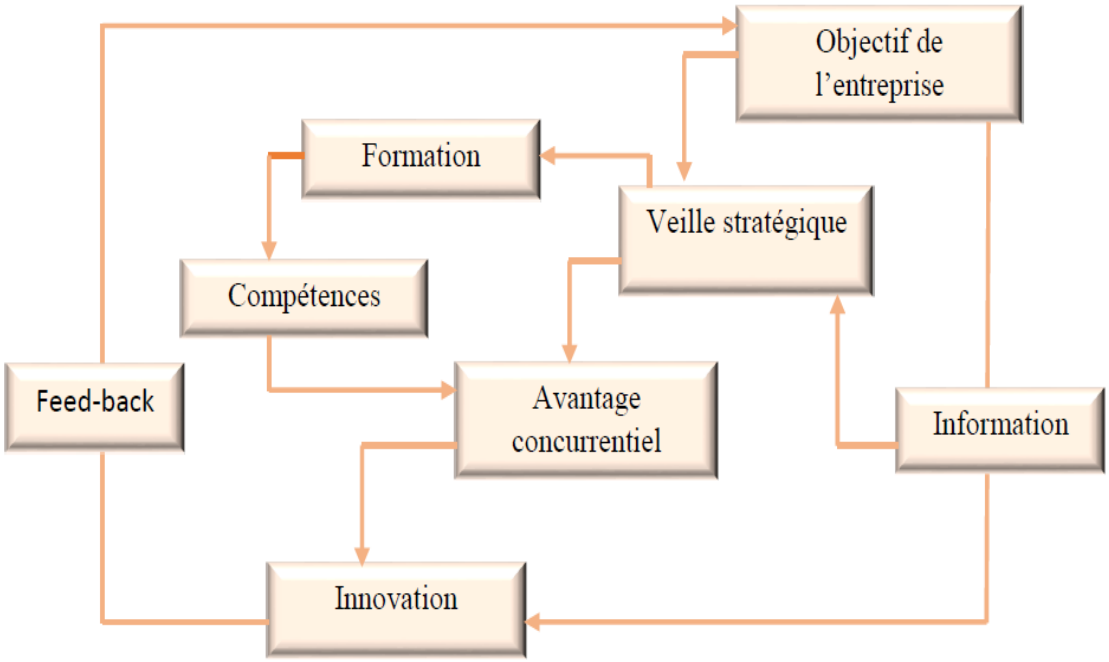
Ces théories se sont inspirées des travaux d'Edith Penrose, mais abordent la notion de ressources de façons distinctes.

1.1. La présentation du modèle des ressources et des compétences

Nous avons opté pour le modèle des ressources et des compétences, du fait que les théories développées par ce modèle permettent de déterminer l'importance des compétences et des ressources de l'entreprise pour fixer les objectifs de l'entreprise et les besoins en termes d'information. Cependant, ces compétences sont considérées comme étant un actif spécifique que peut posséder une entreprise et qui permettent de détecter les informations stratégiques nécessaires pour le développement de l'entreprise et pour faire face à la concurrence, c'est-à-dire : des actifs Idiosyncratiques qui distinguent l'entreprise des autres et lui confèrent le caractère unique et c'est parce qu'elle possède ces ressources qu'elle disposera d'un avantage concurrentiel durable. Le portefeuille de compétences humaines détenu par l'entreprise est considéré comme une source d'avantage concurrentiel qui permet d'innover, donc réaliser les objectifs de l'entreprise.

Le schéma suivant nous permet de démontrer la relation qui existe entre les objectifs tracés par l'entreprise, et la création d'un avantage concurrentiel.

Figure n°07 : **La relation qui existe entre les compétences, la formation et les acteurs de veille stratégique.**



Source : schéma élaboré par nos même d'après les références consultées

Le modèle des ressources et compétences est présenté par plusieurs courants, à savoir :

1.1.1. Les travaux de Penrose

Selon Penrose[1], le développement de l'entreprise se fait grâce aux stimulations externes et aux processus internes. Penrose définit l'entreprise comme « *l'ensemble des ressources à la fois physique et humaine. Elle attribue à ce «monde interne » une capacité à stimuler la croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origine externe telle que les clients ou pressions concurrentielles. »*

Selon l'auteur, l'entreprise est dotée de ressources la stimulant à innover et lui permettant d'évoluer, au même titre que les pressions exercées par les concurrents ou les besoins des clients. En plus des ressources matérielles que possède l'entreprise, elle s'occupe des ressources humaines qui vont lui permettre d'obtenir des services hétérogènes qui fondent

[1] E. PENSORE, « The theory of the growth of firm", Oxford UniversityPress, 1959, L'Edition utilisée ici est celle, révisée, de 1995, cité dans l'ouvrage de G. KEONIG, "de nouvelle théories pour gérer l'entreprise du XXIé siècle », édition Economica, paris, 1999, p 200.

le caractère unique de chaque entreprise. Ces ressources doivent être combinées et agencées de sorte à ce qu'elles aient plus de valeur, nous parlons alors de système de ressources.

L'évolution et le développement de la firme nécessitent des stimulations internes et externes d'où la nécessité de prendre en considération les facteurs exogènes et endogènes. En effet, ce système permet d'obtenir des services idiosyncratiques[1] (dont la qualité est liée à la composition particulière du système) distinguant l'entreprise des autres et lui conférant le caractère unique.

La ressource désigne, tout ce que l'entreprise peut mobiliser pour générer un avantage concurrentiel. Elle est stratégique lorsque sa valeur pour l'entreprise est supérieure à son coût d'acquisition ou de développement, lorsqu'elle est difficile à imiter par les concurrents. Elle doit être rare et avoir des substituts limités.

Une entreprise doit posséder des facteurs de production (capital, travail), des actifs et des capacités particulières dans les différents domaines d'action (marques, qualifications du personnel, bases de données, savoir-faire individuels,…). En effet, Ces actifs et capacités sont de deux types : tangibles et intangibles. Les actifs tangibles sont physiques et matériels (équipements, localisation, etc.), les actifs intangibles sont par contre immatériels et impalpables (aptitudes, savoir-faire, compétences, droits de propriété intellectuelle, etc).

E. Penrose distingue les ressources[2] physiques, des ressources intangibles. Une ressource est une entité élémentaire dont dispose une entreprise qui lui permet d'organiser au mieux son processus de production (un homme, une machine, un savoir, une marque, un brevet, une licence,..), il est important de distinguer entre les ressources matérielles et intangibles, pour le dirigeant, il s'agit de développer, évaluer, répertorier et mettre en œuvre de manière plus efficace ces ressources dans le temps.

Barney définit les ressources « *comme tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs…, contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience »*[3].

[1] G. KEONIG, « De nouvelle théories pour gérer l'entreprise du XXIé siècle », édition économica, paris, 1999, p 207.
[2]Idem.
[3] E. METAIS, « Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et Pratique », économica, paris, 2004, p 31.

Nous distinguons :

- ***Les Ressources communes***

  - Utilisées par plusieurs entreprises (concurrents) ;
  - Peuvent être données (soleils, voies navigables, montagnes) et n'ont pas besoin d'être crées ;
  - De la chance ;
  - Une clairvoyance exceptionnelle ;
  - Un pouvoir de négociation ;
  - Des biens complémentaires uniques.

- ***Ressources privées***

Nous distinguons trois types de ressources pour la compétitivité des firmes :

- ***ressources physiques*** : technologies, matières premières ;
- ***ressources humaines*** : l'expérience, les capacités intellectuelles et relationnelles, les formations destinées aux employés ;
- ***ressources organisationnelles*** : les structures et processus.

1.1.2. La Resource Based View (RBV)

L'approche fondée sur les ressources, en anglais, Resources-Based-View, a été développée dans les années 80 par Wernerfelt1, elle souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances.

L'auteur introduit la notion de spécificité des ressources en particulier les ressources humaines comme déterminant la capacité d'une entreprise à réaliser des profits soutenables et supérieurs à ceux des concurrents. Les ressources spécifiques sont des ressources qui n'existent que par leur participation à des processus particuliers, par exemple processus de veille stratégique dont les acteurs de la veille stratégique s'occupent de la surveillance de l'environnement de l'entreprise afin d'être proactive et qui donne à la firme le pouvoir d'anticiper et d'être leader par rapport à ses concurrents.

La RBV, permet de traiter directement la dimension de l'organisation interne de l'entreprise. De plus, elle fournit un cadre pour visualiser les multiples interactions et permet

de dépasser le cadre systémique des analyses traditionnelles en expliquant les relations qui s'opèrent entre les firmes.

Cette théorie prend en considération toutes sortes de ressources (tangibles et intangibles : savoir, savoir-faire, brevet,…), celles-ci pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable et comme précédemment cité, cette approche tient compte uniquement des stimulations exogènes donc elle essaye d'améliorer les ressources de l'entreprise, par exemple pour répondre aux exigences des clients et une meilleure utilisation des ressources permet la création de la richesse.

1.1.3. L'analyse par les compétences fondamentales

L'approche basée sur les compétences revient aux deux auteurs Hamel et Prahalad[1], ils introduisent la notion de compétence centrale ou cœur de compétence ou *«the core competence»*, qui concernent les activités de l'entreprise, où ses différents domaines d'activité, plus elles sont utilisées et partagées, plus elles se renforcent par l'apprentissage collectif. Ce concept fut introduit dans un article paru en 1990 dans la Harvard Business Review.

La vision nous permet de visionner l'entreprise dans le futur par un management spécifique de ses ressources, en particulier les ressources humaines. Selon Hamel et Prahalad le facteur qui permet à l'entreprise d'être proactive est son portefeuille de compétences centrales[2]. C'est pourquoi, les acteurs de l'entreprise doivent maitriser ces compétences. Hamel (1994) distingue trois champs de compétences qui sont représentés dans le tableau suivant.

[1] G. KOENIG, op cit, p 227.
[2] G. KOENIG, op cit, p 228.

Tableau n°02 : représentatif des champs de compétences fondamentales

Le champ	Exemple
L'accès au marché	Le Management des marques, des ventes, le marketing et la logistique.
Le Processus productif	La Qualité, flexibilité, rapidité d'exécution et le respect des délais.
La Contribution fonctionnelle distinctive du produit	La convivialité d'un produit.

Source : G.KOENIG, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21 siècle », édition économica, Paris 1999, p 228.

L'image de marque de l'entreprise, sa force de vente, la qualité de ses produits, sa flexibilité représentent des compétences fondamentales à développer. C'est pour cela, qu'il est nécessaire de gérer ses dernières à travers l'amélioration des compétences des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire : les acteurs de l'entreprise doivent identifier selon les compétences qui veulent développer ou améliorer les besoins en formation qui leur permettre de cerner le champ de compétence fondamentale.

Donc, la direction générale doit développer un petit nombre de compétences à travers des formations particulières (acteur de veille stratégiques) qui vont s'enraciner dans l'amélioration des compétences fondamentales. Quant à l'exploitation des compétences, celles-ci représentent un investissement qu'il y a lieu de rentabiliser et cela à travers des formations, en ce sens qu'elle a investi pour développer des compétences et au retour elle doit réaliser des bénéfices.

L'ambition, la construction et l'exploitation sont trois idées clés à la base de la gestion des compétences. La discipline de l'ambition selon les auteurs prend son sens par opposition avec l'idée d'adéquation, en effet, il ne s'agit pas de s'adapter mais de stimuler la créativité pour une meilleure rentabilité des ressources engagées.

1.1.4. La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques stipule qu'un meilleur usage des ressources permet la création des richesses. Elle permet d'expliquer l'évolution des firmes dans un environnement affecté par des changements technologiques rapides.

L'approche est présentée par Teece et Pisano dont ils définissent les capacités dynamiques *« comme un sous ensemble de compétences/capacités permettant à la firme de créer de nouveaux produits et processus et de répondre à l'évolution des caractéristiques du marché»*[1].

En effet, les capacités dynamiques des firmes sont considérées comme étant les déterminants de comportement stratégique et de performance des firmes. Durant les années quatre-vingt, on remarque une prise de conscience de l'importance des capacités de l'entreprise à utiliser, créer et concevoir des ressources.

Les tenants de ce courant avancent que l'avantage concurrentiel est le résultat d'une démarche qui consiste en une combinaison et une coordination particulière des actifs spécifiques de la firme.

Ces actifs concernent les savoir-faire de l'entreprise. Elles conditionnent la qualité de la mise en œuvre des compétences et renvoient aux routines dynamiques acquises par l'organisation.

Cet avantage est durable si :

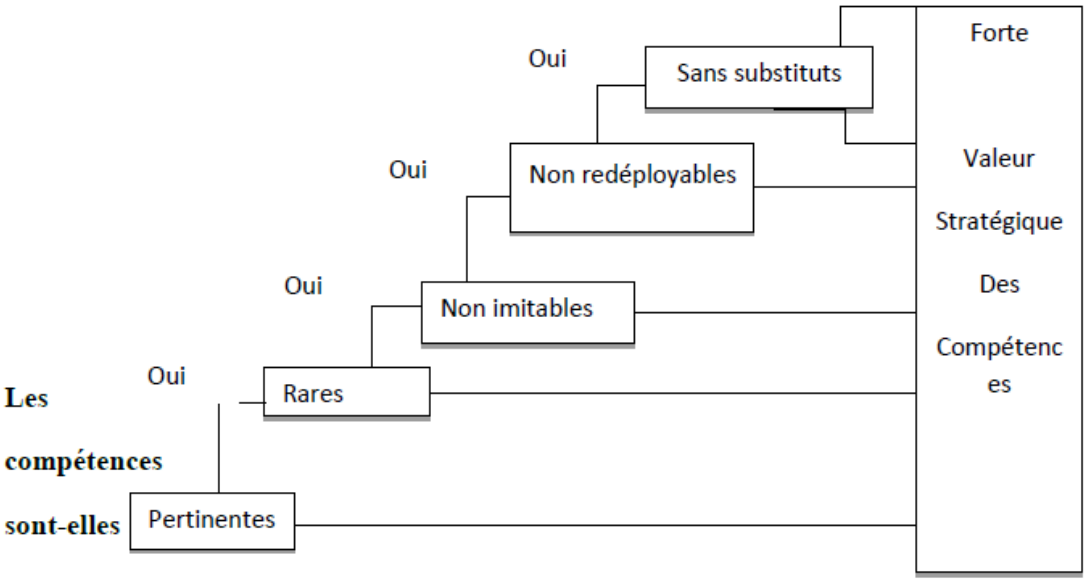
- Il y a une évolution qualitative et quantitative de la demande ;
- L'entreprise est en mesure de démontrer ce dont elle est capable ;
- Une capacité d'imitation.

A partir de l'analyse des différents courants, nous constatons que la firme est considérée comme un lieu de création des ressources[2] qui se traduit par les connaissances possédées par l'entreprise relative au métier de base et comme un lieu d'allocation des ressources qui sont représentées par la collecte d'informations et l'utilisation de celles-ci d'une manière efficace et efficiente.

D'après Puthon.D, et Thévenard.C[3], la valeur stratégique des compétences sera évaluée selon les critères de pertinence, rareté, non immutabilité, non redéployable, et non présence de substitut.

[1]M. GHERTMAN, « Stratégie de l'entreprise : théorie et actions », économica, paris, 2004, p 110.
[2] P. COHENDET, P. LIERENA, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88,2e, trimestre 1999, p 212-231.
[3] D. PUTHON et C. THEVENARD, 1999 in Torrès, 2000, p 229

Figure n°08 : les critères de pertinence des compétences de l'entreprise



Source : D. PUTHON et C. THEVENARD, 1999 in Torrès 2000, p 229.

Les concepts suivants peuvent nous permettre de cerner le sens des capacités dynamiques :

- ***Dynamique*** : fait référence à la capacité à renouveler les compétences afin d'être congruent avec les évolutions de l'environnement concurrentiel.
- ***Capacité*** : souligne le rôle fondamental du management stratégique dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration adéquate des talents, ressources et compétences fonctionnelles internes et externes afin de répondre aux sollicitations d'un environnement changeant.
- ***Les capacités dynamiques*** : sont perçues comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.
- ***Les capacités organisationnelles*** **:** concernent les savoir-faire de l'entreprise, en tant qu'organisation. Elles conditionnent la qualité de la mise en œuvre des compétences et renvoient aux routines dynamiques acquises par l'organisation, c'est un savoir tacite collectif. L'aptitude d'un groupe de ressources à accomplir une tache ou une activité, et l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques.

A travers ce modèle, l'entreprise peut créer un avantage concurrentiel et donc innover. Le modèle nous a permis de comprendre l'importance des ressources humaines pour le développement d'une entreprise, mais encore, l'importance des formations destinées aux acteurs de l'entreprise pour créer ces compétences. Le MRC propose quatre hypothèses.

1.2. Hypothèses fondamentales

Les hypothèses[1] fondamentales du MRC combinent tous les courants désignés auparavant. Ces hypothèses sont les suivantes :

Première hypothèse : Les processus organisationnels forment un ensemble de routines

Cet ensemble de routines[2] constitue la mémoire de l'organisation. *« Nous utilisons ce terme de routine pour englober les caractéristiques des firmes allant des routines techniques spécifiques pour produire des biens et services, jusqu'aux procédures d'embauche, de séparation, de lancement d'un inventaire, ou d'intensification de la production en cas de forte demande, mais aussi les politiques d'investissement recherche et développement, ou de communication externe, et également les stratégies de diversification ou de développement international »*. Les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. La firme évolue selon un itinéraire contraint *« pathdependency »*[3]c'est-à-dire que, au fil du temps les ressources de l'entreprise vont conditionner le développement de l'entreprise selon un chemin bien défini.

En cas de modification de l'environnement, l'entreprise survit grâce à son habitude de modifier les routines existantes, à travers des formations spécifiques qui permettent d'inventer d'autres, c'est-à-dire que le concept de routine est précédé d'un apprentissage expérimental au cours du temps qui est accompagné d'une formation particulière.

L'entreprise ne survit que si elle dispose en son sein dans ses gènes, des routines nécessaires pour faire face au changement de son environnement, ces routines résultent d'un ensemble d'apprentissage.

En effet, les routines c'est un ensemble de dispositifs, de règles et de mécanismes utilisés pour solutionner les problèmes posés par, l'apprentissage d'une technique ou d'un

[1] H. LAROCHE et J.P. NIOCHE, « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Vuibert, 1998, p 167.
[2] Idem
[3] Idem

ensemble de techniques, elles peuvent être formelles et écrites (réunions hebdomadaires de coordination entre les services, procédures à suivre en cas de panne d'une machine, comptes rendus de visites d'une foire, expositions, …etc.).

A la question comment distinguer une firme d'une autre, la réponse peut figurer sur la base des apprentissages que les firmes ont su mettre en œuvre**,** c'est-à-dire le processus de formation élaboré par l'entreprise.

Deuxième hypothèse : La rationalité des acteurs est limitée

La rationalité[1] organisationnelle est limitée et procédurale. Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines et les limites de la rationalité apparaît ici clairement : une routine est la première solution satisfaisante à un problème donné de l'organisation.

Cette rationalité conduit à une perception différenciée de la valeur des ressources, ces asymétries conduisent à des situations de déséquilibre dans l'usage des ressources ce qui implique des positions concurrentielles distinctes, et donc une situation d'hétérogénéité des entreprises, ce qui nécessite des formations particulières pour faire face à la complexité de l'environnement.

Troisième hypothèse : la firme évolue dans un environnement sélectif ex-post

Les firmes ne s'adaptent pas consciemment aux conditions de l'environnement[2], mais c'est l'environnement qui adopte les firmes qui survivent, c'est-à-dire que les critères qui déterminent la survie de la firme ne sont pas connus à l'avance et peuvent rester incertains même après leur survie. En effet, l'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré, ils peuvent être la condition de la demande, alors que les facteurs endogènes déterminent les caractéristiques et comportement des firmes qui essayent de s'adapter au changement de l'environnement par l'élaboration des formations qui permettent de répondre aux besoins en termes d'information stratégiques.

[1] H. LAROCHE et J.P. NIOCHE, op cit, p 168.
[2] H. LAROCHE et J.P. NIOCHE, op cit, p 169.

Quatrième Hypothèse : les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits

La mobilité limitée des ressources est à l'origine des liens entre les ressources et la formation d'avantages concurrentiels. Cette mobilité est assurée par trois mécanismes :

- l'appropriation ;
- l'imitation ;
- la substitution.

Cependant ces mécanismes sont imparfaits[1] du fait du caractère des ressources (tacite, complexité et spécificité), les propriétés des ressources génèrent l'ambiguïté causale. Selon Barney, en introduisant la notion de marché des facteurs stratégiques, les marchés sont imparfaits, car les entreprises ne peuvent pas anticiper la valeur des ressources qu'elles vont acquérir. Cependant, la préservation des rentes dépend de la mobilité imparfaite des ressources, c'est-à-dire, les limites ex-post à la concurrence reposent sur les limites à l'imitation et la substituabilité ainsi qu'au caractère durable des ressources.

De façon générale, nous pouvons associer cette approche aux pratiques de gestion qui permettent d'agir sur les comportements des travailleurs afin de répondre aux contraintes rencontrées par les organisations. Cette approche[2] répond à un besoin grandissant des organisations pour lequel l'avantage concurrentiel repose sur la capacité à repérer les savoirs, à apprendre à les transformer et à les intégrer au processus d'affaires de manière à répondre aux contraintes du marché qui est selon Barney un facteur stratégique imparfait et incomplet. La formation est alors vue comme un outil au service de l'organisation pour canaliser les compétences vers les buts et les stratégies de l'entreprise.

Selon Hamel et Prahalad, le point de départ de la stratégie est l'intention[3], c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. La stratégie ne se conçoit pas sans intentionnalité. L'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise. L'intention est une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain. L'intention stratégique est un rêve démesuré qui permet de fixer un point de repère face à un environnement turbulent tout en créant une tension créatrice de valeur et de changement.

[1] Idem
[2] H. LAROCHE et J.P. NIOCHE, op cit, p 170.
[3] G. HAMEL, C.K PRAHALAD, "Competing for the future", Harvard Business Review, juillet-août, 1994,

L'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement.

Elle suppose une vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise. Pour réussir, une entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit. L'art du stratège est de modifier les règles du jeu concurrentiel et non de s'y conformer. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif. Un objectif fixé par l'entreprise et que doit se réaliser en installant un système de veille stratégique qui est géré par les acteurs de la veille stratégique.

Section 02 : Les acteurs de la veille stratégique

Suivant le type d'organisation que l'on choisit, un pourcentage plus ou moins élevé de personnes vont participer de près ou de loin à l'activité de veille.

Mais, il semble logique de penser que tous peuvent intervenir à un moment ou à un autre pour communiquer une information. Nous parlerons alors d'une construction collective de l'information stratégique. Il faut donc que les personnes qui le composent soient potentiellement en contact avec les personnes ressources, c'est-à-dire celles qui sont susceptibles de détenir de l'information stratégique et bon communicateurs.

Il faudra tenir compte des particularités de chaque acteur intervenant : fonction, formation, spécialité, expérience, etc. Tous utilisent des méthodes et des outils qui leur sont propres. Chacun parle dans son jargon, et analyse l'information avec sa lunette de spécialiste.

Animer le réseau ne signifiera donc pas nécessairement imposer la totalité des méthodes de travail, mais plutôt encourager à une certaine homogénéité des résultats. Dans tous les cas, l'activité de veille demande une bonne organisation et aussi la reconnaissance du rôle et de la place des acteurs qui y participent.

2.1. Définition des acteurs de la veille stratégique

Nous appelons acteur[1] de la veille stratégique, toute personne (physique ou morale) dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur, une influence positive

[1] H. LESCA, « Veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p 8.

ou négative sur le devenir de l'entreprise. Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question : par exemple, la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique. Nous parlons ici d'acteurs actuels, c'est-à-dire réel, mais aussi nous devons s'intéresser aux acteurs potentiels.

Par exemple : à une époque BENETTON[1] n'était pas concurrent de SALOMON[2]. Ce groupe n'était donc pas un acteur pertinent pour SALOMON. Un jour il a racheté NORDICA[3]. Du jour au lendemain il est devenu concurrent de SALOMON.

Un acteur potentiel est donc intéressant en ce sens qu'il pourrait devenir un acteur effectif très rapidement. Nous avons répertorié les grandes catégories d'intervenants dans le processus de veille, à savoir : les traqueurs ou veilleurs, les experts, les animateurs et les décideurs.

2.2. Les acteurs de la veille stratégique

Nous distinguons quatre acteurs principaux de la veille stratégique : les traqueurs, les analystes (les experts), les animateurs et les décideurs. Nous parlons alors de réseau de spécialistes. Il est intéressant de mentionner qu'il est essentiel de constituer un réseau de ressources humaines complices, motivées, aimant travailler ensemble, en groupe et coopérer. Puis les former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les logiciels et les matériels modernes. Pour qu'ensuite mettre en place une structure en réseau et mettre en place les outils du réseau des télécommunications et réseau informatique.

2.2.1. Les traqueurs (veilleurs, observateurs, guetteurs)

La traque[4] est l'opération proactive par laquelle des membres de l'entreprise se procurent des informations de veille stratégique. Ce concept signifie que les informations dela veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste (proactif) d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer.

De ce fait, nous appelons « traqueurs » personnes qui ont pour mission d'aller au-devant des informations de veille stratégique, c'est-à-dire qu'ils sont au contact direct avec

[1] Entreprise Italienne qui oeuvre dans le domaine de la mode et de l'habillement.
[2] Entreprise française spécialisée dans les articles de sport et de loisirs.
[3] Une entreprise Italienne de fabrication de matériel de sport d'hiver, filiale de Tecnica groupe.
[4] H. LESCA, Op-cit, p 9.

l'information formelle ou informelle. Le choix des traqueurs parmi le personnel de l'entreprise peut être guidé par plusieurs critères, à savoir :

- ***Le critère de la cible* :** le point de départ de la démarche de choix découle de la cible de veille stratégique. Nous cherchons alors à répondre à la question « qui est concerné par quoi, quels acteurs et quels thèmes ? »

- ***Le critère des sources d'information*** : nous cherchons alors à répondre à la question « qui est naturellement au contact de quelle source, en fonction de ses activités habituelles ? »

En plus de ces critères de choix de traqueurs, il y a d'autres critères qui nous permettent de sélectionner des traqueurs plus performants, tel que : leur fonction, leur expérience, leur formation, leurs déplacements, les personnes ou les sources avec lesquelles elles sont en contact, les projets spécifiques sur lesquels elles travaillent.

Cette fonction nécessite pour cela des compétences, des connaissances approfondies dans certains domaines et des aptitudes nécessaires à l'exercice de la veille. Donc, le guetteur ou veilleur a pour principale fonction de fournir à ses destinataires, tels les ingénieurs, chercheurs, analystes sectoriels, experts et décideurs, des informations procurant de la valeur ajoutée.

En effet, les veilleurs ont des compétences principales qui sont dites facteurs clés de succès et des compétences complémentaires qui se rapportent à des domaines variés. Ces compétences s'acquièrent par une formation spécialisée, alors que les aptitudes, elles, sont en fonction des capacités innées de chaque individu. Le tableau suivant nous permet de présenter les principales compétences et aptitudes des veilleurs.

Tableau n°03 : Synthèse des compétences et aptitude d'un veilleur

Compétences des veilleurs	**Les connaissances nécessaires**
Compétences- clés de succès(CCS)	- Techniques d'acquisition des besoins informationnels - Identification et validation des sources d'information - Recherche d'informations - Formatage des données - Analyse des informations - Techniques de formalisation et de partage des connaissances

	- Techniques de diffusion des informations - Gestion des informations (création des bases de données)
Compétences complémentaires	- Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise - Connaissance généraliste d'une discipline en rapport avec l'activité de l'entreprise (domaine de l'électricité et de l'électroménager, la chimie, etc. …) - Pratique de l'anglais - Maîtrise de l'outil informatique et des TIC - Analyse statistique et connaissances en propriété intellectuelle - Gestion de projet
Aptitudes	- Curiosité et ouverture d'esprit - Esprit de synthèse et d'analyse - Aisance dans l'expression écrite - Capacités relationnelles - Qualités d'animateur - Capacité, d'écoute - Créativité ; Rigueur et ténacité ; Diplomatie - Autonomie - Humilité

Source :D. MATMAR, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, 2008, p 68, d'après H. Dou (1995) p. 166.

En effet, ces personnes ne contribueront au réseau de veille que si elles ressentent directement l'utilité de cette action. Ce qui nous permet de distinguer deux tâches de traqueurs :

- la traque proprement dite des informations ;
- la remontée des informations pour les mettre en commun avec d'autres personnes.

Nous distinguons deux types[1] de traqueurs, en fonction des sources d'information avec lesquelles ils sont en contact :

- ***Les traqueurs dits sédentaires,*** qui travaillent généralement dans un bureau et qui accèdent à des sources d'informations formalisées (base de données, internet, etc.).

- ***Les traqueurs dits de terrain*** : (ou encore mobiles, itinérants, nomades…) qui sont très fréquemment en déplacement et au contact des personnes de diverses catégories : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons, expositions, etc.

[1] H. LESCA, Op-cit, p 10.

Pour avoir un traqueur plus performant, il doit disposer de trois savoirs, à savoir :

- l'accès aux sources d'informations connues ;
- la sélection des informations ;
- la détection des sources nouvelles d'informations.

Afin que la formation[1] de traqueur soit pertinente, il faut répondre aux deux questions suivantes :

- ***La première question,*** concerne la capacité du traqueur à identifier le caractère anticipatif d'une information, sachant que cette identification est difficile et que son ambiguïté peut nécessiter une interaction avec d'autres personnes, c'est-à-dire que le traqueur est capable à interagir avec d'autres personnes pour faire émerger le caractère éventuellement anticipatif d'une information (et à contribuer ainsi à l'émergence d'une intelligence collective).
- ***La deuxième question,*** parle de la capacité de pérenniser le dispositif une fois qu'il est déjà mis en place.

La formation peut ne pas excéder une journée pour un traqueur. Une douzaine de traqueurs peuvent être formés au cours de la même séance de formation.

Pour mieux faire son travail, le traqueur est doté d'un support approprié (bases de données, documents, internet) pour formaliser les informations et pour les acheminer vers un point de convergence. Ce point est généralement celui où se trouve l'animateur de la veille stratégique. Le support est souvent appelé « fiche de captage », même s'il s'agit d'un écran d'ordinateur.

Donc, le traqueur effectue une première sélection fournissant ainsi une information primaire généralement de quelques lignes jusqu'à plusieurs pages selon le cas. Puis il transmet cette information « primaire » à un expert.

2.2.2. Les experts de la veille stratégique

Vue la nature de l'information stratégique (éparse, fragmentaire) et l'aspect très pointu des données traitées dans un centre de R&D, il est indispensable de regrouper celles qui sont sélectionnées pour les analyser. D'où l'importance d'un groupe d'experts qui va dans un

[1] Idem

premier temps valider ou invalider l'information. C'est lui qui va lui apporter une réelle valeur ajoutée.

Donc, les experts ou les analystes sont des personnes ayant des expertises et des compétences leur permettant de traiter les informations reçues de la part des guetteurs ou traqueurs puis les valider. Selon JAKOBIAK[1], ils sont les personnes ayant le rôle le plus central du réseau des spécialistes. Ces experts sont le groupe de cadre auxquels l'entreprise demande plus d'efforts par rapport aux observateurs, il y a lieu alors de les convaincre et de les motiver pour qu'ils soient efficaces et assurer un travail de qualité et de façon impeccable.

Les experts sont pratiquement les seuls à pouvoir sélectionner l'information qui a de la valeur et cela à travers le traitement de ces dernières. Le traitement des informations de la veille stratégique doit contribuer à réduire l'incertitude des dirigeants :

- réduire l'incertitude en faisant apparaitre des fenêtres d'opportunité, qui ne sont pas évidentes a priori et qui n'apparaissent qu'à ceux s'en donnent la peine. C'est plutôt le point de vue de Ansoff ;
- réduire l'incertitude en fournissant les moyens de se prémunir contre les informations fausses diffusées par les adversaires : *« toute stratégie repose sur la maîtrise la plus complète possible des incertitudes liées à l'environnement et aux concurrentiels et à placer lesdits concurrents dans la plus grande incertitude possible. Le bon stratège pourra chercher à rendre fausse, à son profil, l'information qu'il diffuse à l'extérieur »*[2].

Pour traiter ces informations, nous proposons à titre d'indication, les suggestions[3] suivantes :

- construire des indicateurs formant un tableau de bord sur l'état de l'environnement ;
- élaborer des scénarios pour imaginer des futurs possibles. Cette opération peut faire appel à des groupes d'experts internes à l'entreprise ou externes et à diverses techniques mathématiques : matrice des relations entre variables, recherche des variables motrices à surveiller en priorité,… ;
- évaluer les signaux faibles et les menaces perçues ;

[1] F. JAKOBIAK, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation, France, 1991, p 42.
[2] H. LESCA, « Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche », Ln Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20, 5/1994, p 43.
[3] H. LESCA, op cit, p 43.

- identifier et interpréter les divergences entre les informations collectées, au sein d'un comité d'évaluation stratégique ;
- traiter les signaux faibles et produire de la signification utile pour soutenir la démarche visionnaire des dirigeants.

Ces informations après avoir été traitées, doivent être transmises aux décideurs.

2.2.3. Les décideurs

Ce sont les responsables de l'entreprise qui, après réception des informations utiles, prennent la ou les décisions selon leur objectif et la stratégie de l'entreprise.

Pour JAKOBIAK[1], il s'agit de cadres supérieurs indépendants et autonomes pour assurer leur fonction au sein de l'entreprise et c'est le réseau le moins structuré.

En effet, les décideurs sont des acteurs sociaux qui saisissent et traitent l'information afin de résoudre des problèmes décisionnels à la fois interdépendants et inter-temporels. Amos et Sahbi définissent ainsi le décideur comme celui qui est apte *« à identifier et à poser le problème décisionnel, à résoudre en termes d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur son entreprise»*[2]. Au sens de Miller, il s'agit des décideurs clés qui font avancer l'entreprise.

Donc, le décideur a pour mission :

- De nommer l'animateur et les correspondants ;
- De décider des grands thèmes qui font l'objet d'une veille ;
- De demander ponctuellement une information (ou une synthèse) sur un sujet donné ;
- De recevoir une synthèse régulière d'informations stratégiques.

Le décideur doit avoir certaines compétences, il doit notamment :

- Connaître l'environnement dans lequel il travaille : au sens où il est supposé pouvoir maîtriser son secteur d'activités et arriver à le comprendre ;
- Détecter les risques et menaces pour son entreprise ou son service : il doit être en alerte et prêter attention à tout ce qui pourrait les affecter ;

[1] F. JAKOBIAK, op cit, p 42

[2] M. GUECHTOULI, « Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique », IPAG Business School 184, Boulevard Saint-Germain 75006 Paris, Working Paper**,** 2014-145**,** http://www.ipag.fr/fr/accueil/la recherche/publications-WP.html, p 04.

- Connaître les enjeux : en connaissant les conséquences de ces décisions et les répercutions au niveau de son entreprise ou son service.

2.2.4. L'animateur de la veille stratégique

L'animateur est défini comme *« un superviseur, chargé d'assurer la cohérence du dispositif, d'animer les ressources humaines et de coordonner les actions menées via le processus d'Intelligence Economique »*[1].

La mission[2] d'animateur nécessite une personne ayant bien sûr des qualités relationnelles et de communication, c'est-à-dire un *« savoir - communiquer »* qui est un facteur clé de succès majeur. Cette mission nécessite donc une personne extravertie motivée pour aller au-devant des utilisateurs potentiels des informations et connaissances, pour les motiver le cas échéant. Mais cette personne doit également avoir des qualités d'organisation et de rigueur. En plus de la mission principale, l'animateur à d'autres missions[3], à savoir :

- Il fait le lien entre la direction et les correspondants ;
- il motive tous les utilisateurs potentiels à participer au réseau ;
- il gère les outils et les sources propres à l'activité de veille ;
- il collecte les informations extérieures au centre ;
- il rassemble les informations disponibles en interne pour les mettre à disposition de tous ;
- il diffuse à la direction des synthèses régulières ;
- il propose aux veilleurs des méthodes et des outils pour les aider dans leur travail ;
- il évalue les besoins ;
- il reçoit de l'information de l'extérieur (par l'intermédiaire de courtiers).
- il a un rôle d'intermédiaire entre les spécialistes et les décideurs.

L'animateur doit donc avoir un double profil ou une double compétence :

[1] M. GUECHTOULI, Op cit, p 10.
[2] V. HENRY, « Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement », Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, 1998, p 35.
[3] Idem

- un profil de communicant ;
- un profil de compétences techniques en accord avec son rôle.

En effet, l'animation de la veille stratégique peut être confiée à une personne, ou bien à plusieurs personnes. Ce dernier cas se présente notamment lorsque le stockage des informations et connaissances est réparti auprès d'experts différents.

Deux situations[1] qui se présentent :

- En ce qui concerne la mise en place du dispositif de la veille stratégique, l'animateur est en fait le chef de projet et est responsable de son démarrage.
- Pour le fonctionnement en régimes de croisière du dispositif de la veille stratégique, l'animateur est responsable de la pérennité du dispositif.

Donc, l'animateur est au centre du processus, mais la difficulté consiste parfois à déterminer qui peut le mieux, au sein de l'entreprise, tenir ce rôle : la direction, un commercial, un élément extérieur, un ingénieur ?... Bien sûr ce choix est fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise.

Cependant, il n'y a pas de formation type pour devenir animateur de la veille stratégique. Il n'est pas indispensable que la personne ait fait des études spécialisées dans le domaine de la veille stratégique au moment où démarre un chantier de mise en place d'un dispositif. Elle peut faire son apprentissage en même temps qu'elle conduit le chantier de mise en place, à la condition d'être sérieusement guidée, sur le plan méthodologique, par une personne experte dans ce domaine.

A travers ce qui suit, nous pouvons dire que le déroulement exact de l'activité de la veille stratégique est assuré par ces différentes compétences humaines qui interviennent et qui se complètent. Elles interagissent dans une dynamique continuelle, où les décideurs posent les problématiques, formulent des demandes en accord avec leurs stratégies et préférences. Les traqueurs recherchent les informations, puis les analystes ou experts s'occupent de l'analyse, l'interprétation et la récapitulation de ces informations (parfois conjointement avec d'autres acteurs du système de veille) pour en extraire de la valeur ajoutée et faciliter la prise de décision stratégique. L'animateur est là pour coordonner et faire vivre cette dynamique.

[1] H. LESCA, Op-cit, p 15.

Cependant, les acteurs de la veille stratégique n'ont pas nécessairement des aptitudes innées pour traquer, analyser ou traiter les signaux faibles, ainsi que le pressent Thietart, *« une formation à la démarche d'analyse de l'environnement est primordiale afin que chacun puisse faire la distinction entre une information banale et une donnée capitale. Il faut donc développer un état d'éveil qui doit permettre de détecter et de sélectionner l'information pertinente lorsque cette dernière se présente »*[1].

C'est pourquoi, un apprentissage individuel ou collectif est essentiel afin que les acteurs de veille stratégique soient capables d'avoir des compétences et des connaissances spécifiques propres à eux.

Donc, les acteurs de la veille stratégique sont considérés comme étant un atout stratégique dans le cadre d'un système de veille, dans la mesure où ils peuvent être vus comme des zones d'échange, où l'information circule et la connaissance s'enrichit, c'est-à-dire afin d'accomplir leur travail, les acteurs de veille stratégique ont donc besoin d'un certain nombre de compétences et de connaissances.

De plus, valoriser la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif s'apparente à de l'intelligence collective

Dans la section suivante, nous allons nous intéresser de manière spécifique aux connaissances et aux compétences des acteurs de veille stratégique qui font le réseau de veille.

Section 03 : Relation entre compétence, connaissance, acteurs de la veille stratégique

Les compétences et les connaissances des individus et des groupes constituent un réel avantage compétitif que lorsqu'elles optimisent un effet d'apprentissage.

En effet, dans l'approche stratégique, les compétences et les connaissances sont rares et permettent de développer des avantages concurrentiels et contribuent à la réalisation de projets stratégiques (leur absence contrarie la réalisation de ces projets). Elles permettent de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où elles sont difficilement imitables par

[1] H. LESCA, op cit, p 41.

la concurrence, qu'elles sont difficilement substituables par une technologie nouvelle, par un procédé ou par une autre compétence.

Les compétences et les connaissances acquises par les acteurs de la veille stratégique sont ainsi un atout stratégique pour faire face à l'incertitude et à la complexité croissante des situations de travail.

Dans ce qui suit, nous tenterons d'expliquer comment pouvons-nous créer les connaissances des acteurs de la veille stratégique ?

3.1. La création des connaissances

La création des connaissances a pour but de développer une vision commune, de favoriser le partage par la mise en commun des connaissances et des expériences en matière de politique et de gestion des ressources humaines. En effet, les entreprises développent leurs connaissances à travers les formations qu'elles accordent à ses employés. Ces connaissances se diffèrent d'un individu à un autre ou d'une équipe à une autre.

Nous tenterons dans ce qui suit, de cerner la définition de la connaissance, puis nous exposerons les différentes composantes de cette dernière.

3.1.1. Définition et typologie de la connaissance

La connaissance[1] apparait comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau de l'individu par un processus d'interprétation, de mémorisation et d'apprentissage. La connaissance est une information maitrisée par le moyen d'un modèle cognitif.

Elle peut être classée selon qu'elle soit tacite ou explicite ou bien individuelle ou collective.

- **La connaissance explicite**

C'est une connaissance qui peut être transmise sans perte d'intégrité[2] par le biais d'un discours une fois connu les règles syntaxiques du langage retenu et les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage. Cette connaissance fait référence aux lois, règles, procédures,

[1] F. JAKOBIAK, op cit, p 35-36.
[2] J. HABIB, « La dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique, système d'information et management», article 4 volume 15, 2010, p 6.

livres, bases de données, compétences techniques, savoirs scientifiques. Il s'agit d'une connaissance codifiée de nature individuelle ou collective.

- **La connaissance tacite**

La connaissance tacite est, quant à elle, de nature non verbale, intuitive et non articulée. Cette connaissance est difficilement transférable par le langage, en référence à cette célèbre phrase de Polanyi[1] (1966) :*« Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer »*. La connaissance tacite revêt une dimension cognitive et technique. Cognitive parce qu'elle se réfère à l'ensemble des représentations du monde et croyances, des schémas d'interprétation et des modèles mentaux. Technique parce qu'elle prend également la forme de savoir-faire, d'expériences, d'automatismes et de routines (ce que l'on sait par la pratique). Ce type de connaissance est difficile à diffuser et à transmettre.

Nous pouvons faire la distinction selon que la connaissance soit individuelle ou collective[2] (du point de vue ontologique).

- **La connaissance individuelle**

C'est une connaissance construite par le biais de l'apprentissage personnel, elle peut être tacite (compétences propres de l'individu) ou explicite (ce sont des connaissances procédurales qui peuvent être formalisées et transmises à travers des formations organisées).

- **La connaissance collective**

C'est une connaissance construite à travers les interactions sociales dans l'organisation et les mécanismes de socialisation et de diffusion. Ces connaissances peuvent être explicites sous formes de règles et de procédures comme elles peuvent être tacites trouvant leur origine dans le langage commun de l'entreprise, la culture organisationnelle et les interprétations partagées.

3.1.2. Le processus de création de connaissance

Pour J.HABIB[3], le processus de création de connaissance est un processus dynamique de développement de nouvelles représentations, concepts ou artefacts permis par les

[1] Idem.
[2] J. HABIB, op cit, p 7.
[3] J. HABIB, op cit, p 09.

interactions sociales et la mobilisation de différents types de connaissances. NONAKA et TAKEUCHI[1] propose cinq phases de création des connaissances.

- **Partager les connaissances tacites**

C'est la socialisation des membres d'un collectif de travail via le dialogue et l'échange. Ils apprennent à partager leurs connaissances et à en créer de nouvelles.

- **Créer de nouveaux concepts**

C'est l'interaction entre les connaissances tacites et explicites (les connaissances sont articulées sous forme de concepts clés et légitimées par le groupe).

- **Justifier les concepts**

C'est la légitimation des concepts nouvellement créés. Il s'agit d'évaluer leur intérêt pour l'organisation. Ce processus de légitimation permet l'intériorisation de ces concepts.

- **Construire un archétype**

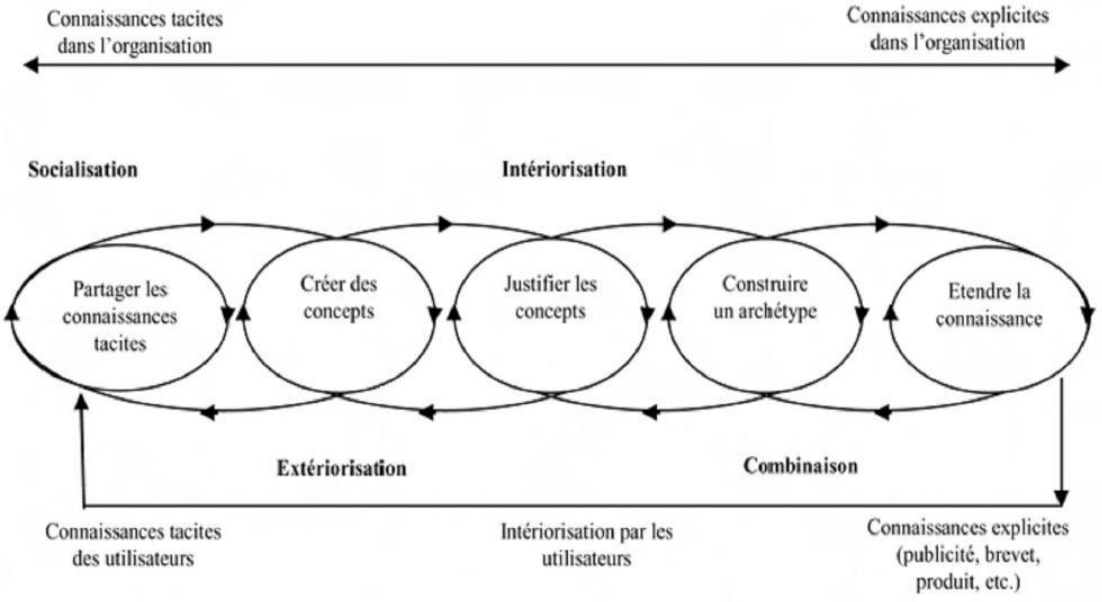
Il s'agit par exemple, du développement d'un nouveau prototype, d'un nouveau brevet…

- **Etendre les connaissances**

La nouvelle connaissance est diffusée à l'intérieur et /ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces différentes phases sont représentées par le schéma suivant.

[1] I. NONAKA, H.TAKEUCHI, préface G. KOENIG, « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », DE BOECK université, France octobre 1997, p 10.

Figure n°09 : le processus de création de connaissance



Source : J. HABIB, « la dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique, système d'information et management », article 4 volume 15, 2010, p10.

De par le schéma, nous constatons que la création de connaissances par l'entreprise doit suivre une démarche bien définie qui doit commencer par le partage de connaissances tacites entre les employés de l'entreprise jusqu'à la diffusion de cette connaissance après avoir été traitée, analysée et mémorisée. En effet, la création d'une connaissance est influencée par l'apprentissage qu'assure chaque entreprise. Il y a lieu donc, de mentionner que les connaissances sont créées via l'apprentissage.

3.1.3. L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage[1] est un processus progressif, itératif et cumulatif, d'amélioration et d'appropriation mais aussi de création et de développement des connaissances et des compétences nouvelles pour assurer la cohérence entre l'organisation, la stratégie et l'environnement.

Au-delà de la maîtrise des routines, l'apprentissage comporte une dimension créative et la potentialité de créer des solutions nouvelles face aux problèmes de production et de marchés. Plus les investissements et les innovations externes sont rapides, plus les résultats de l'apprentissage, sous forme d'habileté des hommes à passer d'une technique à une autre, à

[1] B. BELLON, « Quelques fondements de l'intelligence économique », In : Revue d'économie industrielle. Vol. 98. 1er trimestre 2002, p 55-74.

explorer des techniques nouvelles, ou à adopter des modes organisationnels différents sont décisifs.

Johanna HABIB distingue deux types d'apprentissage : l'apprentissage génératif appelé aussi double boucle, l'apprentissage adaptatif appelé simple boucle[1].

3.1.3.1. L'apprentissage simple boucle (adaptatif)

Ce type d'apprentissage est réalisé lorsque des erreurs ont été détectées et corrigées sans modification majeure des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Ces activités adaptatives permettent de *« faire face » (*notamment aux différents changements) en augmentant la base de connaissances et en améliorant les compétences et les routines à l'intérieur d'un cadre fixe, il s'agit d'un apprentissage bas niveau ou apprentissage non stratégique.

3.1.3.2. L'apprentissage double boucle (génératif)

L'apprentissage double boucle ou génératif se réfère à un apprentissage novateur visant à réconceptualiser les activités, les objectifs. Pour englober une palette de possibilités plus étendues.

Cet apprentissage créatif est indispensable au développement des connaissances et des compétences des acteurs de la veille stratégique. De là, nous confirmons qu'une fois les informations rassemblées et interprétées via les capacités cognitives du personnel de l'entreprise et l'apprentissage notamment en double boucle permettent une création des connaissances créatives.

A noter, que la création de connaissance est inspirée par les différents types de conversions des connaissances.

3.1.4. La conversion des connaissances

La conversion de connaissance est le fait de modifier une connaissance. Quatre modes de conversion des connaissances[2] peuvent être cités :

[1] J. HABIB, op cit, p12.
[2] J. HABIB, op cit, p13.

- ***La socialisation :*** – tacite vers tacite – se réfère à la conversion d'une connaissance tacite en une nouvelle connaissance tacite (modèles mentaux partagés, aptitudes techniques …). La socialisation se réalise essentiellement par le biais des interactions sociales et le partage d'expériences.

- ***L'externalisation :*** – tacite vers explicite – fait référence au processus de transformation d'une connaissance tacite en une nouvelle connaissance explicite. Ce processus de création de connaissances formalisées demande de surmonter les difficultés inhérentes à la communication et à la codification, notamment par le recours aux métaphores et aux analogies. Cette formalisation résulte essentiellement du dialogue et des échanges au sein d'un collectif.

- ***La combinaison :*** – explicite vers explicite – décrit le processus de diffusion des connaissances explicites. Ce mode de création peut être facilité par le tri, la catégorisation, la synthétisation et la classification de la connaissance.

- ***L'intériorisation :*** – explicite vers tacite – est le processus de conversion d'une connaissance explicite en une nouvelle connaissance tacite. Il résulte souvent d'un apprentissage inscrit dans la pratique et l'action.

Ces quatre modes de conversion sont fortement interdépendants. Chaque mode est relié aux autres, y contribue et en profite. Ils participent ensemble à la création de nouvelles connaissances dans l'organisation.

En plus des connaissances créatives, les acteurs de la veille stratégique doivent avoir des compétences qui leur permettent d'accomplir avec succès la tâche de traque, d'analyse et de diffusion des informations après traitements et qui peuvent devenir une décision qui peut changer l'avenir de l'organisation.

3.2. Les compétences de l'entreprise

Les organisations productives tant publiques que privées, sont considérées comme des organismes vivants[1] devant apprendre dans un environnement en évolution rapide, le

[1] Y. EMERY, F. GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée comptable avec les normes de qualité », deuxième édition, revue et augmentée, Italie, 2006, p 132.

processus par lequel les compétences individuelles et collectives sont développées et acquièrent un rôle central.

En fait, les compétences sont des données vivantes périssables[1] qu'il faut entretenir afin d'éviter l'obsolescence des connaissances des acteurs de la veille stratégique. C'est-à-dire : au moment où l'environnement, les métiers et les domaines d'activité de l'organisation évoluent très rapidement, le processus de développement des compétences poursuit un objectif crucial pour sa survie : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation efficace des missions qui sont confiées aux acteurs de la veille stratégique.

Il apparait de plus en plus que ces compétences revêtent également une dimension collective, en lien avec les principaux domaines[2] d'actions présentes au sein de toute organisation.

Le tableau suivant nous permet de faire une distinction entre les différents domaines d'action.

Tableau n° 04 : Distinction entre les domaines d'action d'une entreprise

Domaine d'action		avantages
Les micro-compétences	individuelles	fruits des apprentissages successifs capitalisés par une personne dans sa vie professionnelle
Les méso-compétences, ou compétence collectives	développées au niveau d'une équipe	la performance de l'équipe dépendra de sa capacité à développer de réelles compétences collectives, qui sont différentes de la simple agrégation des compétences individuelles.
Les macro-compétences	organisation	fruits de l'apprentissage organisationnel et représentant la capacité de l'organisation tout entière, ou de ses entités principales, à réaliser leur mission. Les compétences organisationnelles sont encore largement méconnues et constituent un champ passionnant à découvrir : comment les organisations, en tant qu'entités

[1] Y. EMERY, F. GONIN, Op cit, p135.
[2] Y. EMERY, F. GONIN, Op cit, p 131.

		constituées, apprendre-elles, comment développent-elles leur capacité de réaction et leur souplesse.

Source : Y. EMERY, F.GONIN, « Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée comptable avec les normes de qualité », deuxième édition, revue et augmentée, Italie, 2006, p 131.

Donc, les compétences sont définies comme une approche[1] cohérente et anticipatrice de maintien (lutte contre l'obsolescence) et de développement (potentiel) des compétences du personnel (acteurs de veille stratégique), axées sur les besoins de l'employeur (les dirigeants) et tenant compte des souhaits du personnel (les traqueurs, les experts et les animateurs), c'est-à-dire : l'entreprise doit être capable de se créer un destin singulier pour amorcer un processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences manquantes.

En d'autres termes, les compétences sont une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). De plus, les connaissances peuvent être considérées comme explicites (transmissibles dans un langage formel et structuré, comme des spécifications ou un manuel d'instructions), ou tacites (plus difficiles à communiquer, plus personnelles, comme les trucs du métier, les intuitions, les actions routinières).

En effet, trois niveaux[2] distincts de l'organisation, qui peuvent expliquer les interactions qui existent dans une entreprise, en termes de compétences, à savoir :

Le premier niveau : ***le niveau de l'entreprise ou de l'administration*** : globalement considérée ; il s'agit alors de mettre en évidence la logique d'ensemble du développement des compétences, orchestré de manière cohérente par la direction en partenariat avec le service du personnel ;

Le deuxième niveau : le niveau de l'unité opérationnelle (le service, la division, …) : il s'agit dans ce cas d'identifier les besoins en compétences directement liés à son évolution spécifique ;

[1] Y. EMERY, F. GONIN, Op cit, p 136.
[2] Y. EMERY, F. GONIN, Op cit, p 137.

Le troisième niveau : le niveau de l'individu : il s'agit d'apprécier l'adéquation entre son portefeuille de compétences et les exigences du poste qu'il occupe à un moment donné, en tenant compte de l'évolution probable ou souhaitée.

Donc, chaque entreprise doit avoir des compétences nécessaires cohérentes pour être en mesure d'exercer ses activités avec une garantie de succès dans une économie aussi bien nationale que mondiale.

3.2.1. Les catégories de compétences de l'entreprise

L'entreprise créative présente un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories de compétences[1]: les compétences stratégiques et les compétences organisationnelles.

3.2.1.1. Les compétences stratégiques

Les caractéristiques de ce type de compétence sont : la vision à long terme, l'aptitude à identifier voire anticiper les tendances du marché, la volonté et la capacité à collecter, traiter et intégrer l'information technologique et économique.

3.2.1.2. Les compétences organisationnelles

Les caractéristiques de ce type de compétence sont : le goût et la maîtrise du risque, la coopération interne entre les différents départements fonctionnels et externes avec la recherche publique, les cabinets de conseils, les clients et les fournisseurs, l'implication de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de changement et investissements en ressources humaines.

L'entreprise se base sur les ressources humaines qui sont considérées comme un facteur essentiel. L'éducation initiale et la formation continue jouent, à cet égard, un rôle de premier plan pour fournir les compétences nécessaires et les adapter continuellement. La capacité d'associer de façon accrue, dès le début, les travailleurs aux changements technologiques et à leurs conséquences sur l'organisation de la production et du travail est à

[1] Commission européenne, « Livre vert sur l'innovation », décembre 1995, p 4.

considérer comme un facteur décisif. C'est pourquoi, nous devons prendre en considération les prérequis à l'acquisition[1] de la compétence :

- L'exercice d'une situation de mise en œuvre (variable de situation) ;
- La possession d'un certain nombre de savoirs ou de connaissances, et de savoirs professionnels (variables de ressources) ;
- La possession des capacités cognitives nécessaires à la production de la compétence, un savoir combinatoire et gestionnaire de ressource.
- Permettant la structuration des différents éléments pour aboutir à une compétence dont la caractéristique est d'être structurée et de se restructurer à chaque nouvelle situation ou problème nouveau.

Le tableau suivant nous permet de faire une distinction entre les compétences organisationnelles.

Tableau n° 05 : **Architecture des compétences de l'organisation**

Niveau supérieur	**Compétences inter fonctionnelles** - Développement de produits - Service client - Gestion de la qualité	**Compétences générales** - Processus de coordination - Processus de décision - Structures d'incitations - Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	**Compétences fonctionnelles** - Recherche-développement - Production - Marketing et ventes - …	
Niveau élémentaire	**Compétences opérationnelles** - Savoirs spécialisés - Savoir-faire individuels - Connaissances individuelles	

Source : S.A. TYWONIAK, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », France, p 06.

Donc, les nouvelles compétences exigées soulèvent également la question de l'apprentissage, celui-ci n'étant plus considéré uniquement comme l'approfondissement d'une spécialité, mais comme l'acquisition de compétences dans plusieurs domaines. Par ailleurs, le processus d'apprentissage ne doit plus concerner seulement le métier, il doit également

[1] J. BARREAUD, F. KITTEL, M. MOULE, « La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation », deuxième édition, Dunod, Paris, 2004, p 208.

apporter aux individus une connaissance de l'organisation et de son fonctionnement, c'est-à-dire des méthodes de mise en œuvre ou de modification d'une structure.

Les changements technologiques, les besoins grandissants et les changements liés aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont que quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans la formation et le développement des compétences des acteurs de la veille stratégique.

Alors que la formation vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

Former et développer les compétences de ses acteurs, cela permet de :

- ***Mieux s'adapter aux changements*** : les activités d'apprentissage afin de permettre aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- ***Demeurer compétitif*** : les activités d'apprentissage afin de permettre d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.
- ***Préparer la relève*** : certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

Donc, l'entreprisse doit investir beaucoup plus dans la formation des acteurs de veille stratégique pour faire face au changement de son environnement et être créative et innovante. L'entreprise doit non seulement subir l'environnement mais plutôt le dominer, l'anticiper voire le contrôler ou le maîtriser.

3.2.2. La formation à la veille stratégique une source de compétence en veille

La définition des postes et des compétences requises nécessite la prise en compte de l'aptitude des salariés à participer aux actions de veille stratégique, qui intègrent la protection de l'information. La rentabilité de leur exploitation dépend de la capacité de l'entreprise à définir et expliciter ses choix pour limiter les besoins et les coûts. Leur bon usage requiert de plus une expérience approfondie, qui justifie la formation de spécialistes d'interface, notamment pour les firmes.

La motivation des entreprises, de l'administration et des collectivités locales à la pratique de veille stratégique repose avant tout sur la formation de professionnels compétents. C'est pourquoi, des sessions intensives de formation seront par ailleurs organisées pour les salariés participant aux actions de veille stratégique.

De façon générale, toutes les formations de veille stratégique devront comporter des études de cas stratégiques, avec un apprentissage permanent des étudiants et des stagiaires à la recherche d'informations sur le terrain. En outre, les formations devront comporter des modules réservés à la sensibilisation aux thèmes de l'éthique et de la protection.

Certains pays possèdent déjà une avance importante dans ce domaine. En effet, l'intelligence économique et / ou la veille stratégique est enseignée depuis 1976 à l'université de Lund, en Suède. Les universités de Pittsburg et New York aux États-Unis ou l'université technologique de Sydney en Australie proposent également des formations élaborées aux étudiants et aux entreprises.

En effet, les entreprises françaises ont développé un savoir-faire et affiné l'expression de leurs besoins, notamment dans la définition des compétences requises et des besoins de formation. Les spécialistes de la veille animent désormais au sein de l'entreprise des réseaux internes et externes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Le concept qui a pu longtemps véhiculer l'image de la passivité caractérise aujourd'hui dans bien des cas une fonction dynamique à laquelle les décideurs accordent une importance de plus en plus grande. Cette évolution n'est pas étrangère à l'impératif d'innovation permanente qu'impose la pression concurrentielle sur les marchés globalisés.

Exemple : l'université de Poitiers met actuellement en place, avec des partenaires privés et institutionnels, un pôle de recherche-développement et de formation en intelligence économique et veille stratégique, au niveau universitaire de second et troisième cycles, ainsi qu'à destination des salariés des entreprises et des personnels des institutions. Ces formations sont destinées donc, à améliorer les compétences du personnel des entreprises qui créent une certaine défense qui peut devenir dans l'avenir offensif, c'est-à-dire, à travers ces formation, les entreprises adoptent des comportements déterministes (défensif)au départ, qui peuvent devenir volontaristes dans l'avenir (offensif). Cela permet de créer des compétences propres aux entreprises. Ces compétences peuvent contribuer à la création d'un avantage concurrentiel soutenable.

3.3. Compétence et compétitivité

L'entreprise doit investir dans le développement des compétences distinctives. Ces compétences sont le résultat d'une formation spécialisée qui est accordée aux personnels de l'entreprise, en particulier les acteurs de la veille stratégique. En effet, ces acteurs assurent à travers la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des informations une meilleure maitrise de l'environnement de l'entreprise. C'est-à-dire, l'entreprise à travers les formations qu'elle accorde à ses employés peut faire face à la concurrence et être compétitive. Une entreprise compétitive, cela signifie qu'elle a développé un avantage concurrentiel. Cetavantage peut devenir avec le temps durable ou soutenable si seulement l'entreprise continue à améliorer ses compétences qui à leur tour permettent à l'entreprise d'être proactive et de créer de nouveaux avantages à chaque fois que ses concurrents essayent d'imiter ses avantages concurrentiels.

Dans ce qui suit, nous tenterons de présenter la définition de l'avantage concurrentiel, ainsi que son importance pour toute entreprise qui veut devancer ses concurrents, mais encore maitriser son environnement.

3.3.1. Définition de l'avantage concurrentiel

M. Porter dans les années 1980 soutient que, grâce aux études sur la manière dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maitrisant mieux ses concurrents et les forces structurant son environnement. La détention de parts de marché ne suffit plus, les industries deviennent complexes et la croissance ralentit brutalement. *« Après plusieurs décennies de prospérité marquées par une extension vigoureuse, de nombreuses firmes ont perdu de vue l'avantage concurrentiel dans leur ruée vers la croissance et dans leur recherche de diversification »*[1].

L'auteur définit l'avantage concurrentiel comme *: « La valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »*[2]. Il est donc préférable pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant même de les exploiter.

[1] M. PORTER, « L'avantage concurrentiel », Edition Dunod, Paris, 1999, Résumé de l'édition traduite de l'Américain par P. DE-LAVERGNE, p 01.
[2] Idem.

Un avantage concurrentiel est donc le fait pour une entreprise de créer davantage de valeur économique que ses concurrents. Il est le résultat de la détention de ressources de plus grandes valeurs que celle des autres entreprises, dans un secteur d'activité ou il ya distribution hétérogène de ressources. C'est-à-dire, l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources et compétences[1].

En effet, la valeur créée (la marge) et la valeur de la firme (sa valorisation perçue) sont le résultat de la capacité des managers à doter leurs entreprises d'un ou plusieurs avantages concurrentiels durables et de les défendre des tentatives d'imitation.

Il présente trois types de choix stratégiques auxquels sont confrontées des firmes qui se font concurrence à l'intérieur d'un secteur déterminé. L'entreprise adopte une stratégie en fonction des caractéristiques de répartition du pouvoir sur le secteur, elle peut suivre une stratégie de coût pour être la moins chère sur le secteur, de différenciation sur les produits et la qualité, pour être mieux perçue par le client, ou une stratégie de concentration sur un groupe de clients particuliers.

3.3.2. Types d'avantages concurrentiels

Les modèles dominants jusqu'aux années quatre-vingt sont focalisés sur l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques structurelles de son environnement, nous parlons de modèle de Harvard, ANSOF, Porter et BCG2. Ces modèles d'analyse se révélaient fort logique, dans un contexte économique relativement stable et favorable.

Ces derniers découlent de cadres théoriques issus de l'économie néoclassique et de l'économie industrielle. Ils reposent sur l'idée que la performance d'une entreprise est expliquée essentiellement par des variables externes, c'est-à-dire que la stratégie est déterminée par l'environnement et qu'un avantage concurrentiel ne peut s'entendre qu'au regard de facteurs clés de succès propres à une industrie. Ce qui donne le caractère déterministe à ces modèles, et donc qu'une entreprise n'a en définitive que peu d'impact sur sa performance.

[1] S.A. TYWONIAK, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », France, p 08.

Mais au fur et à mesure que les conditions se sont modifiées, que l'intensité concurrentielle s'est accrue, que la demande s'est fragmentée et globalisée à la fois, que la technologie a bouleversé les frontières entre industries, et plus généralement que l'environnement est devenu plus instable et incertain, les penseurs en stratégie ont progressivement orienté leurs analyses vers les moyens de créer autrement de la valeur.

Toutefois, si les modèles dits déterministes de la stratégie constituent une base solide de réflexion, le lien à l'avantage concurrentiel n'a pas été examiné en profondeur, donc « *l'analyse de l'environnement n'est que la moitié de la démarche »*[1], c'est-à-dire l'étude d'un environnement ne peut donc suffire à en déterminer l'attrait pour une entreprise. Donc, faut-il tenir compte des ressources et des compétences spécifiques à posséder et à exploiter le plus efficacement. Ainsi, l'approche de la stratégie fondée sur les ressources et les compétences apparait, afin de s'assurer de la cohérence du développement de l'entreprise et d'analyser avec précision les facteurs internes contribuant à former un avantage concurrentiel.

L'évolution de la pensée stratégique a conduit à ne plus réfléchir en termes d'adaptation de l'entreprise aux facteurs de l'environnement, mais à ce que les firmes influencent cet environnement, c'est-à-dire la volonté et l'intention qui permettent à l'entreprise de construire ses propres facteurs clés de succès (ressources et compétences spécifiques) qui vont leur permettre de modifier les règles du jeu concurrentiel. Donc, un avantage concurrentiel n'existe pas indépendamment de l'organisation qui le développe, et surtout que des entreprises peuvent inventer de nouveaux avantages concurrentiels.

Ainsi, l'approche classique, s'appuyant sur le principe de la courbe d'expérience, considère qu'une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel spécifique en termes de coût par un volume croissant de la production amenant naturellement des gains de productivité. Or, il a été démontré que cette conception traditionnelle de la réduction des coûts ne pouvait conduire durablement et systématiquement à un avantage concurrentiel soutenable.

En effet, la réduction des coûts ne passe pas seulement par l'effet d'expérience, les économies d'échelles ou la substitution du travail par le capital. Elle provient également d'éléments comportementaux. La théorie de la courbe d'expérience suppose trois caractéristiques comportementales indispensables : la volonté d'innover, l'imagination ou l'intelligence créatrice et la volonté d'atteindre des objectifs. En d'autres termes, la

[1] E. METAIS, op cit, p 16.

diminution des coûts ne résulte pas seulement de mécanismes purement techno-économiques. Elle découle aussi de la volonté et de la capacité de l'organisation à innover, à créer de nouveaux procédés et processus.

De même, l'approche classique considère qu'il est possible de détenir un avantage concurrentiel au moyen du processus de différenciation. Or, la plupart des auteurs se sont focalisés sur des dimensions purement technico-économiques. Ainsi, Buzzel et Gale[1] (1987), montrent qu'il existe un lien entre la qualité perçue et la profitabilité d'une entreprise.

Cependant, ils ne s'interrogent pas sur la manière dont l'entreprise peut mettre en œuvre des stratégies fondées sur la qualité. Porter propose des leviers sur lesquels peut jouer l'entreprise pour élaborer des stratégies de différenciation. Mais, ces investissements, bien que nécessaires, ne sont pas suffisants pour établir un avantage concurrentiel durablement soutenable. Des aptitudes spécifiques semblent intervenir, liées à l'apprentissage et à la créativité.

3.3.3. La création d'un avantage concurrentiel

Le processus de création[2] ou construction d'un avantage concurrentiel passe par plusieurs étapes, qui sont énumérées comme suit :

- ***L'intelligence causale*** **:** la maîtrise par l'équipe des relations entre les facteurs de production, leurs combinaisons et les résultats attendus de leur déploiement ;
- ***La performance collective*** **:** une fois un degré de compréhension atteint, toute idée innovante doit être traduite en actions pour générer une rente : la performance collective et une équipe performante qui développent des compétences spécifiques et qui permettent de leur tour de développer des routines permettant la réduction des coûts d'opportunité d'agence et de transaction ;
- ***Une nouvelle compétence*** **:** les compétences développées par l'entreprise sont considérées comme la combinaison des ressources spécifiques que peut exploiter afin de tirer profit, en diminuant l'écart entre les objectifs et la performance.

[1] H. LAROCHE, J.P. NIOCHE, « repenser la stratégie », Edition Vuibert, Paris, 1998, p 177.
[2] Idem.

- ***La cardinalité*** **:** une compétence n'est qu'un avantage potentiel pour devenir une compétence fondamentale, elle doit se conforter aux conditions d'établissements de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, longévité, substitution, imitation et valorisation).

Donc, la création d'un avantage concurrentiel dépend des compétences que doit développer la firme, en particulier des compétences humaines, et cela, à travers la formation continue que doit suivre pour puisse renouveler son avantage concurrentiel. Pour que son avantage concurrentiel soit durable, l'entreprise doit respecter certaines conditions.

3.3.4. Les conditions de l'avantage concurrentiel

Quatre conditions doivent être réunies pour qu'une firme puisse préserver son avantage concurrentiel et faire face à ses concurrents.

- ***Hétérogénéité*** **:** les firmes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leurs activités, elles sont donc capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes Ricardiennes), ou bien une position de marché avantageuse (rentes monopolistiques).

- ***Limites ex-post*** **:** mécanismes isolants qui empêchent les concurrents d'imiter les stratégies gagnantes ou d'en éliminer les gains ;

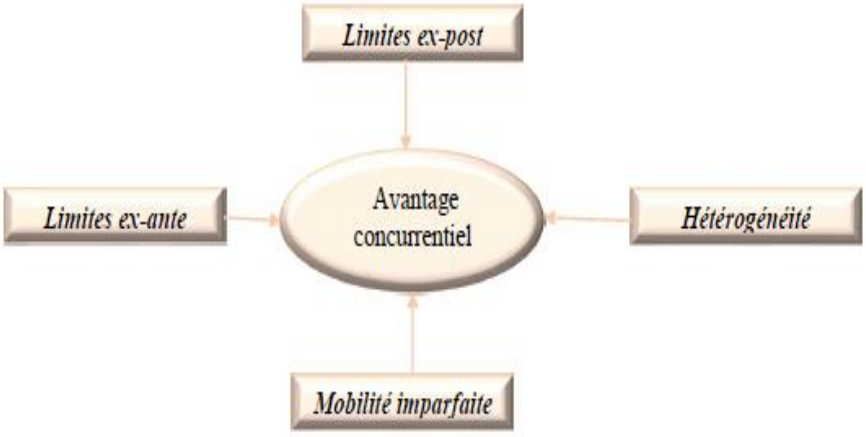
- ***Mobilité imparfaite*** **:** les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché ;

- ***Limites ex-ante*** **:** les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connues a priori.

Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément pour permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable.

Le schéma suivant représente les conditions qui permettent à une entreprise de créer un avantage concurrentiel et de le préserver.

Figure n°10 : **Les conditions d'un avantage concurrentiel**



Source : schéma élaboré par nos même d'après les références consultées.

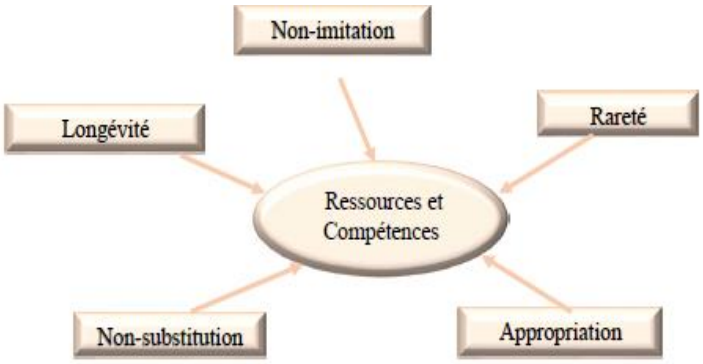
Certains auteurs définissent les conditions d'un avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques[1] des ressources et compétences.

- ***Rareté*** : si une ressource ou une compétence a de la valeur mais est commune dans le secteur d'activité, elle ne pourra pas la considérée comme un avantage concurrentiel ;
- ***Non-imitation*** : une ressource ou une compétence, en plus d'avoir de la valeur et d'être rare, doit être de nature à résister aux envies d'imitation de plus en plus présentes dans un contexte de concurrence ;
- ***Longévité*** : pour constituer un avantage durable, la ressource ou compétence doit être exploitable sur le long terme ;
- ***Non-substitution*** : une autre ressource ou compétence ne doit pas être susceptible de parvenir au même avantage concurrentiel ;
- ***Appropriation*** : les bénéfices dégagés par la ressource ou compétence doivent revenir à l'entreprise.

Le schéma suivant représente les caractéristiques des ressources et des compétences

[1] H. LAROCHE, J.P. NIOCHE, op cit, p174.

Figure n°11 : **Les caractéristiques des ressources et des compétences**



Source : schéma élaboré par nos même d'après les références consultées.

Le respect de ces conditions, permet à l'entreprise de créer dans un premier temps un avantage concurrentiel et dans un deuxième temps de maintenir cet avantage et de le préserver. Donc, l'entreprise à travers le respect de ces conditions peut développer un avantage concurrentiel soutenable.

3.3.5. Avantage concurrentiel soutenable

Pour qu'elle puisse soutenir[1] son avantage concurrentiel, la firme doit prendre en considération les éléments suivants :

- **Le développement interne**

De manière explicite à travers la formation, la veille stratégique ou l'intelligence économique, aussi de façon implicite à travers les routines et les apprentissages organisationnels.

Partant du postulat que, si les ressources et compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'obtenir un avantage concurrentiel alors l'entreprise va préférer l'autoproduction à l'acquisition sur un marché.

- **Les alliances ou coopération**

Une coopération entre les firmes s'organise afin de développer une activité en commun, par exemple une organisation par consortium (partenariat) qui consiste à ce que

[1] K. MESSAOUDI, « Les modalités de mise en œuvre d'un management stratégique des ressources et compétences Cas : Groupe AMIMER ENERGIE », Université Mouloud Mammeri- Tizi-Ouzou 2012, p 46.

deux ou plusieurs entreprises s'organisent pour effectuer une recherche et un développement ensemble.

Ces liens sont appréhendés à travers la notion d'appropriation des résultats, ces résultats appropriés en plus des produits finaux incluent l'amélioration des savoir-faire, acquisition de compétences techniques et scientifiques, ces effets sont liés à l'apprentissage individuel et organisationnel.

Cette notion d'appropriation couvre la possibilité pour chacun des partenaires d'apprendre grâce à la mise en commun de compétences et de savoir-faire.

- **La croissance externe**

Fusions et acquisitions (effet de taille, apport de nouvelles ressources et compétences, transfert de compétences fonctionnelles, transfert de compétences managériales), pour réussir le transfert, il faut assurer un environnement propice à l'apprentissage et avoir une bonne volonté.

Lorsque le management recherche le meilleur usage de ses ressources, cela fait apparaître un processus dynamique et interactif qui peut encourager ou au contraire limiter lacroissance de la firme, l'environnement est considéré dans l'esprit de l'entrepreneur comme une représentation des potentiels et limites auxquels il est confronté.

La demande perçue par la firme est conditionné par les services productifs dont elle dispose, *« la trajectoire de croissance suivie par la firme (les biens qu'elle décide de produire) peut être analysée en terme de la relation entre ses ressources, compétences et sa perception de sa position concurrentielle»*[1].

Soutenir un avantage concurrentiel, suppose renouveler sans cesse son patrimoine de compétences stratégiques.

[1] K. MESSAOUDI, op cit, p 47.

Conclusion

Les spécialistes[1] de veilles sont en règle générale issus d'une formation spécialisée. Ils possèdent des savoir-faire et des savoir-être spécifiques à leur activité : rigueur, sens de l'analyse, capacités de synthèse, discrétion, confidentialité, sens de l'écoute et de la communication, bonnes aptitudes au travail en équipe…

L'activité de la veille étant soumise à de nombreuses évolutions, induites principalement par le progrès technique qui est généré par l'évolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Donc des outils de veille stratégique plus pertinents sont à la disposition des acteurs de veille stratégique afin d'accomplir les objectifs fixés par l'entreprise.

Pour faire face à ces objectifs et répondre au besoin de l'entreprise en termes d'information stratégique, l'entreprise doit donc investir dans le développement des compétences des acteurs de la veille à travers des formations spécialisées. Ces formations permettent aux acteurs de la veille de construire de nouvelles connaissances qui sont considérées comme des actifs spécifiques. Ces actifs sont considérés pour l'entreprise comme étant un avantage concurrentiel que doit préserver et maintenir.

L'avantage concurrentiel est considéré pour une entreprise comme étant une source d'innovation qui est l'objectif principal pour toute firme qui veut être leader sur le marché tant national qu'international et qui veut contrôler, maitriser et dominer son environnement et devancer ses concurrents. Qu'en est-il pour les entreprises algériennes ?

[1] Agentielle, cabinet de veille, « La veille : du concept à la réalité, culture, méthode, outils », Livre blanc, 2013, p 22.

Chapitre III

La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique : cas de TONIC Industrie

Introduction

Avec l'ouverture économique et l'adoption du principe de concurrence, les entreprises publiques monopolistiques sont confrontées à un nouveau contexte économique et concurrentiel.

C'est la raison pour laquelle l'Etat Algérien et les entreprises nationales doivent mettre en place une Intelligence Economique et une veille stratégique afin de faire face à la concurrence qualifiée de mondiale. Ces concepts sont tout à fait récents en Algérie.

En effet, avec une décennie (2005-2017) d'existence timide en Algérie, l'intelligence économique et compétitive est une discipline peu connue des académiciens et trop négligée des praticiens. Il y a alors un véritable problème de formation dans ce domaine. Notons que le peu de formations existantes en Algérie en termes d'intelligence économique et compétitive sont inspirées des modèles occidentaux.

Nous allons présenter dans ce chapitre les différents travaux réalisés par le gouvernement algérien en termes d'Intelligence Economique puis nous entamerons celle de la veille stratégique au sein de l'une des entreprises publiques algériennes qui est TONIC Industrie.

Section 01 : La démarche de l'Intelligence Economique en Algérie

Les entreprises algériennes comme leurs homologues occidentales doivent faire face et contourner les différentes menaces et saisir les différentes opportunités que l'environnement actuel recèle. En effet, l'un des outils les plus utilisés est l'Intelligence Economique et Compétitive.

L'Intelligence Economique en Algérie représente un outil de développement et de compétitivité pour ses entreprises, or ces dernières sont généralement influencées par les modèles anglo-saxons et européens d'où la nécessité de mettre en place un modèle d'Intelligence Economique qui répond aux exigences nationales en vue d'une meilleure adéquation avec les besoins locaux.

Nous avons choisi de présenter en premier, l'historique de l'Intelligence Economique en Algérie afin de mettre en lumière la volonté gouvernementale en vue de promouvoir une culture managériale fondée sur ce concept. Dans un deuxième point, nous tenterons de présenter l'une des entreprises nationales, TONIC Industrie.

1.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie

L'Algérie, a opté après l'indépendance pour son développement économique l'idéologie socialiste, en adoptant le modèle *« des industries industrialisantes »*. Ce modèle a permis un développement autonome de l'industrie algérienne en se basant sur les ressources naturelles nationales, et cela grâce à une meilleure gestion du surplus économique généré par ces dernières. Mais après trente ans de gestion socialiste, des résultats négatifs ont été clairement enregistrés. Dans une économie dirigée, les actions d'une entreprise et son fonctionnement sont régis par des plans centralisés, ses produits sont subventionnés par l'Etat, qui les protège de toute menace concurrentielle[1].

La politique suivie par le gouvernement l'entreprise algérienne s'est retrouvée seule et déconnectée de l'environnement notamment l'environnement international. Ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt-dix que certaines entreprises ont pris conscience de l'importance de l'information scientifique, technique et technologique.

[1] D. MATMAR, op cit, p 23.

Plusieurs expériences[1] ont été vécues par quelques entreprises algériennes, la plus intéressante est celle qui a été organisée par un consortium d'entreprises publiques et privées du Nord-Est algérien en 1994, vingt entreprises dont cinq (5) grandes entreprises publiques (Sider, Asmidal, Coprosid, Enip et Isga) ont créé un organisme collectif de veille stratégique, appelé l'observatoire régional économique de l'Est (OREE). Cet organisme devait assurer deux fonctions ;

- La collecte de l'information aussi bien scientifique et technique que commerciale ;
- L'analyse des données ainsi recueillies.

Malgré la volonté des fondateurs de cet observatoire, celui-ci s'est vite disloqué. La seconde expérience porte sur l'entreprise nationale des systèmes informatiques (ENSI) qui s'est très tôt préoccupée de la surveillance de son environnement technologique et ce, en mettant en place une cellule[2] de veille technologique, dont les missions sont :

- Observer l'évolution de la technologie de l'information
- Distinguer les systèmes obsolescents des systèmes fiables ;
- Aider à la bonne vision ou à des perspectives pour l'entreprise en matière de développement technologique à moyen et long terme
- S'imprégner des nouveautés de la branche ou du domaine de l'entreprise ;
- Reconnaître les technologies prioritaires parmi les techniques émergentes.

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons dire que la veille stratégique constitue une préoccupation pour certains dirigeants qui souhaits faire face à la concurrence. Mais, leurs actions ont été souvent neutralisées par la persistance de pesanteur liée aux anciens modes d'organisation et de gestion ainsi qu'aux conceptions du travail qui lui sont le corollaire.

L'ouverture de l'économie algérienne dans l'économie mondiale et l'accélération de la mondialisation, ainsi que l'évolution des NTIC, ont amené, l'Etat algérien à se réfléchir sur l'importance de l'intelligence et / ou de la veille stratégique pour le développement des entreprises nationales. C'est pourquoi, il a mis en place une direction[3] Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information (DGVSESI) qui incite les entreprises à développer des capacités en matière d'Intelligence Economique, en leur facilitant l'accès à

[1] Idem
[2] D. MATMAR, op cit, p 24.
[3] http://www.mdipi.gov.dz

des instruments qui leur permettent de procéder, en permanence, à l'identification de leurs faiblesses, à la valorisation de leurs atouts et à l'exploitation des opportunités offertes par leur environnement.

Cette démarche peut être résumée sous forme de périodes, ces dernières étant les plus marquantes de l'Intelligence Economique en Algérie.

2005 : Organisation du premier colloque international sur l'Intelligence Economique à Alger par Network Technology and Security Solutions (NT2S)[1] sous le thème « De la veille stratégique à l'Intelligence Economique ». Depuis plusieurs manifestations ont été organisées.

2006 : Le gouvernement algérien adopte officiellement l'Intelligence Economique comme démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

2007 : Une spécialité de l'Intelligence Economique de niveau deux (02) a été créée à l'université de formation continue (UFC) d'Alger. Plusieurs assises ont été réalisées entre 2007 et 2011. Elles se sont déroulées en Algérie entre experts venus pour la major partie de France mais il y' avait absence de praticiens algériens.

2008 : Création de la direction générale pour l'Intelligence Economique- étude et prospective (DGIEEP) par décret exécutif n°08/101 de 25/03/2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la PME/PMI et la promotion de l'investissement. Son rôle est d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'Intelligence Economique. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en oeuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises concernant l'Intelligence Economique le 26, 27 et 28 Février 2007. Ces assises visent à améliorer de façon systématique et méthodique la compétitivité des industries algériennes.

2010 : La DGIEEP publie un manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie. Le gouvernement algérien conscient de l'enjeu de l'Intelligence Economique et du besoin en formation. Dans ce nouveau domaine a mis en place un manuel de formation[2] avec

[1] NT2S est une société spécialisée dans le domaine de la technologie de l'information et offre ses services aux entreprises dans les spécialités ci-dessous : • INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLES, • MANAGEMENT, • GMAO & ERP.

[2] Direction générale de l'intelligence économique, des études et prospectives, manuel de formation en intelligence économique en Algérie, septembre, 2010, p 05.

l'aide d'un cabinet algérien de conseil « Veil Tech». Il s'agit d'une étude réalisée auprès de 30 entreprises industrielles nationales dans divers secteurs. L'objectif principal de ce document dit de référence est de mettre en place un processus de formation qui permettrait de renforcer les capacités des cadres et dirigeants des entreprises algériennes en matière d'Intelligence Economique et de veille stratégique. En fait, il s'agit de l'amélioration de leurs compétences et de leurs savoirs afin de faire face aux différents problèmes tant nationaux qu'internationaux.

En fait, ce manuel devra être une aide précieuse pour les industries algériennes. Toutefois, la DGIEEP devra avoir un retour d'information, un feed back, pour savoir et pouvoir mettre en place les corrections nécessaires. En effet, les entreprises nationales doivent bien cerner leurs besoins de façon plus précise et plus exhaustive possible, notamment en termes du niveau des formateurs, la fiabilité des prestataires avec les normes en vigueur, applicabilité des connaissances et adéquation des formations avec les conditions des entreprises.

2011 : Réalisation de la première édition du challenge francophone VEILLE organisée par le magazine français « VEILLE MAGAZINE ». Le jury a retenu une candidature algérienne : Mohammed Faouzi BOUCHELOUKH, primé pour son « système de veille, démarche stratégique chez FERTIAL, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie». Au cours de la même année, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux entreprises. La tutelle permet via ce plan de formation de créer des formations ayant un contenu algérien et de favoriser la collaboration bénéfique entre les industries, les cabinets de prestation et les instituts de formation.

2012 : l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un master professionnel en intelligence économique avec des experts nationaux et internationaux. Nous constatons qu'il y a une mise en place de formations algériennes au niveau des organismes de formation dont le contenu doit être en adéquation avec le contexte national. Toutefois, le concept d'Intelligence Economique étant nouveau à nos entreprises, il y a lieu de tenir compte des expériences des Etats étrangers.

De 2013 à nos jours, la DGIEEEP contribue à l'amélioration et au développement des pratiques de l'Intelligence Economique et de veille au sein des entreprises algériennes. En effet, avec la conjoncture actuelle et la chute des cours des hydrocarbures, il y a lieu d'enregistrer une diminution des recettes de l'Etat donc, la rente pétrolière, donc, l'Etat est dans l'obligation de réfléchir sur l'importance de la diversification de l'économie nationale. Il doit s'intéresser beaucoup plus au développement des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques. C'est pourquoi, il doit encourager les entreprises à mettre en place la veille stratégique et / ou l'Intelligence Economique.

1.2. Définition et composantes de l'Intelligence Economique en Algérie

Pour la DGIEEP l'Intelligence Economique « *est l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying»*[1].

Il s'agit de la définition officielle donnée par le gouvernement algérien décrivant ainsi le cycle de l'information qui est la collecte, le traitement et la diffusion de l'information afin de contribuer à la prise de décision. Tout en mettant l'accent sur les actions de protection et d'influence. Nous remarquons ainsi que cette définition ne diffère pas de celle donnée par les Français. De cette définition nous pouvons relever les composantes de l'Intelligence Economique. Ces dernières sont : la maitrise de l'information, sa protection et les actions d'influence et lobbying.

1.3. Organismes et entreprises consultés

Pour élaborer le document de référence de formation en Intelligence Economique aussi bien pour les Directions Générales du Ministère que pour les entreprises publiques et privées, il a été décidé au préalable de procéder à des entretiens avec les principaux responsables de l'administration centrale du Ministère, d'un échantillon d'entreprises sélectionnées du secteur industriel, d'organismes sous tutelles et d'associations professionnelles.

[1] Direction générale de l'intelligence économique, des études et prospectives, op cit, p 12.

Pour l'administration centrale du Ministère, les entretiens ont eu lieu avec les cadres des diverses Directions et Divisions. (Voir l'annexe n°01). La DGIEEP a fait une étude sur la situation des entreprises algériennes en matière d'Intelligence Economique et de veille stratégique. Les entreprises ayant fait objet de cette recherche sont présentées dans un tableau. (Voir l'annexe n°02). Le tableau représente les différentes entreprises consultées et permet ainsi de démontrer la richesse du tissu industriel algérien.

1.4. Les caractéristiques des entreprises étudiées

En matière d'Intelligence Economique, la situation de nos entreprises est assez disparate suivant les secteurs et le statut public ou privé. Les entretiens menés auprès des principaux responsables consultés révèlent quelques caractéristiques des entreprises étudiées qui se présentent comme suit :

- Surveillance peu sensible de l'environnement qui rend difficile la satisfaction des besoins en information, en particulier l'environnement réglementaire qui est perçu comme étant très hostile et très instable et la concurrence étrangère déloyale qui pose de gros problèmes à presque toutes les entreprises industrielles ;

- Les entreprises Algériennes ne disposent pas des moyens qui leur permettent de produire des informations suffisantes (c'est-à-dire ne disposent pas de bases d'informations), ce qui engendre un déficit au niveau de la communication et de la diffusion des informations mais aussi au niveau d'identification des ressources disponibles, cela permet aux entreprises étrangères de profiter de cette situation ;

- Certaines entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance à l'information qui est considérée comme étant une source stratégique, en se basant sur l'information informelle, donc, il n'existe pas un département du système d'information ;

- Les entreprises qui ont un système d'information ont des problèmes liés à l'efficacité à cause de l'inexistence d'un réseau informatique intégrant l'automatisation de toutes les fonctions, mais aussi il n'y a pas de coordination entre l'organisation, les compétences et le système d'information lui-même, c'est-à-dire que l'information est détenue par quelques éléments dans l'entreprise (il n'y a pas de partage d'information, autrement dit, aucune transversalité) ;

- Sous-évaluation du patrimoine documentaire interne, généralement encore sous format papier, cela est dû au manque de structures de Gestion Électronique Documentaire ou d'archivage électronique structuré, et problèmes d'accès aux ressources, tierces ou externes (Registre du Commerce, Douane, Impôts,…).

- Les travaux, études et actions diverses sont essentiellement effectués en mode vertical, ce qui engendre des synergies d'équipe très peu perceptibles. Cela est dû à la méconnaissance mutuelle (il n'y a pas de relation d'ajustement mutuel) des équipes pouvant contribuer au succès des projets ;

- Il y a un manque en ce qui concerne les études prospectives, les études de marché exhaustives.

Cette étude de terrain réalisée dans une logique d'Intelligence Economique et de veille stratégique a conduit à un classement des organismes et entreprises du secteur de l'industrie par rapport à leur pratique de veille et de l'Intelligence Economique. Nous distinguons trois catégories d'entreprises :

- ***La petite entreprise*** : elle est dominée par une gestion de *"type familial"* dont le système d'information est plutôt archaïque, non structuré, parfois même inexistant et non intéressée par la mise en place d'un système de veille stratégique, surtout par méconnaissance ;
- ***Moyennes entreprises et organismes*** : ils sont structurés formellement avec un système d'information fonctionnel, parfois performant, ayant déjà quelques activités de veille implicite, très intéressés à la veille stratégique et disposées à mobiliser des ressources dans ce sens ;
- ***Grandes entreprises et organismes*** : ils ont des activités de veille organisées dans des structures et intéressées pour intégrer ces actions dans un système d'Intelligence Economique.

Notre étude s'est réalisée au sein d'une entreprise Algérienne publique, qu'on peut considérer comme étant une moyenne entreprise. Elle est censée appliquer la veille stratégique. Il s'agit de TONIC Industrie.

1.5. Présentation de TONIC Industrie

Dans ce point, nous allons présenter l'historique, l'organisation de TONIC Industrie, ainsi que ses caractéristiques.

1.5.1. Historique sur TONIC Industrie

TONIC Industrie est créé en 1998 sous le nom de TONIC Emballage. Il était une entreprise à responsabilité limitée gérée par son propriétaire Abd Elghani Djerrar.

Au départ, l'entreprise se situe dans la commune de Dely Ibrahim. En juin de la même année, elle a changé sa place vers la zone d'activité de Bou Ismail, route de Kolea, wilaya de Tipaza. Elle a commencé par un capital social de 1000 000 00 de DA avec un total des salaries de 2620. Elle est un grand complexe de dix SARL spécialisées dans tout type d'impression et de fabrication de papier, qui sont :

- SARL model emballage.
- SARL alpine boonol.
- SARL poly papier.
- SARL post print.
- SARL hamlot Algérie.
- SARL ouate industrie. SARL alstra.
- SARL AD bétan.
- SARL générale TAKA.
- SARL élite impression.

Entre 2000 et 2005 la BADR (La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) ouvre des lignes de crédit pour financer les activités de TONIC. La BADR a mis à sa disposition de plus de 65,5 milliards de dinars (635 millions d'euros).

TONIC Emballage assure près de 60 % du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005, Il emploie environ 3 500 salariés. Il affiche une capacité de production de 300 000 tonnes par an de produits finis et réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions euros.

Il a connu des difficultés à partir des années 2007 jusqu'à 2011, à cause du non paiement de ses dettes. Cela à engendrer la faillite des dix SARL TONIC Emballage.

Par jugement rendu en14 juin 2009, Suit à la mise en faillite des dix SARL TONIC Emballage, sous le N°2819/2009 à 2828/2009 par le tribunal de Blida, section commerciale, confirmé par les décisions rendues en date du 22 Décembre 2009 sous le N° 05709/2009 par la chambre commerciale de la cour de Blida.

La décision à engendrer la résolution N°6/109 du 06/01/2011, des ex-sociétés de TONIC et qui a procédé en juin 2011 à la fusion-absorption des ex-sociétés TONIC transférées par le trésor public, opérant dans le secteur de la papèterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30 milliards de DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la société de gestion des participations « SGP-GHEPHAC ».

TONIC emballage est transformé en une entreprise publique et nationale sous le nom de TONIC Industrie et qui se situe dans deux zones d'activités importantes.

1.5.2. La localisation du siège social de TONIC

TONIC Industrie est installé sur deux sites dans la wilaya de Tipaza. Le premier site se situe dans la zone industrielle de Bou Ismail d'une superficie de 12,2 ha. Dans cette zone nous trouvons les structures administratives et techniques : DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, les structures commerciales, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boites pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers. A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières.

Le deuxième site se situe dans la zone de Chaiba à environ 5 km du premier site d'une superficie de 24,6 ha. Sur cette zone nous trouvons :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate)
- L'unité de fabrication de papier liner
- L'unité de transformation de papier tissu
- L'unité logistique

- Le parc sous douane
- Les réservoirs d'eau
- La station d'épuration des eaux
- Un poste de pompier

A noter que les différents ateliers de production ne constituent pas une chaine continue de production et que les produits semis finis sont transportés d'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production, cela engendre des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

1.5.3. Les domaines de compétence de TONIC Industrie

TONIC Industrie est une entreprise publique qui a plusieurs domaines de compétences, à savoir :

- **L'activité de production**
  - Fabrication de papiers ouate (tissu)
  - Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
  - Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)
- **L'activité de Transformation**
  - Fabrication de caisses en carton ondulé,
  - Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés,
  - Fabrication de mandrins en carton gris-gris,
  - Fabrication de boites en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD, etc ….),
  - Fabrication de gobelets (pour café et autres boisons),
  - Fabrication de pots en plastique,
  - Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier,
  - Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires,

- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique….).

➢ **L'activité récupération de papier et de carton**

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production. Il fabrique du papier liner nécessaire à la fabrication du carton ondulé. La ouate de cellulose est également fabriquée par TONIC Industrie, cette matière première est utilisée dans la confection des papiers hygiéniques et domestiques (essuie-tout, papier mouchoirs, papier hygiénique, serviettes de table).

Il s'occupe aussi de la récupération et de la transformation du vieux papier. Le premier maillon de la chaine de la récupération et le recyclage du vieux papier et carton. Il active dans ce domaine d'activité à forte valeur ajoutée, et ce pour produire les matières premières en bobines requises pour la fabrication du papier pour ondulé et papier ouate.

TONIC assure la récupération[1]de 42 000 tonne/an de vieux papier. Il a d'autres fournisseurs, à savoir, le groupe industriel de papier et de la cellulose (GIPEC) qui assure plus de 15000 tonnes/an de vieux papier, les autres récupérateurs privés assurent plus de 43 000 tonne/an de vieux papier.

➢ **Impression et arts graphiques**

Il s'occupe aussi :

- Conception de maquettes graphiques pour les emballages ;
- Réalisation de forme de découpes en tous genres pour tous les emballages en papier et en carton ;
- Réalisation de film d'imposition pour l'impression offset ainsi que l'insolation de plaques ;
- Impression offset jusqu'à 60 couleurs (classique ou numérique pour l'édition et pour l'emballage en tous genres) ;
- Impression en héliogravure et flexographie sur tous supports étiquettes, emballages souple en plastique sacherie, gobelets ;
- Impression sur carton ondulé ;

[1] Salon international du recyclage et du traitement des déchets à Oran du 24 au 27 avril 2017.

- Impression numérique en grand formats sur bâches et autocollants pour affichage interne et externe ;
- Habillages véhicules, supports publicitaires et de signalisation.

➢ **L'activité prestations de service**

Il assure l'impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaire).

Il met aussi à la disposition des professionnels de distribution et du bâtiment, une solution logistique adaptée. Un parc de matériel roulant composé de camions de différents tonnages, nacelles, grues et engins du BTP.

1.5.4. Organisation et domaines d'activité de TONIC Industrie

Tonic est doté d'une organisation qui lui permet de faire face aux mutations de son environnement. L'organisation adoptée par TONIC est en mesure de suivre l'évolution de ses domaines de compétences. Dans ce qui suit, nous présentons l'organisation de TONIC, puis dans un deuxième point, nous déterminons les domaines d'activité de TONIC.

1.5.4.1. L'organisation de TONIC Industrie

L'organisation héritée est de type « unité » où tout est cristallisé au tour du « propriétaire », il n'y a aucune décentralisation ou déconcentration ou délégation de pouvoirs auxquelles il faut ajouter l'absence d'échelons de coordination intermédiaires.

TONIC Industrie a adopté un nouvel organigramme (voir annexe n°03), pour décentraliser les départements afin de contrôler la gestion et les résultats des unités.

La nouvelle organisation[1] est mise en place et répond aux besoins de l'entreprise. Elle est organisée autour de douze directions à savoir :

- Direction études & développement
- Direction commerciale
- Direction Ressources humaines
- Direction d'exploitation

[1] Document interne de TONIC Industrie.

- Direction informatique
- Direction management qualité
- Direction contrôle de gestion et organisation
- Direction des approvisionnements
- Direction hygiène sécurité et environnement
- Direction finance et comptabilité
- Direction de l'administration générale
- Les unités de productions et de services

A partir de l'organigramme de TONIC Industrie, nous constatons que la structure organisationnelle de cette entreprise est caractérisée par une multitude de direction dont le fonctionnement et le rôle de chacune sont différents.

Cependant, notre recherche nous a amené à se focaliser sur quelques directions qui ont une relation avec l'application de la veille stratégique et la formation des acteurs de la veille stratégique.

- **La direction générale**

La direction générale est responsable de conduire la politique générale de l'entreprise à courte, moyenne et long terme.

La direction générale de TONIC Industrie contient deux assistants : assistant PDG audit et l'assistant PDG communication, la direction est présentée par neuf personnels. La direction générale a pour mission :

- de définir les objectifs avec une rentabilité croissante et durable ;
- l'amélioration et la protection de son image et son positionnement sur le marché ;
- de garantir des conditions de travail satisfaisantes avec la possibilité d'évolution des carrières ;
- A l'actionnaire, juste rémunération des capitaux investis.
- De satisfaire les besoins de ses clients par la bonne qualité des produits et services.
- le respect des contraintes légales, fiscales civiques et écologiques.

- **La direction commerciale**

Elle est responsable de l'ensemble des activités de ventes, marketing, de communication et de publicité. Elle a pour missions :

- De préserver l'image de l'entreprise ;
- de diversifier la clientèle ;
- de récupérer l'ancien client perdu (par TONIC Emballage) ;
- de participer au choix des axes de développement et de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant les activités ;
- d'Augmenter la part de marché dans le sagement d'activité par une plus grande agressivité commerciale notamment vis-à-vis de grands comptes ;
- d'augmenter la fabrication des produits Ouate de 30 à 70% par une meilleure disponibilité de la matière première (vieux papier et pate de papier) ;
- de mettre en place d'une veille commerciale et même de permettre une réactivité immédiate et efficace face à la concurrence ;
- de mettre en place d'une politique de prix adapté au contexte concurrentiel, notamment pour les produits spécifiques dont le niveau de commercialisation est très faible (Goblet, enveloppe, ramettes etc...) ;
- d'améliorer la qualité de production de L'EPE TONIC INDUSTRIE SPA par le renforcement du système de contrôle qualité ;
- de superviser l'administration des ventes au niveau des sociétés de groupe ;
- de motiver le personnel placé sous sa responsabilité.

- **La direction générale des ressources humaines**

Elle a pour mission d'élaborer et de mettre en place une politique bien déterminée des ressources humaines. Elle s'occupe des études de planification, des statistiques, des besoins en formation et d'analyse des différents emplois et suivis de l'effectif (mouvement, entrées, sorties, démissions, retraite…).

Cette direction a pour mission :

- d'élaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée ;

- D'effectuer des analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise ;
- D'élaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines ;
- De Veiller au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes ;
- De rechercher la motivation des personnels ;
- De gérer l'évolution des ressources humaines (formation, gestion des carrières…etc.) ;
- De veiller à la sauvegarde du climat de travail par l'application stricte des ordres admissibles en matière de gestion du personnel, l'étude de milieu de travail et les risques qui le suivent, l'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise.
- D'élaborer le bilan social périodique de l'entreprise.

➢ **Direction d'exploitation**

Elle chargée de :

- Diriger et coordonner les activités de production et développement technique de l'entreprise ;
- Optimiser le rapport (délais-qualité)/coût de fabrication des produits.
- Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication.

1.5.4.2. Les domaines d'activité de TONIC Industrie

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de TONIC Industrie SPA est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

- **Unité Récupération**

Cette unité est chargée de récupérer les déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, nous citons le papier blanc, le papier journal, le carton, la

cartonnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Elle dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

- **Unité Alvéoles**

Cette unité consiste à produire à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Elle a une capacité de production de 10 000 T/an.

- **Unité Liner**

Elle a une capacité théorique de 140.000 tonnes. L'unité Liner fabrique à partir de déchets de papier carton, cartonnette et kraft du papier liner de différentes catégories telles que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

- **Unité Ouate**

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

- **Unité Mandrins**

Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.

- **Unité Caisses en carton ondulé**

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

- **Unité Boites pliantes (KBA)**

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boites de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs notes, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels

les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

- **Unité Sacherie**

Cette unité produit des sacs de petite et moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

- **Unité Converting**

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

- **Unité Gobelets**

Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

- **Unité Pots**

Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

- **Unité Complexage**

Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

- **Unité Hélio / Flexographie**

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires telles tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

- **Unité Blaze**

Cette unité est spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

1.5.5. La performance de TONIC Industrie

De la transformation du papier à la production du carton en passant par l'édition et l'impression. En effet, TONIC Industrie couvre un large champ d'activité, de productions intermédiaires et finales.

Il fabrique et commercialise de bien de consommation en fournissant une gamme complète de produits d'emballages, mais aussi, il fournit des produits domestiques et sanitaires pour grands publics.

Pour ses besoins en matières premières, TONIC Industrie a investi sur une grande usine de récupération[1] (voir annexe n°04) de déchets de papier et carton d'une capacité installée de 150 000 tonnes /an, équipée de ligne de tri en continu, afin de bien valoriser le déchet et ce, conscient que ce dernier constitue une véritable matière première en input dans ses procédés

Cette unité a pour principale activité la collecte et le conditionnement de papier et carton de récupération telles que : papier blanc 1 et 2, papier journal, déchets cartons, déchets, Kraft et cartonnette. Il a exporté aussi son surplus de vieux papier récupéré vers l'Europe et l'Asie.

En effet, la capacité de production de TONIC Industrie est de : 150 000 tonnes dont l'objectif pour l'année 2017 est la production de 70 000 tonnes. Ils ont mis à la disposition de cette unité 103 employés répartir-en :

- 07 cadres : soit 6.80 %
- 08 cadres : soit 7.7 %
- 88 agents exécution : soit 85.44 %

[1] Salon international du recyclage et du traitement des déchets à Oran du 24 au 27 avril 2017

De plus, Il cherche à diminuer la facture de l'importation nationale dans le domaine de papier et d'emballage par l'acquisition des équipements, tels que : machine à carton compact, usine pour papier ondulé spécialisée dans la fabrication des couvertures pour carton ondulé.

Afin de protéger l'environnement écologique, TONIC a investi dans des projets importants, parmi eux :

- Projet réalisation d'une station d'épuration des eaux usées industrielles pour les nouvelles unités de fabrication de papier TONIC Industrie site de Chaiba ;
- Projet électricité, dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant.

1.5.6. L'environnement de TONIC Industrie

TONIC afin d'être performante, il doit analyser son environnement en essayant de déterminer ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement externe.

- **Environnement interne**

Chaque entreprise doit déterminer son environnement interne. TONIC comme toute autre entreprise est en mesure de présenter ses forces et ses faiblesses. Ces derniers sont considérés comme le point de départ pour toute entreprise qui veut réussir, c'est-à-dire que chaque entreprise doit analyser son environnement interne pour déterminer les points forts et déceler les faiblesses pour les corrigées. Nous distinguons :

Forces	**faiblesses**
- TONIC Industrie à un parc machines avec haute technologie récente et logistique important ; - Une diversité en termes de gamme et un effectif jeune, qui permet d'élever son taux de solvabilité ; - Contrôle l'image de ses marques et l'audience au niveau national et international ;	- Manque de communication et marketing ; - Non maitrise des coûts ; - Organisation technique faible ; - Manque de formateurs ; - …

- La progression des forces des ventes ;	

- **L'environnement externe**

L'entreprise ne doit pas seulement s'intéresser à l'analyse de l'environnement interne, mais elle doit le compléter par une étude de l'environnement externe, dont elle doitdéterminer les opportunités afin de les exploiter et découvrir les menaces pour les annuler. Nous constatons :

Opportunités	**menaces**
- Le marché Algérien a connu une croissance de demande en packaging qui signe une forte opportunité, plus l'évolution du mode de consommation avec l'évolution des méthodes marketing.	- Émergence de producteur et transformateur dans le secteur ; - Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts ; - Concurrents présents au niveau commercial, créatifs au niveau d'adaptabilité à la demande, réactifs au niveau des dispositifs organisationnels ; - Faible pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs d'équipement.

1.5.7. La situation financière de TONIC pour l'année 2014, 2015, 2016

Nous pouvons expliquer la situation financière de TONIC Industrie, à travers les tableaux représentant les chiffres d'affaires par produit pour les années 2014, 2015, 2016.

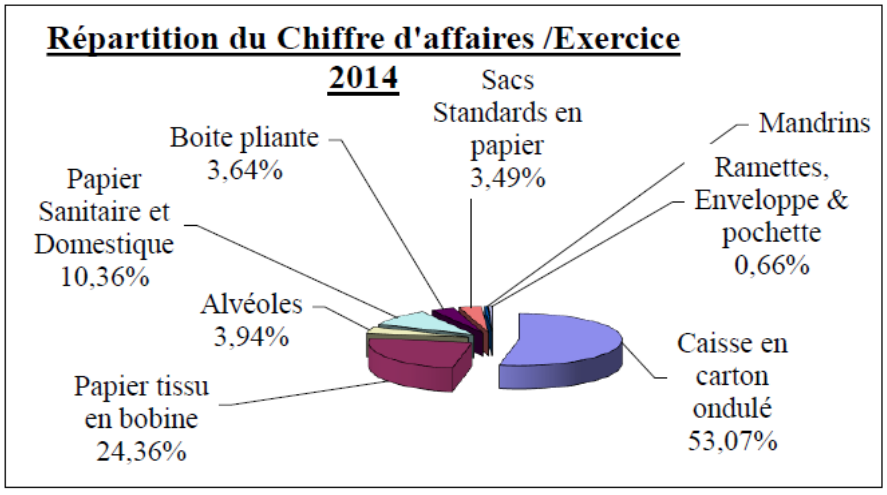
Tableau n°06 : Le chiffre d'affaire par produit pour l'année 2014

	Caisse en carton ondulé	Papier tissu en bobine	alvéole	Papier sanitaire et domestique	Boite pliante	Sac standard en papier	mandrins	Ramette enveloppe et pochette	Total exercice
Total par produit	1174186	539089	87149	229252	80630	77227	10446	14672	2212652
Taux %	53.07	24.36	3.94	10.36	3.64	3.49	0.47	0.66	

- Nous remarquons que le CA pour l'exercice 2014 est de 2 212 652 DA.
- Nous constatons aussi que la caisse en carton ondulé représente la moitié du CA pour l'année 2014, dont ils ont vendu plus de 53% de caisse en carton ondulé ;
- Papier tissu en bobine représente plus de 24 % ;
- Ces deux produits représentent plus de la moitié des rentes de TONIC pour l'année 2014.

Le schéma suivant représente la répartition du chiffre d'affaire pour l'exercice 2014 par produit.

Figure n°12 : Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2014



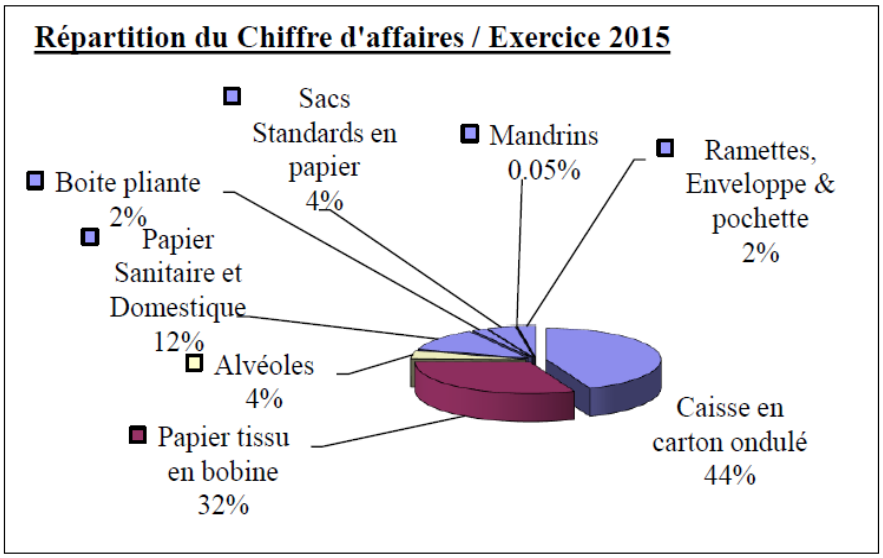
Source : document interne de TONIC

Tableau n°07 : Le chiffre d'affaire par produit pour l'année 2015

	Caisse en carton ondulé	Papier tissu en bobine	alvéole	Papier sanitaire et domestique	Boite pliante	Sac standard en papier	mandrins	Ramette enveloppe et pochette	Total exercice
Total par produit	808 939	583 825	78 384	219 084	36 789	73 857	948	45 736	1 847 261
Taux %	43.79	31.59	4.24	11.86	1.99	4.00	0.05	2.48	

- Nous remarquons que le CA pour l'année 2015 à diminuer de (-365391 DA) par rapport à l'année 2014 ;
- La baisse des ventes de caisse en carton ondulé de (-9.28), mais il y a une augmentation de 7.23% des ventes en papier tissu en bobine, de papier standard de (+0.5%) et ramette enveloppe et pochette de (+2.42) ;
- Le schéma suivant représente la répartition du chiffre d'affaire pour l'année 015 par produit.

Figure n°13 : Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2015



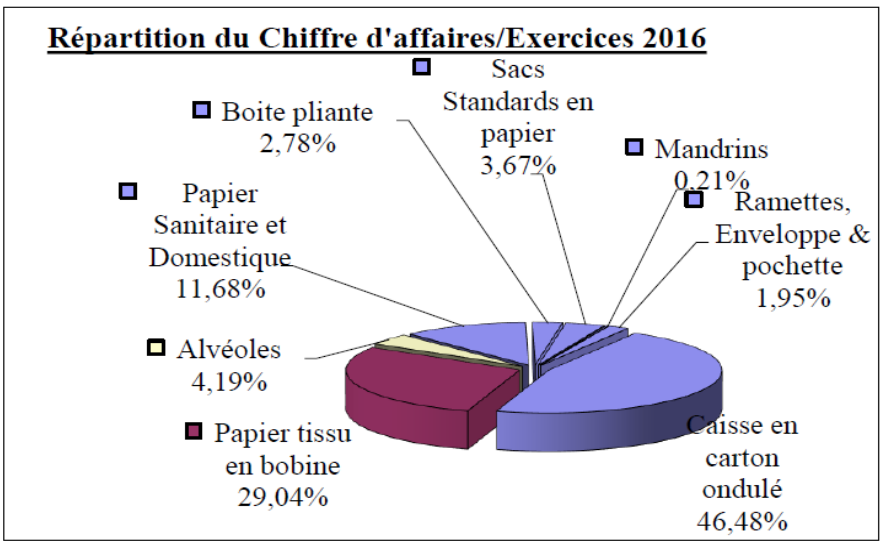
Source : document interne de TONIC

Tableau n° 08 : Chiffre d'affaire par produit pour l'année 2016

	Caisse en carton ondulé	Papier tissu en bobine	alvéole	Papier sanitaire et domestique	Boite pliante	Sac standard en papier	mandrins	Ramette enveloppe et pochette	Total exercice
Total par produit	782 533	305 241	83 651	246 789	48 184	830	67 453	55 320	1 890 002
Taux %	41.40	32.02	4.43	13.43	2.55	3.57	0.04	2.93	

- Pour l'année 2016, les ventes de caisse en carton ondulé est toujours en baisse de (-2.39%) par rapport à l'année 2015 et de (-11.67%) par rapport à l'exercice 2014 ;
- une augmentation de 1% pour papier tissu en bobine, de 0.43% pour l'alvéole, 1.43% pour papier sanitaire et domestique, de 0.55% pour boite pliante ;
- Une diminution des ventes de produit mandarins de 0.01% par rapport à l'année 2015 et de (-0.43%) par rapport à l'exercice 2014 ;
- Le schéma suivant représente la répartition du chiffre d'affaire pour l'année 2016 par produit.

Figure n°14 : Répartition du chiffre d'affaires, exercice 2016



Source : document interne de TONIC

Tableau n° 09 : Total chiffres d'affaires par produits pour les années 2014, 2015, 2016

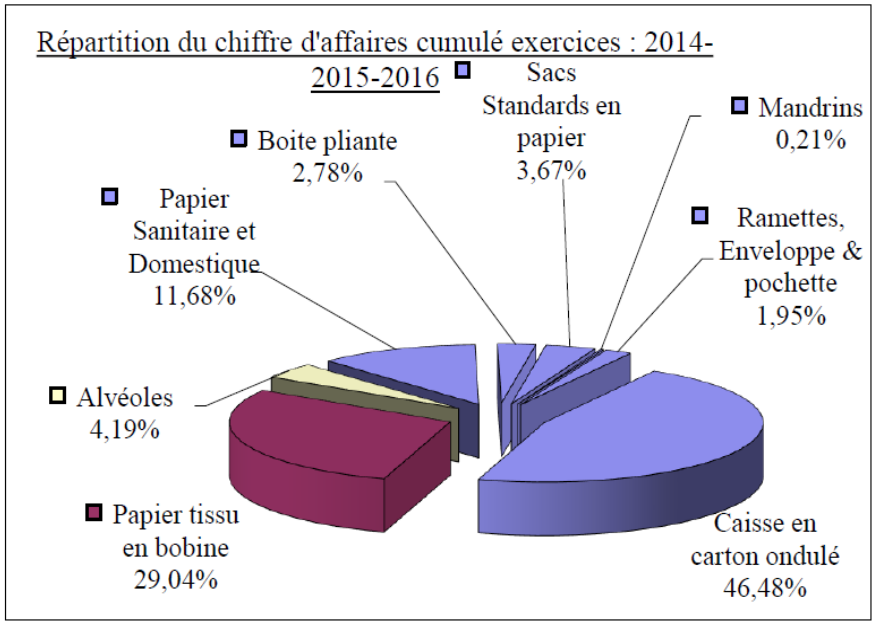
	Caisse en carton ondulé	Papier tissu en bobine	alvéole	Papier sanitaire et domestique	Boite pliante	Sac standard en papier	mandrin	Ramette enveloppe et pochette	Total exercice
Total CA global	2765 658	1 727 855	249 184	695 184	165 603	218 537	12 224	115 727	5 949 915
Taux %	46.48	29.04	4.19	11.68	2.78	3.67	0.21	1.95	

- Nous constatons que les ventes de TONIC Industrie se dégradent d'une année à une autre, cela en raison :

- Du prix de vente qui est moins élevé que celui des concurrents mais il n'y a pas une grande différence ;
- Des prix de la matière journal utilisés dans la fabrication du produit alvéole qui ont augmenté et TONIC ne peut pas faire face à ce prix. Le journal est essentiel dans la fabrication de l'alvéole, il faut au moins, plus de 50% de cette matière pour avoir un produit de qualité et que les concurrents utilisent plus de 80% de matière journal pour la fabrication de plateaux d'œuf recommandé sur le marché ;
- La diminution de la vente des produit caisse et carton ondulé est due à l'apparition des concurrents qui fabriquent ce produit. La fabrication de produit est sur commande ;
- TONIC fabrique des serviettes table, format 33 sur 33 et le plus recommandé par le client est celui de 30 sur 30 ;
- Il a un problème de panne de machine qui fabrique le produit mouchoir ;
- Pour la matière première en bobine FADERKO utilise comme matière première la pure pâte et TONIC la pâte recyclée ;
- L'apparition de plusieurs concurrents, cela a engendré une diminution de la part de marché de TONIC ;

Le schéma suivant représente le chiffre d'affaire global de TONIC pour les exercices 2014, 2015 et 2016 par produit.

Figure n°15 : Répartition du chiffre d'affaires cumulé, exercices, 2014, 2015, 2016



Source : document interne de TONIC

1.5.8. Le personnel de TONIC Industrie

Le personnel d'une entreprise représente une arme importante pour chaque entreprise. En d'autres termes, le personnel de l'entreprise représente son capital humain. Il est considéré comme étant le potentiel de savoir et de savoir-faire que peut exploiter l'entreprise afin de maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

La situation d'effectif de TONIC est représentée dans le tableau suivant au 30/04/2017**Tableau n°10 : Situation des effectifs au 30/04/2017**

entités	Effectif global		
	Total effectifs	CDI	CDD
EPE TONIC Industrie	2349	2263	86

Source : document interne de TONIC

Au 30/04/2017 le personnel de TONIC est de 2349 salariés, dont 2263 salaries ont des contrats à durée indéterminée et 86 salaries ont des contrats à durée déterminée.

Le tableau suivant représente la décomposition de TONIC selon les compétences de chaque salarie.

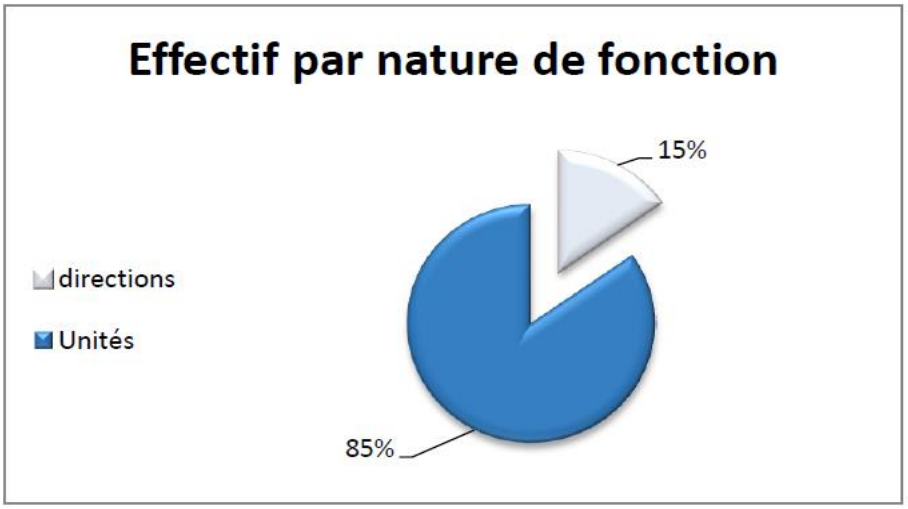
Tableau n°11 : La décomposition des effectifs

entités	Décomposition des effectifs				
	Cadre dirigeant	Cadre supérieur	Cadre moyen	maîtrise	exécution
EPE TONIC Industrie	04	58	138	425	1724

Source : Document interne de TONIC

Le schéma suivant représente l'effectif de TONIC par nature de fonction.

Figure n°16 : Effectif par nature de la fonction



Source : document interne de TONIC

Nous constatons que l'effectif de TONIC Industrie est représenté par plus de 85% de salariés au niveau des unités et de 15 % au niveau de la direction. Cette distribution est due à la nature de la vocation de TONIC qui est industrielle.

Section 02 : La veille stratégique au sein de TONIC Industrie

L'entreprise TONIC Industrie active dans le secteur de l'emballage et de papier qui connaît ces dernières années une croissance importante, où la concurrence l'oblige à être à l'écoute de son environnement, c'est pourquoi, il lui faut un système pertinent qui lui permet de faire face à cette concurrence. L'entreprise doit donc adopter et pratiquer la veille stratégique qui lui permettrait d'identifier d'autres sources de compétitivité ainsi que d'anticiper sur la concurrence.

En effet, dans cette section, nous allons présenter dans un premier lieu notre démarche de recherche, puis essayé de détecter les signes de la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise TONIC industrie.

2.1. Présentation de la démarche méthodologique

Nous avons utilisé pour notre recherche sur le terrain une méthode qualitative qui est basée sur une analyse documentaire et un entretien semi directifs auprès des responsables de TONIC Industrie.

Nous avons utilisé dans notre analyse comme référence le cadre conceptuel et les concepts définis dans les chapitres précédents sur l'application de la veille stratégique, ainsi que les compétences nécessaires que doivent avoir les acteurs de la veille stratégique au sein d'une entreprise algérienne, cas de TONIC Industrie.

Cette analyse nous a permis de développer des méthodes et des outils permettant la collecte des informations concernant notre recherche.

Elle concerne un sujet qui dépend des aspects difficilement observables par les acteurs de l'entreprise, puisque notre sujet est considéré comme nouveau dans les entreprises algériennes, donc notre objectif de recherche est de savoir si la pratique de veille existe ou non au sein de TONIC Industrie.

Nous avons essayé de déterminer à travers la collecte d'informations, les documents propres à cette entreprise et les entretiens semi directifs établis avec ses responsables, de détecter les signes de l'application de la veille stratégique informelle au sein de cette entreprise, ainsi que les acteurs qui la pratiquent. Notre évaluation s'étalera vers la recherche

des compétences capables de pratiquer la veille stratégique et les formations nécessaires pour une meilleure application.

Des perspectives sont proposées afin de combler les insuffisances et pour une meilleure adoption de la veille stratégique.

Au cours de notre recherche au sein de TONIC Industrie, nous avons poursuivi une démarche qui se base sur différents outils.

2.1.1. L'analyse documentaire propre à l'entreprise

Au cours de la phase empirique, nous avons procédé par une analyse documentaire pour l'ensemble des sources internes ou externes de l'entreprise mis à la disposition des employés tels que :

- Les brochures des différentes unités, activités, des différents produits de TONIC Industrie.
- Des documents internes à l'entreprise : étude bureau de consulting (Hocine HASSISS) sur l'élaboration du nouvel organigramme de tonic industrie janvier-février 2012.
- Des documents internes à l'entreprise qui concernent les concurrents de TONIC Industrie et les ventes des années 2014, 2015, 2016.

Nous avons utilisé également le site internet de TONIC Industrie, en vue de collecter quelques informations concernant la présentation de cette entreprise.

2.1.2. Les entretiens

Nous avons procédé, pour la collecte des données, à des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien (annexe n°05) qui nous a permis de cerner notre sujet de recherche.

Notre objectif est d'une part, de savoir si l'entreprise TONIC Industrie pratique la veille stratégique et d'autre part d'apporter des réponses à la question de savoir si l'entreprise est en mesure d'implanter un système de veille stratégique et comment procéder à l'amélioration des aptitudes et des compétences des acteurs dédiés à la veille stratégique.

Nos entretiens ont été menés auprès des cadres des différentes directions :

- Les responsables du département formation au sein de la DRH de l'entreprise ;
- Le responsable du service finance au niveau de la direction commerciale ;
- Les responsables de la commercialisation des produits de TONIC selon les unités de production ;
- Les ingénieurs de TONIC au niveau de la direction technique.

Ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien élaboré par nos soins et constitué de trois thèmes : la présentation générale de l'organisation, les signes de la pratique de la veille stratégique et enfin la formation en veille des acteurs de la veille de l'entreprise.

Dans un premier lieu, les questions posées sont relatives aux caractéristiques et au fonctionnement général de l'entreprise : ses objectifs, son organisation, sa stratégie. Les informations collectées serviront à cerner l'environnement interne de l'entreprise.

Dans le second lieu, les questions posées sont destinées à rechercher les informations qui nous permettent de déterminer si l'entreprise pratique de la veille stratégique et quels sont les acteurs concernés par la collecte de ses informations.

Dans un troisième lieu, nous essayerons de comprendre la manière dont est perçue la veille stratégique dans l'entreprise et quelles sont les formations nécessaires pour chaque acteur. L'objectif est d'introduire la culture de la veille stratégique auprès d'une part du personnel de l'entreprise et d'autre part, convaincre les responsables de l'entreprise de son importance pour préserver son avantage concurrentiel soutenable et ses parts de marché.

2.2. Identification des pratiques de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie

Dans ce qui suit nous essayons de détecter les signaux de l'application de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie.

2.2.1. Au niveau commercial

La direction Commerciale est chargée de commercialiser les produits standards, les produits personnalisés et les produits carton ondulé. A ce titre, elle participe activement à l'amélioration de la qualité des produits et à la satisfaction entière d'une clientèle exigeante.

Le service Marketing, partie intégrante de la direction commerciale est chargé d'identifier les besoins des clients afin d'y répondre de manière efficace, comprendre le client et être à l'écoute permanente de notre environnement.

De plus, la direction commerciale s'occupe de la surveillance des concurrents qui deviennent de plus en plus importants.

C'est pourquoi, une veille commerciale est indispensable pour réussir cette surveillance, et comme nous l'avons vue en théorie, la veille commerciale est une forme d'intelligence appliquée en commerce. Au sein de TONIC, il n'y a pas une structure ou un schéma général pour cette veille, mais nous allons essayer d'étudier comment il surveille ses concurrents et ses clients.

2.2.1.1. Analyse de la concurrence

TONIC surveille la concurrence pour s'informer de l'état d'évolution des paramètres suivants :

- La gamme des produits des concurrents.
- La performance du produit, son prix, sa disponibilité et le réseau de distribution des concurrents.
- Le contrôle qualité des produits
- Le taux de remise que ses concurrents offrent à leurs clients.
- Les nouveaux entrants dans son secteur.
- Les produits de substitution qui existent sur le marché, Gobelets en carton polyéthylène…)

Cela peut se réaliser avec plusieurs moyens :

- TONIC utilise comme source d'information ses clients ou tierces personnes ;
- La réalisation des enquêtes sur les marchés et cela à travers la participation à des foires et expositions ;
- Elle utilise comme source d'information les données de l'ONS : Office National des Statistiques et les données du CNIS : Conseil National d'Identification des Statistiques ;

- Le réseau de distribution : Il est aussi une source d'informations, car les distributeurs qui travaillent avec des concurrents collectent des informations pertinentes pour l'entreprise TONIC ;
- L'INAPI (institut algérien de propriété industrielle) est considérée comme une source d'information puisqu'il permet de vérifier l'existence d'un nouveau brevet et donc d'une innovation produit ou procédés sur le marché, comme il permet de savoir s'il n'y a pas une imitation.

TONIC Industrie élabore une analyse concurrentielle en identifiant les marchés pertinents, les concurrents réels et potentiels.

- ***Identification du marché pertinent***

TONIC est considéré comme leader de la papèterie et de l'emballage en Algérie. Depuis sa création, il a placé en priorité le marché national afin de répondre à la forte demande interne et il le considère comme un marché porteur de profits.

De sa création jusqu'à 2007, TONIC couvre le marché national. Mais à partir de 2007 jusqu'à 2011 plusieurs contraintes qui sont apparues ont empêché TONIC de faire face à la demande, ce qui ne l'empêche pas de reprendre à chaque fois.

Aujourd'hui, la situation a beaucoup évolué, puisqu'il y a apparition de nouveaux concurrents. Le but principal est de satisfaire la demande nationale. Nonobstant, TONIC participe à des foires et expositions à l'interne comme à l'internationale ce qui offre des opportunités d'exportation.

- ***Identification des concurrents réels et potentiels de TONIC***

Le marché Algérien de la papèterie et de l'emballage est devenu très concurrentiel et diversifié. Nous pouvons présenter les concurrents importants de TONIC qui se trouvent dans le marché Algérien, selon les gammes dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : Les concurrents de TONIC Industrie

Game de produits	Nom des concurrents	wilayas
rame papiers	Imprimerie EL HILLAL, VERTEX	ALGER CENTRE
Papier hygiénique, serviette de table, essuie tout, papier mouchoir	WAFA FAILE, TADJ, EL WIDDAD NET, STAR OUATE KING, LINA, PAPION, FADERCO	BABA ALI, ALGER CENTRE, EL OUED, SETIF
Carton ONDULÉ	GENERAL EMBALLAGE, ALGERIE EMBALLAGE, MAGHREB EMBALLAGE, CEFCO, UNIFEC EMBALLAGE	BEJAIA EST, ALGER CENTRE, ORAN OEST, BLIDA CENTRE, ANNABA EST, AIN TEMOUCHENT OEST
Alvéole	CAVIM FERNAKA	MOSTAGANEM OEST

Source : document interne de TONIC

Les concurrents les plus compétitifs sont ALGERIE EMBALLAGE et GENERAL EMBALLAGE. Les concurrents de TONIC peuvent être au même temps ses clients, dans la mesure où TONIC lui offre certains composants. Ces concurrents dans le cadre de coopération, demande à TONIC Industrie de fabriquer certains composants de l'emballage, sous forme de prestation.

2.2.1.2. La clientèle

Les clients font partie des domaines à surveiller par TONIC. Cela est dans le but de :

- Mieux comprendre leurs besoins et de les satisfaire,
- Etre plus proche d'eux,
- Les fidéliser.

- **Le pouvoir de négociation de TONIC sur ses clients**

TONIC a le pouvoir de négociation sur ses clients, du fait qu'ils acceptent les propositions et les conseils offerts par l'entreprise.

En effet, il utilise plusieurs techniques afin d'attirer la clientèle. Il recourt pendant la période des foires et expositions à la présentation de ses produits en essayant de convaincre les

visiteurs de la meilleure qualité de leurs produits à travers des sondages et questionnaires. Ces derniers permettent à l'entreprise d'être à l'écoute directe des clients :

- répondre à leurs exigences ;
- la qualité de la gamme de l'entreprise ;
- faire face à la concurrence et sauvegarder la part de marché de l'entreprise ;
- instaurer la confiance entre le client et l'entreprise ;
- augmenter la compétitivité de l'entreprise.

Les informations obtenues aident l'entreprise à adapter une stratégie de veille pour surveiller toutes les évolutions de marché.

Il utilise aussi comme moyen d'attractivité les spots publicitaires, sans oublie que TONIC est une entreprise connue depuis qu'elle était privée et qui fabrique des produits de qualité avec des prix compétitifs.

Par exemple :

La direction commerciale procède à une étude de marché pour bien établir les prix du papier. Elle récupère des pro-forma de papiers des concurrents ainsi que les prix. Il faut savoir que le papier est vendu sur le marché par grammage et blanchiment. Le meilleur grammage est de 80 gramme et TONIC est obligé de prouver à ses clients que son papier est de la meilleure qualité et qui est différent de celui de ses concurrents.

Il utilise une machine spécifique qui détermine la qualité d'un papier à un autre. Il élabore une fiche technique qui présente les composantes du papier.

Donc, afin de satisfaire ses clients, TONIC procède au contrôle qualité qui vérifie la conformité des produits par rapport aux exigences de ses clients.

Il prend en considération aussi les réclamations des clients, où il y a toute une procédure que doivent suivre :

- Une demande de réclamation faite par le client ;
- Le personnel de TONIC peut se déplacer chez le client pour faire un contrôle technique de la marchandise ;

- A travers ce contrôle, ils peuvent déterminer la non-conformité de la marchandise ;
- La rédaction d'un procès-verbal ;
- La formalisation de retour ;
- Retour de la marchandise ;
- Elle passe à la direction technique qui s'occupe de la production.

➢ **Les clients de TONIC**

Nous présentons dans ce qui suit quelques clients avec lesquels travaillent TONIC, à savoir :

SOCOTHYD, SAIDAL, INAD, CONDOR, FROMAGERIE, LAITERIE BOUDOUAOU, MOUSSAOUI DE L'EAU, SNDA, NESTLE, BIMO, BCR, EL WIFFAK, EL HILLAL, FALLAIT, FALCO, AMC L'ARMEE, AGRODIV, SIM, HENKEL, CEVITAL, LES MOULINS AMOR BEN AMOR, MINSTERE DE LA DEFENSE NATIONALE, WAFA, MODERN CERAMIC, VITA JUS SARL, SAMHA, LAITERIE SOUMMAM SARL….

➢ **La structure de la direction commerciale**

La direction commerciale est divisée en quatre départements qui consistent pour chaque division à cibler une catégorie de clientèle bien précise afin de leur assurer une meilleure prise en charge. Elle est dotée d'une structure adéquate développée dans le but de faciliter la circulation de l'information entre les différents départements.

Le premier département : le département carton ondulé (caisse en carton, bobines personnalisées, bobines liner : matière première de caisse).

Le deuxième département : département de produits personnalisés (boites personnalisées : boites pâtisseries, boites dattes, imprimerie, sacheries : sac croissant, shoping).

Le troisième département : département produits standards : tous types d'emballages et produits fabriqués par TONIC : produits WATT, bobines, essuie tout, sac…

Le quatrième département : le département administration des ventes : facturation, lancement, ordonnancement.

Nous distinguons deux types de produits : produits standards et produits personnalisés. En ce qui concerne les produits personnalisés, le client exige de faire son slogan, sa marque et son design. Pour ce faire, il doit se présenter au niveau de la direction commerciale pour négocier le design, la qualité de produit, la fabrication (la dimension de fabrication), le prix et les matières premières qu'il faut utiliser pour la production du bien.

2.2.1.3. Les fournisseurs

TONIC est une entreprise étatique. Il utilise comme méthode l'appel d'offre afin de chercher ses fournisseurs qui peuvent répondre à ses besoins, particulièrement l'acquisition de machines.

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande aux différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée de son besoin. En se basant sur un cahier des charges qui est un document qui contient la liste des besoins, des exigences et des contraintes qu'il faut respecter lors de la réalisation d'un projet.

Le cahier des charges prend des formes variables selon le type d'activité, selon le domaine d'activité concerné et selon la culture de l'entreprise.

L'entreprise reçoit au minimum trois propositions. Ces propositions doivent contenir un meilleur prix, délais de livraison, des spécificités techniques…etc.

Sur la base d'une étude, elle choisira la meilleure proposition. Donc, TONIC a un pouvoir de négociation sur ses fournisseurs, du fait qu'il peut choisir avec qu'il doit travailler. Mais il a un problème avec les fournisseurs des équipements.

2.2.2. Au niveau de la direction technique

TONIC est une entreprise industrielle qui s'occupe principalement de la production de papier ou d'emballage. Elle est le cœur du métier de TONIC, dont il a quatorze unités chacune à ses propres équipements qui s'occupent de la fabrication d'un composant ou d'un produit finis.

- **Les axes de la veille technologique**

Avec la concurrence accrue, TONIC est dans l'obligation de surveiller son environnement technologique et cela en matière d'acquis technologiques, nouveaux produits, procédés de fabrication et les matériaux.

- **Aux acquis scientifiques**

TONIC est doté de plusieurs machines qui ont été des prototypes en cours de développement, par exemple : l'Auto-platine BOBST APR 160, OFSET KBA RAPIDA 105, Machine à gobelet WEYMHULLER… cela lui permet d'avoir des connaissances importantes sur la machine et son utilisation.

- **Aux produits**

La gamme de produit de TONIC (voir annexe n°06) est réalisée à 95% dans l'entreprise, par exemple pour une caisse du carton ondulé, elle est à 100 % réalisé par TONIC (matière première, forme de découpe, cliché d'impression, impression, découpe, pliage collage, livraison) et TONIC est considéré comme leader dans la fabrication du carton ondulé.

- **Aux procédés d'utilisation**

La gamme d'équipements utilisés par TONIC est parmi les meilleures marques mondiales, tel que : SAICA pour papier test et fluting, MONDI pour le papier KRAFT et KEMI ART qui sont tous les deux les leaders européens de marché du papier… (Voir annexe n°07)

TONIC possède une gamme de machines de réputation mondiale telle que : BOBST, KBA, METSO, WINDMOLLERS… qui est la meilleure dans l'industrie du papier et de l'emballage.

L'unité Complexage dotée d'une capacité de 12.000 mètres/ heure, l'unité comprend deux machines pour le complexage des films plastiques et de papier à base de colle spécifique. Cette machine exécute des tâches de paraffinage des papiers à base de paraffine alimentaire destinés au conditionnement des produits agro-alimentaires.

L'unité Offset dispose de plus de 100 machines spécifiques adaptées aux besoins des clients. Elle a une capacité de production de 25 000 tonnes par an. Elle est spécialisée dans le façonnage, la découpe, l'impression à feuilles, l'édition de tous types de revues.

Pour la fabrication du papier liner, il y a amélioration de certaines machines qui ont permis d'améliorer la qualité et la capacité de production

Par exemple : les cylindres de séchage : amélioration de cette machine. Avant, il y a 40 cylindres qui sont en fonction. Maintenant, les 64 cylindres sont en marche.

- **Aux matériaux**

Chaque produit à un degré d'intégration. L'unité carton ondulé, par exemple, est dotée de machines de hautes performances et d'équipements de pointe pouvant imprimer jusqu'à six couleurs, l'unité dispose d'une capacité de production de 90 000 Tonnes par an. Elle produit son papier à partir de 20% de papier importé et de 80% de production locale.

Unité cellulose moulée : Cette unité est unique en Algérie par sa capacité de production qui s'élève à 25 tonnes/jour, soit 432 000 plateaux d'oeufs/jour. Le produit est fabriqué à partir de papier recyclé. Elle utilise comme matière première les déchets (voir annexe n°08) pour fabrication des boites (boites+ matières consommables) : 80 gramme par m2.

Pour la préparation de la pâte ou la matière première, il y a deux types de pâtes :

- ***Pâtes kraft*** : la source est l'arbre, la pâte est blanche. L'emballage fabriqué par cette pâte est utilisé pour les produits alimentaires.

- ***Pâtes test*** : ou recyclé : à partir de papiers et déchets, on parle de recyclage. Pour le traitement de cette pâte, ils utilisent des produits chimiques pour éliminer l'ancre pour avoir une pâte homogène. Cette dernière est utilisée dans la fabrication de papiers ou d'emballages.

2.2.3. Les étapes de la veille stratégique

Le service marketing qui relève de la direction commerciale s'occupe de toute sorte d'évènementiel, c'est-à-dire de tous types d'évènement interne ou externe (foire et exposition,

salon national ou international), lancement d'un nouveau produit, le relooking (la conception de design).

En effet, il propose une maquette qui doit être validée par la direction commerciale et la direction générale. Après la validation de la maquette au niveau interne, le service marketing s'occupe de la recherche d'information qui consiste à vérifier que le produit n'existe pas sur le marché.

Par exemple : une conception d'une boite de datte doit passer par les étapes suivantes :

Etape 01 : Définition des objectifs de l'entreprise

La fabrication d'une boite de datte destinée à l'exportation.

Etape 02 : Définition des axes de recherches

La conception de la maquette, ce fait au niveau du service prépresse qui permet de mettre en page tous les documents graphiques afin de produire des plaques d'impressions. Ces dernières doivent passer au service infographie qui s'occupe du domaine de la création de l'image numérique assistée par ordinateur.

Après avoir élaboré la forme générale de la boite, on passe à l'étape de la conception de la forme de découpe de la boite, puis à la conception plieuse colleuse et enfin la conception du contre collage.

A noter, que chaque emballage a son procéder de fabrication et pour chaque étape à sa machine spéciale, ce qui donne à TONIC un avantage par rapport à ses concurrents.

Etape 03 : Collecte et traitement des informations concernant l'emballage

C'est à ce niveau que nous pouvons dire que TONIC pratique de la veille stratégique, du fait, qu'il procède à l'innovation marketing où les marqueteurs s'occupent de la conception ainsi que, la collecte des informations concernant le nouveau produit, plus exactement le design, le slogan, le nom et la couleur du produit ou d'emballage. Pour confirmer qu'il n'y a

pas imitation, TONIC doit déposer sa marque au sein de l'INAPI[1], c'est-à-dire la disponibilité de la marque peut être vérifiée avant le dépôt de la demande d'enregistrement.

Pour cela existe deux types de recherches d'information :

Recherche à l'identique : qui consiste à vérifier que la marque n'appartient pas à un tiers qui exercerait la même activité ou une activité similaire, mais il est recommandé d'aller plus loin et demander une recherche de similitude.

Recherche par similitude : c'est-à-dire : recherche des marques qui se rapprochent de la marque objet de la demande. La similitude est recherchée sur deux niveaux : l'orthographe et la phonétique.

Le dépôt de la demande de la recherche se fait en ligne, mais il n'est pas valide qu'après le versement de la somme des taxes conformément aux barèmes des taxes parafiscales en vigueur au compte de l'INAPI.

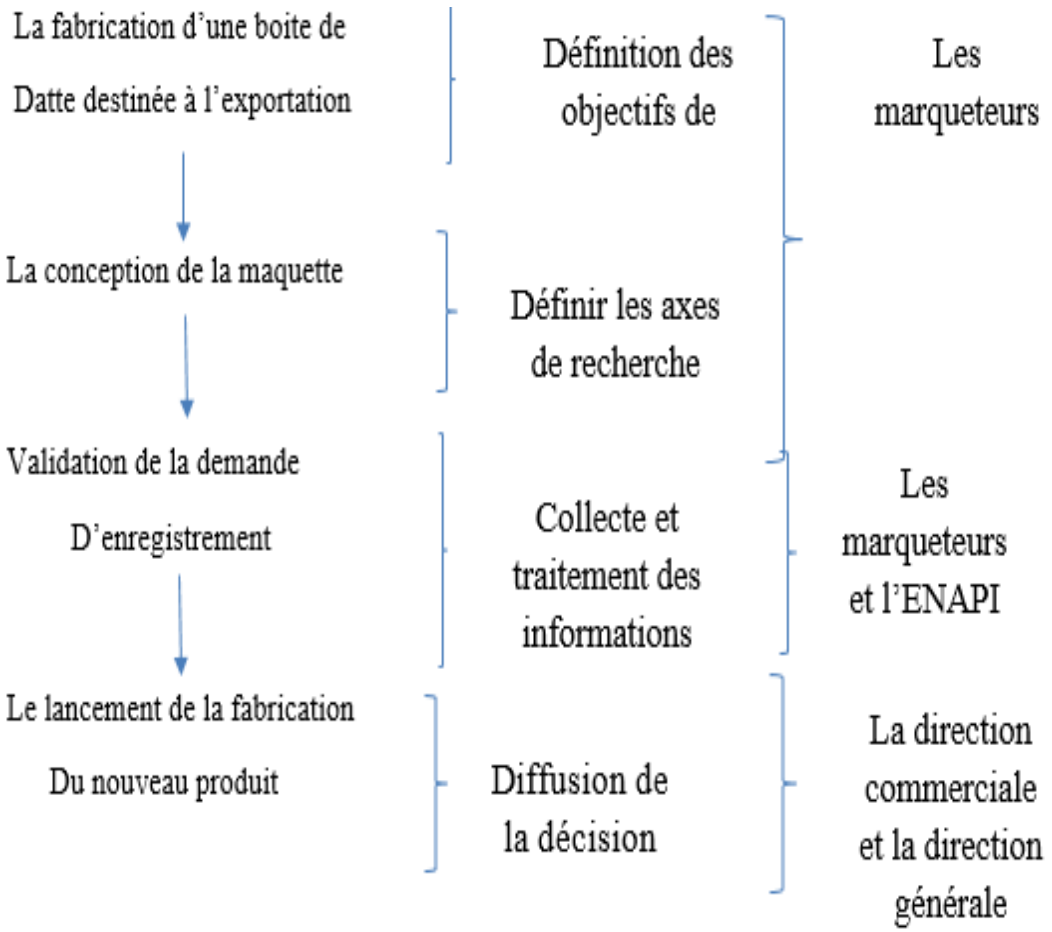
Le résultat est communiqué par e-mail au demandeur dans les 48 heures qui suivent la validation de la demande d'enregistrement. Il est recommandé de procéder au dépôt de la demande d'enregistrement dès la réception du rapport de recherche pour assurer la disponibilité de la marque. Une marque disponible aujourd'hui peut ne pas être disponible demain.

Etape 04 : La diffusion de l'information et le lancement de la fabrication

Après avoir procédé à l'enregistrement de la marque, la direction générale procède au lancement de la fabrication du nouveau produit où TONIC possède des unités de production, chacune se spécialise dans la fabrication d'un emballage ou d'une partie d'emballage. Cela donne un avantage sur ses concurrents.

[1] www.INAPI.org

Figure n°17 : Les étapes de la veille stratégique



Source : schéma élaboré par nos soins

A travers ce schéma, nous pouvons dire que TONIC pratique de la veille stratégique, mais qui n'est pas formelle. Toutefois, pour qu'il puisse garder sa position sur le marché national mais encore, de la préserver, il doit mettre en place une cellule de veille stratégique.

Pour pouvoir créer une cellule de veille stratégique, une formation à la veille stratégique est nécessaire.

Section 03 : Nécessité de la formation en veille des acteurs de la veille de l'entreprise

La formation en veille stratégique est nécessaire pour toute entreprise qui veut être compétitive. TONIC Industrie est parmi ces entreprises. Pour réussir sa stratégie, l'entreprise doit mettre en place une cellule de veille stratégique.

Dans cette section nous allons présenter dans un premier lieu, les objectifs de l'entreprise en termes de formation du personnel en général, dont nous aborderons le déroulement de la formation au sein de l'entreprise. Dans un deuxième point, nous présenterons le comportement du personnel vis-à-vis de la veille stratégique et de l'Intelligence Economique. Dans un troisième point, nous allons déterminer les perspectives qu'il faut prendre en considération pour l'application de l'Intelligence Economique au sein de TONIC Industrie.

3.1. Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise

L'entreprise suit une politique de formation qui lui permet de faire face à ses besoins. Elle organise des formations tout au long de l'année pour s'adapter au changement de son environnement qui est caractérisé par un flux d'information qu'il faut prendre en considération et qu'elle essai de maitriser. A travers la formation, l'entreprise peut distinguer entre les informations qui ont de la valeur de celles qui n'en ont pas pour elle et cela selon le secteur d'activité.

C'est pourquoi, tous les personnels de l'entreprise sont concernés par la formation et c'est la direction des ressources humaines plus exactement le service de formation qui s'occupe de cette formation. Donc, l'objectif de l'entreprise est de satisfaire la clientèle interne en termes de motivation et de la fidéliser pour assurer une meilleure formation de son personnel.

Le service de formation élabore des groupes homogènes pour faciliter l'apprentissage, c'est-à-dire en fonction des besoins, des capacités d'apprentissage, l'entreprise doit élaborer des groupes homogènes pour faciliter le suivi de la formation afin de satisfaire toutes les catégories du personnel.

En plus, pour assurer la continuité du travail au sein de l'entreprise et pour ne pas avoir un manque d'effectifs, l'entreprise doit diviser la période de formation.

Des objectifs de l'entreprise et des objectifs individuels en termes de formation sont retracés par l'entreprise et qui doivent se correspondre pour permettre de faire face à la politique de l'entreprise et à la stratégie retracée à long termeet ceux afin de minimiser les conflits qui contraignent l'atteinte des objectifs tels que les promotions, l'inertie au changement…. Donc, l'entreprise utilise des facteurs facilitants qui sont des partenaires sociaux syndicaux qui aident à l'application des changements, vue leur lien avec le personnel et précisément le comité de participation qui propose des solutions à l'administration générale.

De plus, les responsables de l'entreprise peuvent demander aux employés de travailler ensemble pour satisfaire un client, c'est-à-dire : le supérieur hiérarchique travail en collaboration avec ses cadres afin d'établir le bilan annuel pour satisfaire un client et pour le fidéliser.

Le tableau suivant nous permet de constater la correspondance qui existe entre les objectifs de l'entreprise et ceux des individus.

Tableau n°13 : **Correspondance en termes de formation entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs individuels**

Objectifs de l'entreprise	Objectifs individuels
A court terme - Performances de l'unité - Performances individuelles - A moyen terme - Investissements - Changements d'organisation - Evolution de carrière □ Intégration □ Promotions □ Mobilité interne □ Mobilité externe - Evolution des métiers - Evolution des qualifications	A court terme - Contribuer à la performance d'une équipe - Perfectionnement dans son métier - A moyen terme - Etre prêt aux modernisations - Développer ses responsabilités - Evolution de carrières □ Intégration □ Promotions □ Mobilité interne □ Mobilité externe - Apprendre quitter/ changer de métier - Employabilité
- Objectifs spécifiques	- Objectifs spécifiques

Source : document interne à l'entreprise.

La direction générale doit faire face à l'évolution de l'environnement, en fixant les objectifs en termes de formation, à court, à moyen et à long terme. Elle doit présenter les objectifs d'une politique de formation. Le tableau suivant nous permet de connaitre les objectifs de la politique de formation au sein de TONIC Industrie.

Tableau n°14 : Objectifs d'une politique de formation

Court terme (1 an) consolidé l'existant	**Moyen terme (3 ans) accompagner et faciliter les changements**	**Long terme (3 à 10 ans) préparé l'avenir**
- Perfectionnement individuel ; - Perfectionnement collectif pour améliorer les performances ; - Formations d'insertion.	- Réussir un investissement et/ou un changement d'organisations - Développer les potentiels ; - Formation d'insertion ; - Former aux métiers ; - Faciliter des projets individuels.	- Changer de culture ; - Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation.

Source : document interne à TONIC

Pour réussir sa politique, la direction générale à travers le service de formation prépare des fiches d'évaluation avant et après la formation afin d'évaluer le déroulement de cette dernière. Donc, une fiche d'évaluation à froid (voir annexe n°10), c'est-à-dire avant la formation et une fiche d'évaluation à chaud (voir annexe n°11), c'est-à-dire à la fin de la formation, doivent être présentées afin de bien évaluer le personnel pour atteindre les objectifs désignés.

A travers ces formations, l'entreprise cherche à mettre le personnel à jour pour qu'il puisse répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'information. L'entreprise cherche des informations stratégiques qui permettent de maitriser son environnement. Le schéma suivant, nous permet de comprendre le déroulement des opérations qui se rapportent au département formation.

Figure n°18 : Le plan de formation de TONIC Industrie

Ordre des opérations	Description des opérations	intervenants	observations
1	Orientations en matière de formation	Direction générale/DRH	Définition des objectifs
2	Besoin de formation	Direction /unités	Déterminé par unités et directions les besoins
3	Budget de la formation	DRH	Elaboration du budget prévisionnel
4	Traduire les besoins en action	DRH	Plan d'action
5	Définition des programmes	DRH	Sélection des personnes à former, la durée, thèmes, …
6	Choix des formateurs	DRH	Institue, école, CFPA
7	Activités de formation	Direction/unités proposition DRH	Suivie, synthèse, compte-rendu
8	Evaluation des résultats	DRH sur proposition des directions/unités	Rapport générale « les écarts »

Source : document interne à tonic

Mais pour réussir à avoir ces informations, l'entreprise doit collecter et exploiter d'une manière efficace et efficiente ces informations afin de préserver ses parts de marché et pourquoi ne pas conquérir d'autres marchés.

L'information stratégique qui a de la valeur n'est obtenue que si l'entreprise s'investie dans les pratiques de la veille stratégique. Pour ce faire, une formation en veille stratégique est nécessaire. L'idée est de déterminer l'importance de l'utilisation de la veille stratégique dans une entreprise et son effet sur le comportement du personnel. C'est pourquoi, nous allons présenter dans le point suivant, le comportement du personnel vis-à-vis des concepts liés à veille stratégique et à l'Intelligence Economique au sein de TONIC Industrie.

3.2. Le comportement du personnel vis-à-vis des concepts de la veille stratégique et de l'Intelligence Economique au sein de TONIC Industrie

TONIC est dans l'obligation d'avoir une véritable politique d'Intelligence Economique et de veille quisont en mesure de contribuer à son développement industriel qui permettra de relancer son activité ainsi, faire face à la concurrence rude. Il est important de retracer une stratégie où l'entreprise doit prendre en considération le comportement du personnel. Ce personnel peut refuser toute sorte de changement.

Pour éviter cette inertie, les responsables doivent diffuser la culture de l'Intelligence Economique au sein de l'entreprise. Cette diffusion peut permettre l'évolution des comportements individuels et collectifs des responsables, ainsi que des salaries de l'entreprise. De ce fait, une vision collective et pluridisciplinaire peut être créée, ce qui permet d'avoir une synergie entre les responsables et les salaries ce qui permettra ainsi, de développer une nouvelle perception de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'entreprise. Mais, la quasi-inexistence de la culture de partage de l'information, ou plutôt la rétention constituerait la règle, d'où le déficit considérable à relever de la part de l'entreprise en matières de communication et de diffusion de l'information.

Notre visite au sein de tonic nous a permis de voir la réaction des salaries à propos des concepts de la veille stratégique et de l'Intelligence Economique. Au départ, nous avons préparé des questions qui ont une relation directe avec la veille stratégique, par exemple : c'est quoi la veille stratégique, la définition de la veille stratégique. Nous n'avons aucune réponse sur ces questions, du fait que la plupart des salariés n'ont aucune idée sur le concept lui-même, d'autres, mêmes s'ils connaissent le concept mais n'ont aucune idée sur l'importance de l'adoption de la veille stratégique au sein de TONIC.

D'autres salaries, même s'ils connaissent l'importance de ce concept, *disent « ce n'est pas important d'avoir un système de veille stratégique au sein de TONIC, il vaut mieux travailler seul »,* ils préfèrent ne pas diffuser les informations entre les salaries, pour eux, les informations doivent rester confidentielles, ce qui génère de la performance.

D'autres, sont pour la diffusion des informations entre les services de la direction commerciale, en particulier le service marketing qui doit avoir des informations qui lui permettent d'innover. D'autres considèrent que les systèmes informatiques sont suffisants

pour gérer l'entreprise et pour avoir plus de performance et d'efficacité, comme par exemple le système ERP qui est un système utilisé par le service formation et qui permet d'enregistrer toutes les informations concernant le salarie, au moment de son recrutement jusqu'à son départ à la retraite. L'employé doit enregistrer les actions établies dans la journée. Ces informations doivent être stockées dans une base de données et qui permettent de réaliser des tableaux de bord. Ces derniers sont utilisés pour vérifier le déroulement du travail au sein de l'entreprise. Nous pouvons considérer ce système comme étant un point de départ pour l'entreprise pour réfléchir à mettre en place une mémoire des compétences de ces salariés qui constituerait une première étape du knowledge management et qui serait une base pour le système de veille stratégique. Ceux-ci comptent parmi les recommandations faites par le ministère de l'industrie et des mines auxquelles l'entreprise peut se référer.

Le caractère public de l'entreprise peut aussi influencer sur le comportement du personnel de TONIC, puisque c'est l'Etat qui retrace les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Cela peut démotiver le salarie qui veut porter des changements et qui veut améliorer la position de l'entreprise. Cette démotivation revient au fait que le salarie ne peut pas faire des propositions qui peuvent aider l'entreprise à se développer.

Le ministère de l'industrie à proposer une série de formations au profit des responsables des entreprises. Ces formations s'inscrivent dans la logique de l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises nationales.

Dans le point suivant, nous présenterons les objectifs du ministère de l'industrie à propos de l'adoption de la politique de l'Intelligence Economique au sein des entreprises nationales, ainsi que les formations destinées aux responsables des entreprises, en particulier TONIC Industrie.

3.3. Les perspectives pour l'application de l'Intelligence Economique et /ou de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie

La démarche d'Intelligence Economique propose aux cadres et aux personnels concernés un plan d'étude et des contenus de programme adaptés au mieux à leur situation. La définition proposée par le manuel de formation est identique à celle définie par les Français, exactement celle définie par le Xème plan des travaux du commissariat général : Intelligence Economique et stratégie des entreprises, France 1994.

L'Intelligence Economique est alors définie comme étant la maîtrise totale de l'information stratégique qui permet d'assurer la compétitivité de l'économie et la sécurité de l'Etat et des entreprises. Elle est considérée comme étant une grille d'analyse indispensable à la lecture des enjeux de la société en se basant sur l'analyse des informations qui sont porteuses de compétences techniques, économiques, commerciales, financières, mais aussi elle se charge de la protection de données ou de sites sensibles.

TONIC Industrie doit s'investir dans ce nouveau domaine qui nécessite des actions importantes de formation. Ces formations doivent s'inscrire dans la logique de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

La diffusion d'une culture de l'Intelligence Economique est nécessaire pour l'entreprise. Elle ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs et permet d'avoir une vision collective et pluridisciplinaire. Le but assigné à ces formations, est d'acquérir les compétences nécessaires pour piloter des projets d'Intelligence Economique et pratiquer une veille stratégique efficace.

3.3.1. L'objectif de la mise en œuvre de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie

Pour préserver ses parts de marché, TONIC Industrie est obligé de retracer des objectifs qui lui permettent de mettre en œuvre une cellule de veille stratégique. Pour ce faire, il doit répondre aux objectifs retracés par le gouvernement.

- Diffusion d'une culture de l'Intelligence Economique permettant de développer une vision collective et pluridisciplinaire.
- La création d'une synergie entre toutes les directions de l'entreprise et la création d'une relation basée sur la confiance mutuelle entre les salaries et entre les directeurs et les salaries.
- La protection et la sécurité du patrimoine technologique et industriel de l'entreprise.
- Il faut rapprocher l'entreprise des institutions publiques, des universités et des centres de recherches pour avoir l'information au moment opportun.

TONIC doit donc, présenter une stratégie à long terme de maîtrise des grands flux d'intelligence économique et une culture collective de l'information basée sur une politique de communication sélective de l'information.

3.3.2. La formation comme moyen important pour développer la veille stratégique au sein de TONIC Industrie

Pour dégager les besoins de formation en veille stratégique, les entretiens réalisés dans ce cadre ont été orientés vers un diagnostic des systèmes d'information, leur fonctionnalité et leur performance afin d'identifier des actions de veille et d'Intelligence Economique, qu'elles soient organisées ou implicites. Le débat avec les cadres des entreprises et organismes interviewés a visé la compréhension du fonctionnement de leur système d'information et la détection du niveau de sensibilisation des responsables à l'importance de l'information comme ressource stratégique et leur réflexe de surveillance de l'environnement.

Ainsi les entretiens ont essentiellement porté sur :

- Les insuffisances du système d'information : la circulation de l'information, les réseaux, les infrastructures des technologies de l'information et de la communication ;
- Le niveau de la culture de l'information chez les employés : leur sensibilité à l'information comme ressource stratégique ;
- Leur sensibilité à l'environnement et la nécessité de sa surveillance ;
- Leur capacité dans la maîtrise de l'information ;
- Leur réflexe de protection de l'information.

A noter, que TONIC Industrie n'était pas parmi les entreprises consultées, mais notre enquête nous a permis de remarquer toutes les insuffisances déterminées ci-dessus.

Tous ces aspects de la gestion de l'information stratégique qui caractérisent les entreprises et organismes du secteur industriel montrent que les compétences de base existent chez la majorité des cadres. Toutefois, le manque de rationalité dans l'utilisation de ces compétences s'explique surtout par le fait que les stratégies mises en œuvre, même partagées par les cadres, ne sont pas formalisées. Il en découle des insuffisances dans le fonctionnement du système d'information installé. Il est vrai que l'entreprise ne profite pas toujours des méthodes modernes de management dont l'utilisation accroîtra à coup sûr son niveau de performance et sa compétitivité. La nécessité de maîtriser l'information par l'amélioration du système d'information dans une logique d'Intelligence Economique et de veille stratégique nécessite, dès lors, de renforcer les compétences de base existantes par des formations qualifiantes en Intelligence Economique et dans des domaines connexes. Le plan de formation élaboré par la DGIEEP peut être résumé sous forme de tableau.

Tableau n°15 : Le plan de formation sur l'intelligence économique en Algérie.

Axe	Module	Intitulé	Durée
Axe 1 : Les préliminaires : connaissances requises pour comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système d'intelligence économique.	Module1	Environnement de l'entreprise, compétitivité et mondialisation.	4 jours (28 heures).
	Module 2	Innovation et rôle de l'intelligence économique	4 jours (28 heures).
	Module3	Stratégie d'entreprise et construction de décision stratégique : le rôle de l'intelligence économique.	4 jours (28 heures).
	Modules 4	Le management de l'information et de la connaissance et intelligence économique.	5 jours (35 heures).
Axe2 : la production d'information, processus et système de veille stratégique.	Module 5	Le projet intelligence économique : les méthodologies de mise en œuvre	4 jours (28 heures).
	Module 6	Le processus de veille stratégique dans le système d'intelligence économique.	5 jours (35 heures).
	Module 7	La pratique de la veille stratégique : méthodes, techniques et outils.	5 jours (35 heures).
	Module 8	Diffusion de l'information en intelligence économique : communication interne et intranet.	5 jours (35 heures).
Axe3 : L'utilisation défensive et offensive de l'information, protection et influence.	Module 9	La sécurité de l'information, protéger le capital immatériel.	3 jours (21 heures).
	Module 10	Influence, contre influence et lobbying dans le système	3 jours (21 heures).

		d'intelligence économique.	

Volume total 42 jours (294 heures).

Source : DGIEEP, op cit, P40.

Ce tableau nous permet de mettre en avant les différents modules qui ont été programmés pour former les cadres des industries algériennes en matière d'Intelligence Economique et de veille stratégique, de là nous constatons qu'il s'agit d'un programme assez riche et bien organisé en vue d'une meilleure maitrise et mise en pratique de ce nouveau concept.

En effet, la formation en veille stratégique est considérée comme un outil de perfectionnement des responsables de l'entreprise. Elle permet de faire face aux besoins de cette dernière en termes de compétence et des connaissances des acteurs. Ces acteurs doivent suivre l'évolution de l'environnement en assistant à des formations qui concernent leur domaine d'activité. TONIC Industrie assure des formations de ses ingénieurs et de ses marqueteurs. Il assure des formations de ses cadres à l'étranger. Ces formations sont conditionnées par des contrats de fidélités, appelée contrat de formation. Les contrats de formation sont établis entre l'entreprise et le stagiaire (cadres de l'entreprise) afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise. Ces contrats peuvent être de longue durée, c'est-à-dire plus d'une année, ou qui nécessitent un budget important qui dépasse les 3 millions de dinars. Cependant, Ces cadres doivent à leur tour assurer des formations aux employés de l'entreprise.

Mais, pour TONIC la formation est toujours considérée comme une obligation pour ne pas payer les 2% destinées à la formation au profit du trésor public. Donc, pour une meilleure pratique de la veille stratégique, l'entreprise doit d'abord accepter l'idée que la formation n'est pas une obligation mais une volonté de l'entreprise pour être meilleure, pour faire face à la concurrence et préserver ses part de marché, mais aussi être leader sur le marché national.

Comme nous l'avons démontré dans le schéma n°17 sur la pratique de la veille stratégique, TONIC a besoin de la volonté de tous ses salaries, du directeur général jusqu'au petit salarie pour réussir sa stratégie. S'il y a inertie au changement de l'un de ses salaries, l'application de la veille stratégique devient difficile dans l'entreprise.

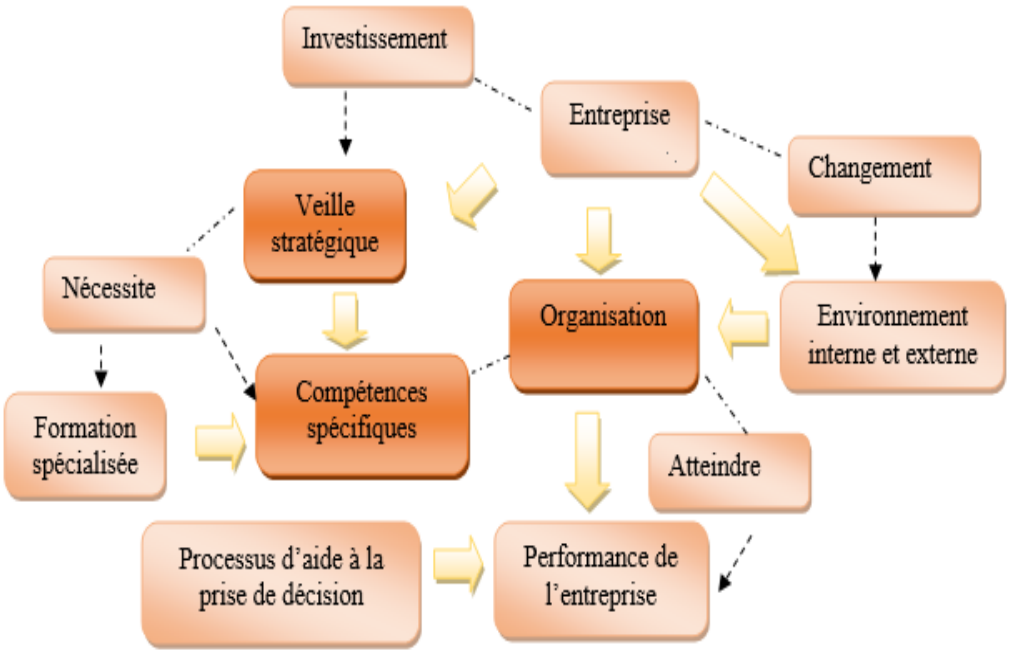
En effet, il est important de savoir comment la formation en veille stratégique peut influer sur le climat de travail et sur la performance de l'organisation. Elle peut générer une performance du personnel en gérant et en menant au mieux les acteurs de la veille stratégique qui travaillent en équipe. Chaque acteur à une tache propre à lui, mais la performance de l'entreprise apparait lorsqu'il y a combinaison entre ces tâches.

De plus, le personnel de l'entreprise est influencé par certains facteurs comme l'histoire organisationnelle, la culture, la stratégie et le style de management ce qui peut engendrer une inertie au changement. Donc, le comportement du personnel de l'entreprise via la veille stratégique reviendrait à identifier l'effet de l'environnement organisationnel sur la prédisposition du personnel à adopter le dispositif.

Pour réussir cette Intelligence Economique, une formation est nécessaire afin de former des spécialistes et des professionnels qui permettent de conduire des projets de mise en œuvre de ce dispositif. Ces actions de formation se situent aussi bien au niveau macro-économique, en tant que politique publique, qu'au niveau des entreprises dans le cadre de leur stratégie (veille stratégique). Il y a plusieurs acteurs et chaque acteur à son métier qui est défini dans le cadre de l'Intelligence Economique ou de la veille stratégique cela étant basé sur des savoirs et des savoir-faire acquis au cours d'une formation formalisée par un diplôme et une fonction identifiée correspondant à un besoin identifié de compétences requérant une qualification et une procédure de recrutement.

Le but de tout projet d'intelligence économique et de veille stratégique est de concevoir et de mettre en œuvre un système d'intelligence économique intégré à l'organisation, en commençant par la formation. En choisissant les acteurs qui vont exercer les métiers de cette activité pour enfin, atteindre les objectifs visés par l'application de l'Intelligence Economique et de la veille stratégique, les différents métiers (qui sont autant d'expertises) doivent être coordonnés selon un schéma d'organisation et des processus de traitement de l'information propre à chaque entreprise. Le schéma suivant nous permet d'expliquer la relation qui existe entre l'organisation (les tâches ou fonctions de l'entreprise), les compétences et la veille stratégique.

Figure n°19 : **La coordination entre organisation, compétences et veille stratégique**.



Source : Schéma élaboré par nos soins à partir du manuel de formation en intelligence économique en Algérie, élaboré par la DGIEEP.

Le schéma suivant nous permet de comprendre la relation qui existe entre l'organisation, les compétences et la veille stratégique. Cette relation nous permet de déterminer à quel point l'entreprise est soucieuse pour atteindre la performance. Pour atteindre cette dernière, elle doit investir dans plusieurs domaines qui doivent être en interaction. Cela nécessite de développer des compétences spécifiques qui leurs permettraient de faire face à la concurrence. Ces compétences doivent être idiosyncrasiques, c'est-à-dire des actifs spécifiques qui donnent à l'entreprise le caractère unique et qui doivent être protégées de toute imitation.

Plusieurs moyens sont à la disposition de l'entreprise pour protéger ses actifs, en particulier le système de veille stratégique qui est considéré comme la solution tant recherchée par les entreprises, mais encore les Etats. C'est pourquoi, l'entreprise doit investir dans un système de veille stratégique en essayant de maitriser son organisation et lui apporter des changements. Mais aussi, d'être à l'écoute de son environnement externe qui est influencé par l'ensemble des informations que l'entreprise doit détecter, analyser, traiter et exploiter au moment opportun pour avoir la performance espérée (le processus de prise de décision).

En effet, Ces changements sont poursuivis d'un développement des compétences des acteurs de l'entreprise en particulier les acteurs de la veille stratégique qui s'occupent de la collecte, le traitement et la diffusion des informations aux autres services de l'entreprise. Ceux-ci permet d'avoir un système plus cohérent et en interaction. Ainsi, pour atteindre cette dernière, les acteurs de la veille stratégique doivent suivre le rythme de l'évolution de l'organisation et de l'environnement externe. Ceux-ci donnent lieu au recours aux formations spécialisées. Elles sont considérées comme un moyen qui permet de résoudre des problèmes concernant la collecte, l'interprétation et le traitement de l'information à valeur ajoutée. Cela constitue un processus d'aide à la prise de décision et nous permet aussi, de créer un avantage concurrentiel durable. Ce dernier doit être protégé contre toute imitation, mais encore le développer pour devancer ses concurrents, être leader mais encore proactive en anticipant l'environnement externe.

Conclusion

TONIC Industrie est une entreprise publique de fabrication et de transformation de toute sorte d'emballage et de papier. L'entreprise possède des unités de production d'emballage et de papier, de transformation et de récupération de vieux papier. Chaque unité à sa propre tache. Ces unités contiennent des machines sophistiquées, dont quelques une peuvent prendre toute la surface de l'unité. Ces unités constituent la force de TONIC du fait qu'elle achète ses équipements auprès des fournisseurs.

En effet, l'étude effectuée au sein de TONIC Industrie, précisément au niveau de ses directions commerciale, technique, ressources humaines, nous a permis de constater que TONIC est entrain de pratiquer la veille stratégique, mais de façon informelle. Cette pratique apparait beaucoup plus au sein de la direction commerciale qui s'occupe de la surveillance du marché national en termes de lancement de nouveau produit, de nouvelles technologies, de ses concurrents directs, mais aussi de nouveaux concurrents.

Les pratiques informelles de la veille stratégique ne suffisent pas pour que TONIC maintenir sa position sur le marché national mais aussi conquérir le marché international. Il faut qu'il réfléchisse sur les possibilités d'installer une cellule de veille stratégique. C'est pourquoi, une formation en veille stratégique est nécessaire afin d'ancrer les signes de la pratique de la veille stratégique au sein de cette entreprise en changeant par cela les comportements des responsables de l'entreprise mais aussi ceux de ses employés.

Conclusion générale

La veille stratégique et / ou l'Intelligence Economique est considérée comme étant la solution pour toute entreprise qui veut contrôler et dominer le marché tant national qu'international. En effet, l'adoption de la veille stratégique par les entreprises signifie qu'elles s'adaptent continuellement aux diverses évolutions qui surviennent et éventuellement maitrisent les changements de l'environnement et qu'elles ne les subissent pas.

Réussir la mise en place d'un système de veille et d'Intelligence Economique au sein de ces entreprises exige un certain nombre de conditions internes à l'entreprise, mais aussi, un contexte économique global favorisant cette démarche. Ce système est influencé par la culture nationale ainsi que, la culture adoptée par l'entreprise en particulier, les orientations stratégiques, les moyens et les outils utilisés par la firme.

Nous avons constaté que les pratiques en termes de veille et d'Intelligence Economique dans les pays développés notamment l'Allemagne, le Japon, la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis représentent certaines spécificités. Des modèles qui ont été créés par ces derniers afin de faire face à l'évolution de l'environnement économique et l'apparition de nouvelles puissances économiques. Ces modèles d'Intelligence Economique répondent aux besoins des entreprises. Ils représentent un degré d'appartenance au pays quil'a adopté, c'est-à-dire le système d'Intelligence Economique est influencé par la culture du pays.

Nous avons remarqué aussi que la réussite d'une pratique de veille stratégique et/ ou d'Intelligence Economique doit être accompagnée par une certaine coordination entre plusieurs entités, à savoir : l'Etat, les universités, les entreprises et les centres de recherche.

Des moyens physiques, mais encore humains sont à la disposition de ces entreprises. La combinaison entre ces moyens permet la réussite de la veille stratégique, qui dépendrade la manière dont les acteurs de la veille stratégique utilisent les moyens et les outils mis à leur disposition. Chaque acteur à ses propres taches.

En effet, les veilleurs s'occupent de la collecte des informations nécessaires pour l'entreprise. Les informations collectées sont traitées et analysées par les experts qui font une sélection des informations les plus importantes pour une entreprise. Ces informations doivent répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'objectifs fixés par les décideurs. Donc, elles permettent d'aider à la prise de décision.

Nous avons constaté aussi que l'information est considérée comme étant une nouvelle matière première pour le processus d'innovation. Les entreprises investissent beaucoup plus dans ce domaine en développant des outils plus sophistiqués en particulier les NTIC.

Face à la complexité de l'environnement, les acteurs de la veille stratégique trouvent des difficultés pour collecter et interpréter les informations qui répondent aux besoins de l'entreprise. Donc, cette dernière investie dans le développement des compétences et des connaissances de ses acteurs. Une formation spécialisée est nécessaire pour répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétence des acteurs de la veille stratégique.

A travers la formation des acteurs de la veille stratégique, l'entreprise contribue à l'amélioration des compétences de ces derniers. La formation permettra donc, d'identifier les savoirs, ainsi que les connaissances et les compétences stratégiques. Ces dernières sont considérées comme étant des actifs spécifiques ou idiosyncrasiques propres à une entreprise. Ces actifs représentent la capacité pour ces acteurs, après avoir amélioré leurs compétences et connaissances à travers la formation, à définir de nouveaux produits, à modifier rapidement les procédés de fabrication et la flexibilité de l'entreprise, ainsi que les stratégies mise en œuvre. Ils constituent donc, pour l'entreprise un avantage concurrentiel qu'elle doit maintenir et préserver.

Pour comprendre au mieux l'importance du système de veille stratégique dans une entreprise, nous avons pris comme cas l'entreprise algérienne publique TONIC Industrie. Sur la base de l'analyse des documents de TONIC Industrie et par la réalisation des entretiens semis directifs avec les responsables, nous avons constaté que TONIC Industrie est une entreprise à vocation industrielle qui s'occupe de la fabrication d'emballage et du papier, la transformation et la récupération du vieux papier. L'entreprise possède un gisement d'équipement plus sophistiqué qui lui permet de fabriquer toute sorte d'emballage et de papier demandé sur le marché (répond aux besoins des clients).

Jusqu'à 2007, TONIC satisfait le marché national en termes d'emballage et de papier et elle a pris le monopole de ce dernier. A partir de 2007 à nos jours, il y a eu apparition de plusieurs concurrents, qui ont profité de la situation de cessation d'activité de TONIC avant que l'Etat l'achète et devenir une entreprise publique. Cette entreprise étant soumise à une rude concurrence tant nationale qu'internationale.

L'entreprise, pour faire face à cette concurrence tant au niveau commercial par la vente, l'innovation marketing, technologique par le lancement de nouveau produits de substitution, nouvelles technologies ou concurrentiel par l'apparition de nouveaux concurrents, et sans qu'elle ne se rende compte, elle surveille son environnement. A travers les entretiens menés au sein de la direction commerciale, nous avons identifié les signes de pratique de la veille et de l'Intelligence Economique par les employés de cette direction. Nous avons constaté que l'innovation marketing occupe une place importante, du fait que le design est important pour TONIC pour qu'il puisse attirer la clientèle. L'importance de l'emballage apparait beaucoup plus au niveau du design.

A travers les entretiens que nous avons menés, nous avons constaté qu'au niveau de la direction technique, les ingénieurs essayent de procéder à l'innovation procédée en essayant d'améliorer la capacité des machines. Plus encore, il y a acquisition de nouvelles machines plus sophistiquées.

Malgré l'existence des pratiques de la veille stratégique au sein de TONIC, elles demeurent informelles et insuffisantes pour l'entreprise pour faire face à ses concurrents.

A noter que TONIC n'était pas parmi les entreprises ayant participé à l'élaboration du manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie (2010), mais notre enquête nous a permis de remarquer toutes les insuffisances désignées dans ce manuel de formation. Ce dernier est considéré comme étant un guide pour les entreprises afin de développer une culture de veille et d'Intelligence Economique. Il nous a permis de constater les insuffisances qui existent en termes de gestion de l'information, de diffusion de cette dernière, mais encore, l'incapacité de développer une vision collective et pluridisciplinaire au sein des entreprises algériennes publiques et privées.

La nécessité de maîtriser l'information par l'amélioration du système d'information dans une logique d'Intelligence Economique et de veille stratégique nécessite, dès lors, de renforcer les compétences de base existantes par des formations qualifiantes mais encore par la mise en place d'actions de sensibilisation en terme de veille stratégique et d'Intelligence Economique.

A travers ce qui suit, nous pouvons confirmer les hypothèses suivantes, en effet :

- La veille stratégique peut déclencher le besoin en formation ;

- la veille stratégique exige une formation spécifique pour les acteurs qui sont chargés du processus de veille.

En ce qui concerne la dernière hypothèse, la formation est un processus qui facilite la mise en place d'un système de veille performant, n'est pas confirmé, cela est dû à la non existence du système de veille stratégique au sein de TONIC Industrie, donc, inexistence des formations spécialisées pour les acteurs de la veille stratégique.

Notons qu'un manuel de formation est conçu par la DGIEEP dans le but de déterminer l'importance d'une formation afin de développer les compétences et les connaissances des responsables des entreprises nationales pour suivre l'évolution de l'environnement externe après l'ouverture de l'économie nationale vers le monde. Donc, l'adoption de la veille et Intelligence Economique est devenue une préoccupation de l'Etat comme des entreprises qui veulent développer un comportement volontariste, c'est-à-dire accepté l'idée qu'une veille stratégique est la solution pour nos entreprises afin de maitriser au moins le marché national.

Un programme de formation est établi par la DGIEEP en termes de veille et d'Intelligence Economique afin d'améliorer les comportements des responsables des entreprises pour comprendre l'importance d'une veille et d'Intelligence Economique pour la construction des compétences nécessaires à la création d'un avantage concurrentiel durable.

L'objectif est d'aider l'entreprise à comprendre que la mise en place d'une veille stratégique n'est pas une obligation, mais plutôt une vision stratégique à développer et donc des investissements en la matière sont importants. L'entreprise doit accepter l'idée que la formation en veille stratégique ne peut avoir ces fruits sauf que si elle adopte un comportement volontariste qui lui permet de faire face à la concurrence et préserver ses part de marché, de créer un avantage concurrentiel, d'innover, mais aussi de dominer et de contrôler son environnement aussi bien interne qu'externe.

Nous avons vu à travers les expériences présentées sur les pays développés que la pratique de la veille stratégique et d'Intelligence Economique a réussis, est-ce que nous pouvons dire la même chose pour les entreprises algériennes ? Est-ce que le contexte national est favorable pour ces entreprises pour développer des comportements axés sur la mise en œuvre d'une veille stratégique et d'Intelligence Economique ?

Bibliographie

Ouvrages

1. BARREAUD J, KITTEL F, MOULE M, « La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation », deuxième édition, Dunod, Paris, 2004.

2. BELANGER L. et autres « Gestion des Ressources Humaines : une Approche Globale et Intégrée » Gaetan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981.livre, France 2012.

3. COSTA N, « Veille et Benchmarking », ELLIPSES, 2008.

4. EMERY Y, GONIN, François, « Dynamiser la Gestion des Ressources Humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée comptable avec les normes de qualité », deuxième édition, revue et augmentée, Italie, 2006.

5. GHERTMAN M, « Stratégie de l'entreprise : théorie et actions », Economica, paris, 2004.

6. GLOAGUEN P et collaborateurs, « Le guide de l'intelligence économique », Hachette

7. JAKOBIAK, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation, France, 1991.

8. KEONIG G, « De nouvelle théories pour gérer l'entreprise du XXIé siècle », édition Economica, paris, 1999

9. LAROCHE H et NIOCHE J.P, « Repenser la stratégie : fondements et perspectives », Vuibert, 1998.

10. LAURENT H, « Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique », deuxième édition, AFNOR, 2007.

11. LESCA H., LESCA E., « Gestion de l'information », édition LITEC, Paris 1995.

12. LESCA H., « Veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG », édition EMS, 2003.

13. LESCA N, LAURENCE M, FASAN C, « Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique », Edition Lavoisier, 2006.

14. MARTINET B, RIBAULT J.M, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », les éditions d'organisation, France 1989.

15. MOINET N, et DESCHAMPS C, « La boite à outils de l'intelligence économique », DUNOD, 2011.

16. PATEYRON E, « La veille stratégique », édition Economica, Paris 1998.

17. MEIGNANT, « Manager la formation », éditions liaisons, 4eme édition, 1998, cité dans l'ouvrage METAIS E « stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et Pratique », Economica, paris, 2004.

18. NONAKA. I, TAKEUCHI. H, préface GERARD K, « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », DE BOECK université, France octobre 1997.

19. PEAUCELLE. L, « Système d'information pour le management », édition Economica, Paris 1986.

20. PENSORE E, « The theory of the growth of firm", Oxford UniversityPress, 1959, L'Edition utilisée ici est celle, révisée, de 1995, cité dans l'ouvrage de KEONIG G « De nouvelle théories pour gérer l'entreprise du XXIé siècle », édition Economica, paris, 1999.

21. PERETTI J-M, « Ressources humaines », 12eme édition, Vuibert, paris, 2010.

22. REIX R. & al, « Système d'information et management des organisations », 6eme édition, VUIBERT, France 2011.

23. Porter M., "Competitive strategy", Free Press, New York, 1980.

24. PORTER (M.E), « L'avantage concurrentiel », Edition Dunod, Paris, 1999.

25. REIX R, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, Paris 2005.

26. SEKIOU L et BLONDIN L, « Gestion du Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris, 1986.

27. SEKIEOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion Des Ressources Humaines », 2eme Edition, De Boock, Bruxelles, 2007.

28. VATIER R, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes » Entreprises Modernes d'édition (EMI), 4éme édition, Paris, 1985.

Revues et articles

1. Agentielle, cabinet de veille, « La veille : du concept à la réalité, culture, méthode, outils », Livre blanc, 2013.

2. Assemblée parlementaire de la francophonie, rapport sur l'intelligence économique, Dakar 6-7 juillet 2010.

3. AZILAL F, « La veille stratégique : outils de surveillance au sein des banques marocaines », université HASSAN II, MAROC.

4. BELLON B, « Quelques fondements de l'intelligence économique », In : Revue d'économie industrielle, Vol. 98. 1er trimestre 2002.

5. Centre doc, Recherche d'information et marketing, France 2003.

6. COHENDET P, LIERENA P « La conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88,2e, trimestre 1999.

7. Club informatique des grandes entreprises françaises, « Veille stratégique, organisé la veille sur les nouvelles technologies de l'information », France, septembre 1998.

8. Direction générale de l'intelligence économique, des études et prospectives, « manuel de formation en intelligence économique en Algérie », septembre, 2010.

9. HARBULOT « Perspective Historique De L'intelligence économique », Revue Intelligence Economique, Article Paru En 1997.

10. HENRY V, « Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche et développement », Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, 1998.

11. Johanna H, « La dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique, système d'information et management», article 4 volume 15, 2010.

12. JUILLET A, « Du renseignement à l'intelligence économique », la revue de la défense nationale et de sécurité collective, édition : comité d'étude de défense nationale, N° 12 Année : 2005.

13. INNOVATECH, « La veille technologique », ISTIA INNOVATION, Belgique. In www.ISTIA.UNIVangers. fr/innovation, (le 25/03/2015 vu à 16H57).

14. Institut innovation informatique pour l'entreprise, « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise », Kremlin 2001.

15. LESCA.H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique ». Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, Grenoble, 1997.

16. LESCA H, ROUIBAH K, « Des outils au service de la veille stratégique », Papier publie dans Systèmes d'Information et Management n°2, vol. 2, p. 101-133, 1997.

17. MARTRE H, « Les travaux du commissariat général au plan : intelligence économique et stratégie des entreprises », France 1994.

18. MCGONAGLE J. J. and VELLA C. M, « Proactive Intelligence », Springer-Verlag London 2012.

19. PRAT C, MIRA-BONNARDEL S, « Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », 10ième Séminaire CONFERE, Belfort – France, 3-4 Juillet 2003.

20. Salon international du recyclage et du traitement des déchets à Oran du 24 au 27 avril 2017.

21. TYWONIAK A.S, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », France.

Thèse et mémoire

1. MATMAR D, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, 2008.

2. MESSAOUDI K, « Les modalités de mise en œuvre d'un management stratégique des ressources et compétences Cas : Groupe AMIMER ENERGIE », Université Mouloud Mammeri- Tizi-Ouzou, 2012.

Site internet

1. http://www.ipag.fr/fr/accueil/la recherche/publications-WP.htm

2. http://www.mdipi.gov.dz

3. www.tonic.dz

Annexes

Annexe n°01 : Les différentes directions et divisions ayant participé à l'entretien du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement.

DGIEEP : Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives ;

DVTIE : Division de la Veille Technologique et de l'Intelligence Économique ;

DGI : Direction Générale de l'investissement ;

DPI : Division de la Promotion des Investissements ;

DGDI : Direction Générale du Développement Industriel ;

DPI : Division de la promotion industrielle ;

DQSI : Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle ;

DGSPM : Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand ;

DGC : Direction Générale de la Compétitivité ;

DPI : Division des Politique d'Innovation ;

DPUTIC : Division de la Promotion de l'Utilisation des TIC ;

DSIDA : Direction des Systèmes d'Information, de la Documentation et des Archives ;

SDSIR : Sous-direction des Systèmes d'Information et des Réseaux ;

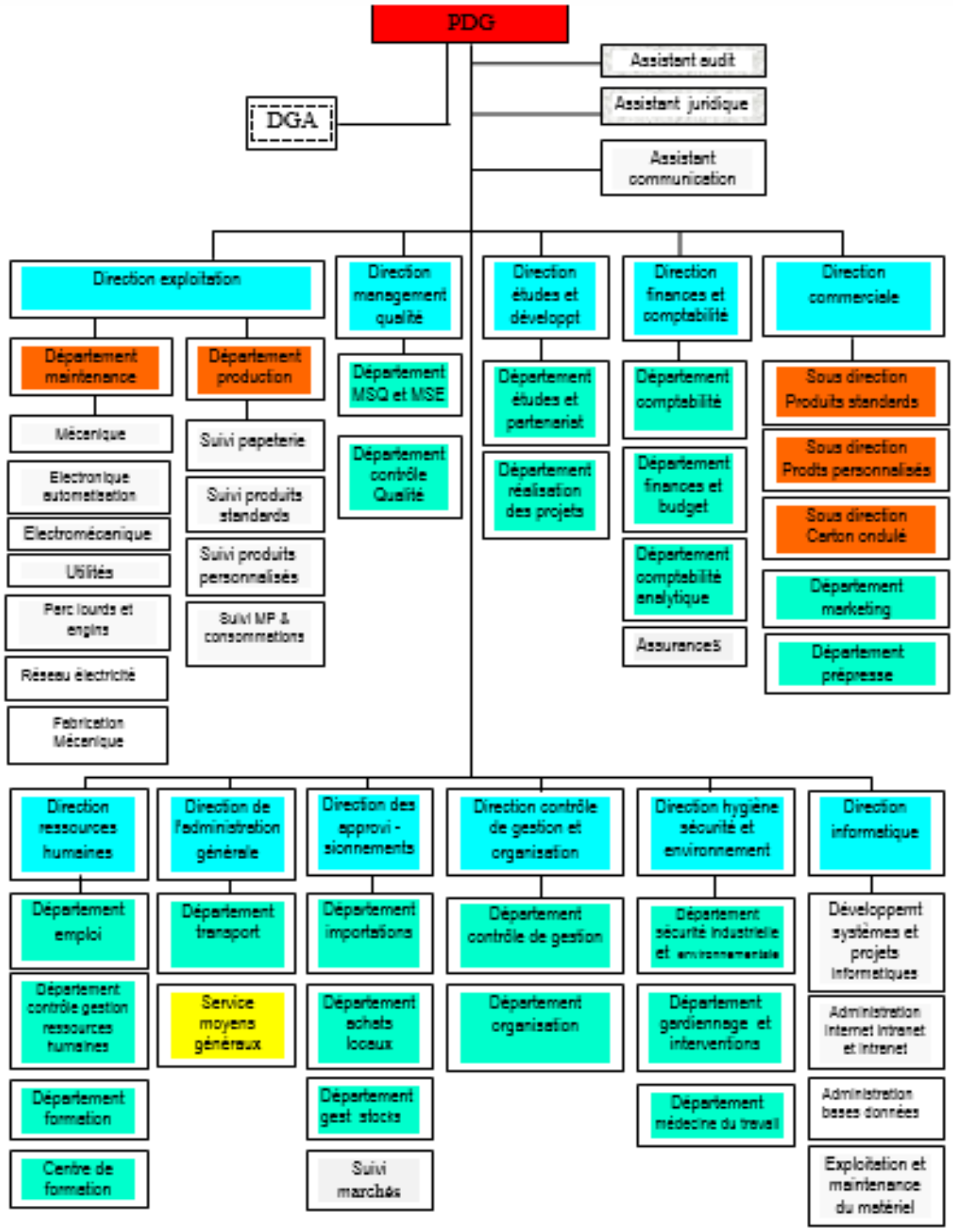
DAJC : Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux ;

Annexes n°02 : Les entreprises et les organismes consultés pour la mise en place du plan de formation en intelligence économique en Algérie.

N°	Entreprises & organismes	Statut	N°	Entreprises & organismes	Statut
Mécanique / métallurgie			**Mines**		
1	ALRIM	Public	21	GRANITEX	Public
2	SNVI	Public		ENASEL	Public
3	ENMTP	Public	**Matériaux de construction**		
4	TRANSOLB (SGP)	Public	22	GICA (SGP)	Public
5	INTERCOND	Prive	23	ERCC	Public
6	ECFERAL	Prive	24	CETIM	Public
Chimie / pharmacie			**Electricité / Electronique**		
7	SAIDAL	Public	12	ENIEM	Public
8	CIPEC	Public	13	ENIE	Public
9	VENUS	Prive	**Ministère**		
10	BIOMEDICAL	Prive	25	ALGERAC	Public
11	HENKEL	Prive	26	INAPI	Public
Agro-alimentaire			27	IANOR	Public
14	HAMMOUD BOUALEM	Prive	32	ALGEX	public
15	COLAITAL	Public	**Associations entreprises**		
16	PRODA (SGP)	Public	28	FCE	Prive
17	LA BELLE	Prive	29	CACI	Prive
18	BELLAT	Prive	30	CEIMI	Prive
19	IFRI	Prive			

Source : Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, « la formation en intelligence économique en Algérie », Document de référence 2010, page 32.

Annexe n°03 : Organigramme de TONIC industrie



Source : document interne de TONIC Industrie

Annexe n°04 : Récupération du vieux papier

Annexe n°05 : Guide d'entretien

Thème n°01 : présentation générale de l'entreprise

1- Quel est la vocation de l'entreprise ? Pouvez-vous nous présenter l'historique de l'entreprise ?

2- Quelle est la structure de l'entreprise ?

3- Les objectifs retracés répondent t'ils aux perspectives de l'entreprise et comment percevez-vous la performance de l'entreprise ?

4- L'entreprise procède-t-elle au changement de son organisation ?

5- Que cherche l'entreprise à améliorer (la qualité, le délai, la formation destinée aux employés pour améliorer leurs compétences …) ?

6- L'entreprise est-elle en mesure de constater ses points forts ou ses faiblesses afin de réaliser la performance attendue ?

Thème n°02 : Les signes de la pratique de la veille stratégique

1- Quel genre d'informations qui vous intéressent ?

2- Quel sont les concurrents directs et les concurrents potentiels de Tonic ?

3- Quels sont les moyens utilisés pour surveiller vos concurrents ?

4- l'entreprise cherche-t-elle à améliorer ses produits ?

5- Quels sont vos clients et possédés vous d'un pouvoir de négociation ?

6- Quels sont vos fournisseurs et possédés vous d'un pouvoir de négociation sur vos fournisseurs ?

7- Procédez-vous à l'innovation marketing ?

8- Possédez-vous un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?

9- qu'elle est votre position par rapport à vos concurrents ?

10- l'entreprise est-elle en mesure d'améliorer sa performance en procédant aux technologies de l'information et de la communication ?

11- l'entreprise possède-t-elle d'un système d'information qui lui permet de collecter les informations nécessaire pour sa réussite ?

12- ces informations sont-elles utilisées d'une manière efficace et efficiente afin de répondre aux exigences de l'entreprise ?

Thème n°03 : La formation en veille des acteurs de la veille de l'entreprise

1. les employés possèdent t'ils les connaissances nécessaires pour répondre aux exigences de l'entreprise ?

2. le contexte dans lequel se déroule le travail est-il clair pour chacun des travailleurs ?

3. les employés savent-ils à quel moment ils doivent être particulièrement efficaces ?

4. les employés savent-ils ce qu'ils ont à faire ? Ont-ils des compétences requises pour le faire ?

5. à qui s'adresse la formation ? Et qui veillera à la formation ?

6. quelles méthodes utilisera-t-on lors de la formation ?

7. quel devrait être le niveau d'apprentissage auquel les employés devraient avoir accès ?

8. depuis votre retour de session de formation y a-t-il eu des événements dans l'entreprise qui vous imposaient de faire des changements (changer la structure, les tâches, les systèmes d'information…) pour améliorer le fonctionnement de l'organisation ou celui de votre unité administrative ?

9. depuis votre retour de la session de formation, avez-vous constaté que pour devenir plus efficace, il y avait lieu de changer les comportements, les attitudes ou les pratiques utilisées par l'entreprise ?

10. y a-t-il des formations programmées par l'entreprise et qui sont destinées pour la mise en place d'un système de veille stratégique ?

11. quelles sont les programmes de développement des compétences les plus appropriés pour acquérir ces connaissances et ces habilités et atteindre le niveau d'apprentissage désiré ?

12. quelles sont les habilités et les connaissances que les employés ont besoin d'acquérir pour mettre en place un système de veille stratégique ?

Annexe n°06 : Les produits de TONIC Industrie

Annexe n°07 : Liste des fournisseurs de machines, pour l'année 2016

Nom du constructeur	Nombre d'équipements
BHS CORRUGATED	1
BIELOMATIK	4
BILLHOFER	1
BINI MECCANICA	1
BLAZE PRINTING BV HOLLAND	4
BOA SYSTEMS BV	5
BOBST	66
BRODRENE HARTMANN A/S DENMARK	1
BUSCH	4
CHRISTIAN MAJER	10
DAVIS STANDARD	1
DCM	2
DELT GMBH	2
E.C.H. WILL	1
EBERLE	1
ESKO GRAPHICS	1
EURO GRAFICA	2
EUROFLEX	1
FABIO PERINI	5
FIDIA	6
G RABOLINI	1
GARANT MASCHINEN	1
GIETZ	1
GLUNZ & JZNSEN A/S	1
GOPFERT	2
GROUPE OMV	2
HEIBER & SCHRODER	2
HEIDELBERG	10
HEIGHTS FRANCE S.A.S	3
HIDDING	1
HOBEMA	1
HOHNER	1
HOLWEG	2
HORRAUF	14
HSM	1
IBERICA	1
INK MAKER	1
J KAMPF	6
JAGENBERG	1
JBI (JAMES BURN INTERNATINAL)	2
KALLFASS	1
KALTE-MUSCHLER	1
KBA	9
KLETT IMG	1
KOHMANN	5

KOLBUS	**1**
LAMINA	**1**
LASERCOMB	**3**
MARKHOST	**3**
METSO	**2**
MORLOCK	**1**
MOSCA	**47**
PAKEA	**1**
PMC	**1**
POLAR MOHR	**37**
RAPIDEX	**1**
RECARD	**1**
RIMA SYSTEM	**1**
SACRIA INDUSTRIE	**7**
SEI	**2**
SERVIFORM	**4**
SODEME	**1**
STORK	**2**
WEYHMÜLLER	**36**
WINDMÖLLER & HÖLSHER	**26**
WINKLER + DUNNEBIER	**4**

Annexe n°08 : Matière première pour la fabrication d'emballage et du papier

Annexe n°09 :La capacité des équipements de TONIC Industrie

N°	équipement	fonction	N° série	constructeur	Débit horaire théorique	Débit horaire réel	Format Max	Min
01	AutoplatineBobst 160S	Découpe à plat	065800502	BOBST	4500 Caisse/h	4000 cais/mm2	1600x1100 mm2	-
02	Case Maker Martin 618	Combiné (impression découpe	152581	BOBST LYON	26000caisse/h	7000 cais/h	1800x600 mm2	-
03	Plieuse Colleuse Pacific 1.7	Pliage collage des caisses	035402401	BOBST	250 m/min	15000 cais/h	1700 mm	-
04	Offset Apida 105	Impression 6 couleur	364420	KBA	15000 f/h	7000 f/h	105x72 mm2	52x36 mm2
05	SOLOFLEX 8690	Imprimeuse Flexo	4268 G	WIND MOLLER	14000 mL/h	5667mL/h	600 mm	25 mm
06	Machine d'Alvéole	Fabrique des emballages	ALL 478868	BRODRENE HARTMA	1,042 t/h	0,625 t/h	//	//
07	machine à Papier	Fabrication du papier LINER	Pas de N° de série	METSO	12,7 t/h	8 t/h	2600 mm	2200 mm
08	Machine à Papier Mousseline	Fabrication papier Tissu et	Pas de N° de série	METSO	3,33 t/h	2,2 t/h	2750 mm	/
09	Horauf BMP200S	Goblet à café	26696	HÖRAUF	12000 gob/h	9000 gob/h	//	-
10	Rebobineuse CONSLITE 14/085	Rebobinage	210740	J KAPF	36000 mL	18000mL	1450 mm	300 mm

Annexe n°10 : Fiche d'évaluation à froid, formation permanente

Formation
La Date Du au
Nom et prénom et affectation

Mettre une croix dans la case de la grille qui vous parait le mieux correspondre à votre appréciation

Rubriques	4	3	2	1	0
	Très bien	bien	moyenne	faible	insuffisante
Objectif annoncés/objectifs atteints correspondance entre le contenu de la formation et les objectifs décrits dans la fiche de stage					
Apports sur le plan professionnel et/ou personnel de la participation à ce stage					
Clarté du message qualité pédagogique du message transmis par les intervenants					
Equilibre théorie / illustrations Les illustrations ou applications pratiques sont pertinentes et viennent soutenir efficacement le discours théorique					
Durée, rythme adéquation entre la durée de la formation et le contenu					
Animation, participation du groupe prise en compte des réactions du groupe, participation du groupe					
Qualité de la documentation pédagogique supports de cours, mise à disposition de documents en ligne…					
Conditions matérielles accueil, qualité du matériel mis à disposition					

Commentaires libres :

Annexe n°11 : Fiche d'évaluation à chaud « fin de la formation »

Entreprise :……

Nom et prénom :……

Action de formation :……

Date de stage :……

		insuffisances	Insatisfaisant	acceptable	réssatisfaisant	excellent	Commentaire si nécessaire
critères		01	02	03	04	05	
1	Atteindre les objectifs de la formation						
02	Possibilité d'application professionnelle						
03	Construction pédagogique						
04	Moyen pédagogique, documentation, supports						
05	Animation						
06	Organisation matérielle						
07	Echange dans le groupe						
08	Satisfaction des attentes personnelles						

Points forts du stage	Points faibles de stage

Table des matières

Sommaire I
Remerciements II
Dédicaces III
Liste des abréviations VI
Liste des tableaux V
Liste des figures IV
Introduction générale 1
Chapitre I: Le cadre conceptuelde la veille stratégique et dela formation……..6
Introduction 6
Section 01 : L'Intelligence Economique et la Veille Stratégique 7
1.1. Historique de l'Intelligence Economique 7
1.1.1. La Grande Bretagne et l'Intelligence Economique 9
1.1.2. Le Japon et l'Intelligence Economique 9
1.1.3. Les USA et l'Intelligence Economique 11
1.1.4. L'Allemagne et l'Intelligence Economique 12
1.1.5. La France et l'Intelligence Economique 12
1.2. Définition de l'intelligence économique 15
1.3. Les composantes de l'Intelligence Economique 16
1.3.1. Les objectifs de défense et de protection 17
1.3.2. Les réseaux 18
1.3.3. Les stratégies d'influence 19
1.3.4. La maîtrise de l'information 20
1.4. Le rôle de l'Intelligence Economique 21
1.5. La veille stratégique 21
1.5.1. Définitions de la veille stratégique 22
1.5.2. Utilité de la veille stratégique dans l'entreprise 24
1.5.3. Les caractéristiques de la veille stratégique 25
1.5.4. Les outils de la veille stratégique 25
1.5.4.1. Les bases de données 25
1.5.4.2. Les systèmes de recherche assistée par ordinateur 26
1.5.4.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) 26
1.5.4.4. Le réseau personnel 27
1.5.4.5. Le benchmarking un outil de veille 27
1.5.5. Les composantes de la veille stratégique 27
1.5.5.1. La veille commerciale 29

1.5.5.2. La veille concurrentielle 31
1.5.5.3. La veille technologique 32
1.5.5.4. La veille environnementale 34
1.5.6. Le processus de la veille stratégique 34
1.5.6.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise 34
1.5.6.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information 35
1.5.6.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information..... 36
1.5.6.4. La phase de validation et de diffusion de l'information..... 37
Section 2 : L'information comme matière première de la veille stratégique 39
2.1. Définition, caractéristiques, valeurs et types de l'information..... 40
2.1.1. Définition de l'information..... 40
2.1.2. Les caractéristiques de l'information 41
2.1.3. La valeur de l'information..... 42
2.2. Les types d'information..... 42
2.2.1. L'information selon sa finalité 42
2.2.1.1. L'information de fonctionnement..... 42
2.2.1.2. L'information d'influence 43
2.2.1.3. L'information d'anticipation 43
2.2.2. L'information selon son support 43
2.2.2.1. L'information primaire ou brute..... 43
2.2.2.2. L'information secondaire 44
2.2.2.3. L'information élaborée..... 44
2.2.3. L'information selon sa disponibilité..... 44
2.2.3.1. L'information blanche 44
2.2.3.2. L'information grise..... 44
2.2.3.3. L'information noire 44
2.3. L'information intelligente 45
Section 03 : La formation, évolution, définition et typologie 47
3.1. Evolution de la culture de la formation chez les entreprises 48
3.2. Raison d'être de la formation, Définition et typologies 49
3.2.1. Raison d'être de la formation 49
3.2.2. Quelques définitions de la formation 50
3.2.3. Typologie de la formation 51
3.3. Les objectifs de la formation 53
3.4. Elaboration d'un programme de formation 55

3.4.1. Identification des besoins 55
3.4.2. Collecte, analyse et sélection des données 56
3.4.3. Coût de la formation 57
3.4.4. Evaluation et Suivie de la formation 57
Chapitre II: Compétences, formation et acteurs de la veille stratégique, quelle relation ?62
Introduction 62
Section 01 : Le modèle des ressources et des compétences 64
1.1. La présentation du modèle des ressources et des compétences 64
1.1.1. Les travaux de Penrose 65
1.1.2. La Resource Based View (RBV) 67
1.1.3. L'analyse par les compétences fondamentales 68
1.1.4. La théorie des capacités dynamiques 69
1.2. Hypothèses fondamentales 72
Section 02 : Les acteurs de la veille stratégique 75
2.1. Définition des acteurs de la veille stratégique 75
2.2. Les acteurs de la veille stratégique 76
2.2.1. Les traqueurs (veilleurs, observateurs, guetteurs) 76
2.2.2. Les experts de la veille stratégique 79
2.2.4. L'animateur de la veille stratégique 82
Section 03 : Relation entre compétence, connaissance, acteurs de la veille stratégique84
3.1. La création des connaissances 85
3.1.1. Définition et typologie de la connaissance 85
3.1.2. Le processus de création de connaissance 86
3.1.3. L'apprentissage organisationnel 88
3.1.3.1. L'apprentissage simple boucle (adaptatif) 89
3.1.3.2. L'apprentissage double boucle (génératif) 89
3.1.4. La conversion des connaissances 89
3.2. Les compétences de l'entreprise 90
3.2.1. Les catégories de compétences de l'entreprise 93
3.2.1.1. Les compétences stratégiques 93
3.2.1.2. Les compétences organisationnelles 93
3.2.2. La formation à la veille stratégique une source de compétence en veille 95
3.3. Compétence et compétitivité 97
3.3.1. Définition de l'avantage concurrentiel 97
3.3.2. Types d'avantages concurrentiels 98

3.3.3. La création d'un avantage concurrentiel 100
3.3.4. Les conditions de l'avantage concurrentiel 101
3.3.5. Avantage concurrentiel soutenable 103
Conclusion 105
Chapitre III : La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique : cas de TONIC Industrie 107
Introduction 107
Section 01 : La démarche de l'Intelligence Economique en Algérie 108
1.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie 108
1.2. Définition et composantes de l'Intelligence Economique en Algérie 112
1.3. Organismes et entreprises consultés 112
1.4. Les caractéristiques des entreprises étudiées 113
1.5. Présentation de TONIC Industrie 115
1.5.1. Historique sur TONIC Industrie 115
1.5.2. La localisation du siège social de TONIC 116
1.5.3. Les domaines de compétence de TONIC Industrie 117
1.5.4. Organisation et domaines d'activité de TONIC Industrie 119
1.5.4.1. L'organisation de TONIC Industrie 119
1.5.4.2. Les domaines d'activité de TONIC Industrie 122
1.5.6. L'environnement de TONIC Industrie 126
1.5.7. La situation financière de TONIC pour l'année 2014, 2015, 2016 127
1.5.8. Le personnel de TONIC Industrie 132
Section 02 : La veille stratégique au sein de TONIC Industrie 134
2.1. Présentation de la démarche méthodologique 134
2.1.1. L'analyse documentaire propre à l'entreprise 135
2.1.2. Les entretiens 135
2.2. Identification des pratiques de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie 136
2.2.1. Au niveau commercial 136
2.2.1.1. Analyse de la concurrence 137
2.2.1.2. La clientèle 139
2.2.1.3. Les fournisseurs 142
2.2.2. Au niveau de la direction technique 142
2.2.3. Les étapes de la veille stratégique 144
Section 03 : Nécessité de la formation en veille des acteurs de la veille de l'entreprise148
3.1. Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ..... ……148

3.2. Le comportement du personnel vis-à-vis des concepts de la veille stratégique et de l'Intelligence Economique au sein de TONIC Industrie 153

3.3. Les perspectives pour l'application de l'Intelligence Economique et /ou de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie 154

3.3.1. L'objectif de la mise en œuvre de la veille stratégique au sein de TONIC Industrie 155

3.3.2. La formation comme moyen important pour développer la veille stratégique au sein de TONIC Industrie 156

Conclusion 162

Conclusion générale 164

Bibliographie 169

Annexes 174

Table des matières 188

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une concurrence rude, un environnement incertain et instable, donc, difficulté de trouver l'information pertinente, ce qui influence sur la performance de l'entreprise. C'est pourquoi, il y a nécessité d'adopter des systèmes plus pertinents. Parmi ces systèmes, la veille stratégique qui est considérée comme étant un système d'information adopté volontairement par les entreprises afin de collecter, analyser, traiter et exploiter les informations qui aident à la prise de décision. La veille stratégique est présentée par plusieurs acteurs.En effet, les acteurs de veille stratégique doivent comporter des compétences et des connaissances spécifiques qui permettent de faire face aux mutations de l'environnement. Mais, dans une situation de profonde mutation et de rupture, ces acteurs trouvent des difficultés pour répondre aux besoins et objectifs tracés par l'entreprise. C'est pourquoi, elle doit investir dans l'amélioration de ces compétences et connaissances en assurant des formations de ces acteurs.

L'objet de notre travail est de faire le point sur l'importance de la formation dans le développement des compétences au sein des entreprises publiques algériennes en veille stratégique. En effet, notre enquête a été menée auprès de l'entreprise TONIC Industrie. Notre enquête sur le terrain nous a permis d'identifier les pratiques en veille stratégique, mais qui ne sont pas suffisantes pour faire face à la concurrence nationale et internationale. Nous avons déterminé la nécessité d'une formation en veille stratégique dans le développement des comportements des dirigeants et des responsables des entreprises afin de mettre en place un système de veille stratégique.

ملخص

في الآونة الأخيرة تواجه الشركات منافسة شديدة، مما صعب في العثور علىالمعلومات التي لها صلة على أدائها. لذلك وجب الاعتماد على نظم أكثر ملائمة. من بين هذه النظم، المراقبةالاستراتيجية، التي تعتبر بمثابة نظاممعلوماتي، اعتمدتهإراديا الشركات من اجلجمع، تحليل، معالجة واستغلال المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار.في الواقع، يجب أن يكون لدى الاستخباراتيين الاستراتيجيين مهارات ومعرفة محددة تمكنهم من مواكبة التغيرات في الوسط الاقتصادي. ولكن في حالة من التغير العميق والتمزق، تجد هذه الجهات الفاعلة صعوبة في تلبية الاحتياجات والأهداف التي وضعتها الشركة. لذلك، يجب أن تستثمر في تحسين هذه المهارات والمعرفة من خلال تكوين الفاعلين.

والغرض من عملنا هو تقييم أهمية التكوين على تنمية المهارات في الشركات العامة الجزائرية. في الواقع، تم إجراء استطلاع الرأي على مستوى شركة تونيك صناعة. وقد سمح لنا البحث الميداني بتحديد ممارسات الاستخبارات التجارية والتي لا تكفي لمواجهة المنافسة المحلية والدولية. الحاجة إلى التكوينالاستخباراتيالاستراتيجي في تطوير سلوك المديرين التنفيذيين للشركات من أجل إقامة نظام الاستخبارات الاستراتيجية.