

La motivation au cœur de la veille stratégique : Comportements d'acteurs au sein des entreprises de télécommunication

KILANI Nadine

Université de Carthage

Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage, Tunis

kilani.nadine@gmail.com

BEN ARFA Hajer

Maître-assistante en sciences de gestion

Université de Carthage

Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage, Tunis

Laboratoire de recherche ECSTRA

hajerbenarfa@yahoo.fr

Résumé

Avec l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance, l'implantation d'un dispositif de veille stratégique s'avère incontournable. Cette nécessité est d'autant plus renforcée que l'environnement dans lequel opèrent les entreprises est de plus en plus complexe et incertain. Désormais, leur survie passe par leur capacité à maîtriser l'information afin de faire face aux turbulences environnementales. Cette maîtrise est tributaire des compétences des individus dans l'exercice de la veille stratégique. Dès lors, la réussite de ce projet représente le fruit de la détermination et de la motivation des employés à répondre à cette volonté stratégique.

Bien qu'il y ait un consensus dans la littérature sur le rôle fondamental des ressources humaines dans la réussite de la veille stratégique ; à notre connaissance, peu de travaux de recherche ont évoqué la problématique de la motivation des cadres intermédiaires pour mener à bien cet exercice.

Dans ce contexte, la présente recherche tend à explorer les facteurs qui motivent les cadres intermédiaires des entreprises de télécommunication à s'impliquer dans un projet de veille stratégique. Une approche interprétativiste exploratoire a été déployée à travers la méthode d'étude de cas multi sites comme cadre explicatif de notre problématique. Le recueil des données est réalisé à travers une triangulation entre les entretiens semi-directifs, l'observation non participante et la documentation.

Pour appréhender le concept de la motivation envers la pratique de la veille stratégique, nous avons mobilisé la théorie des attentes de *Vroom (1964)* et celle de l'équité d'*Adams (1963)*. La théorie des besoins de *Mc Clelland (1961)* a été mobilisée afin de comprendre les forces internes qui peuvent stimuler la motivation du personnel envers l'exercice de la veille stratégique.

Il en ressort qu'un environnement supportant l'autonomie et l'autodétermination du personnel renforce sa participation dans le dispositif. Cette implication lui permet de combler certains besoins et d'apprécier le fruit de ses efforts. Il en ressort ainsi que la personnalité détermine, à son tour, le comportement de l'acteur de la veille stratégique et guide ses actions. Ce dernier est enclin à pratiquer la veille du moment où son effort est évalué à sa juste valeur dans la gestion de sa carrière et dans le système de récompense monétaire.

Mots clés : veille stratégique, motivation, cadre intermédiaire, secteur des télécommunications, récompense.

La motivation au cœur de la veille stratégique : Comportements d'acteurs au sein des entreprises de télécommunication

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un environnement complexe caractérisé par la mondialisation et la globalisation des marchés (*Chalus-Sauvannet, 2015*). Ces conditions rendent l'entreprise dans l'obligation de maîtriser l'information afin de prendre rapidement ses décisions (*Tamboura, 2008*). Cette maîtrise ne peut se faire que si l'entreprise dispose de connaissances sur toutes les composantes de son environnement (*Zehira et Moussa, 2015*). C'est ainsi que la veille stratégique s'avère être une réponse intéressante à cette volonté. Cependant un dispositif de veille stratégique ne peut pas, à lui seul, garantir à une entreprise d'atteindre ses objectifs. En effet, tout système participant à la vie d'une entreprise fonctionne grâce à des individus. La réussite de ce genre d'initiative est, par conséquent, intimement liée à la volonté et la motivation des employés à s'impliquer dans le dispositif (*Guechtouli, 2014 ; Choo, 2016 ; Almeida et al, 2016*).

Hannon (1997) et Guechtouli (2014) s'accordent sur l'importance d'étudier la motivation des acteurs de la veille stratégique et pointent du doigt la carence des recherches liées à cette problématique. Il ressort, toutefois, que la plupart des écrits sur la motivation envers la pratique de veille stratégique se focalise soit sur la motivation des traqueurs (Lesca et Dourai, 2004) soit sur celle des managers (Chang et al, 2014). A notre connaissance, bien que le cadre intermédiaire (Le middle management) intervienne dans le dispositif de veille stratégique, (Alma'aitah, 2013) il y a peu de travaux qui prennent en considération cette catégorie du personnel.

Sur la base de ce constat, nous nous proposons, dans le cadre de cette recherche, de nous pencher sur ce niveau hiérarchique très peu traité jusque là. Nous considérons, à cet effet, que le cadre intermédiaire « *occupe une position d'intermédiaire entre la réflexion stratégique et l'action stratégique, sous-entendue entre la réflexion, l'institutionnel, et le stratégique d'une part, l'action, le technique et l'opérationnel d'autre part... Sa situation lui permet de faire interagir ce qui est souhaité, voulu par l'équipe dirigeante avec ce qu'il est possible de réaliser par les équipes opérationnelles. Sa connaissance des deux parties lui permet un arbitrage entre les objectifs et les ressources disponibles. Les cadres intermédiaires doivent*

alors informer l'équipe de direction et contrôler les équipes opérationnelles. » (Payaud, 2003, p 8).

L'objet de ce travail porte, ainsi, sur l'identification des facteurs motivant les cadres intermédiaires travaillant dans le secteur des télécommunications à s'impliquer dans un dispositif de veille stratégique. A cet effet, nous nous intéressons en premier lieu à mettre en exergue la réalité des pratiques de veille stratégique au sein des entreprises de télécommunication. En second lieu, nous explorons les facteurs de motivation des cadres intermédiaires envers la pratique de veille stratégique.

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour un paradigme interprétativiste. L'exploration a constitué le processus de création de connaissance en se basant sur un raisonnement abductif. Nous avons mené des entretiens semi-directifs au moment du recueil des données complétés par l'observation et la documentation.

Nous avons choisi deux cas du secteur des télécommunications. Ce choix est motivé par la concurrence acharnée de ces entreprises qui opèrent dans un environnement volatile et turbulent. Après avoir collecté les données, nous avons procédé à une analyse thématique du contenu des entretiens. Afin d'identifier les facteurs qui motivent le personnel à pratiquer la veille stratégique, nous nous sommes basés sur un dictionnaire des thèmes pour faire la codification. Ceci a été établi à partir de la littérature et des éléments ressortis du terrain. Face au volume important des données collectées, nous avons fait appel au logiciel NVIVO 10 pour gagner en efficacité. Nous avons, ensuite, effectué des analyses intra-cas et inter-cas.

Ce travail s'articule autour de trois parties. La première constitue un état de l'art qui se rapporte à notre problématique. La deuxième décrit la méthodologie adoptée. La troisième est consacrée aux résultats obtenus.

1. LA MOTIVATION : DIMENSION INCONTOURNABLE DANS L'EXERCICE DE LA VEILLE STRATÉGIQUE

Lors de l'exécution d'un travail ou d'une tâche quelconque, la motivation joue un rôle capital dans la qualité du résultat obtenu. C'est dans la nature humaine d'être plus performant dans l'exécution de tout type de travail d'autant plus que la motivation est importante. La veille stratégique est l'une des activités où le capital humain intervient fortement (Guechtouli, 2014). Là aussi, la motivation est un vrai facteur moteur et incontournable à la réussite des projets d'une entreprise (Hannon, 1997 ; Amabile et Guechtouli, 2008 ; Phanuel, 2009 ;

Gürses et Kunday, 2014 ; Chalus-Sauvannet, 2015 ; Choo, 2016). L'implication du capital humain dans ce processus, surtout lorsqu'il n'est que secondaire à son activité principale, est tributaire de sa volonté de participer à la mise en place du dispositif (Lesca et Kriaa, 2003). La veille stratégique manque en effet de sens pour l'entreprise si les employés ne sont pas motivés à exécuter leurs tâches (Phanuel, 2009). En effet, « *BI¹ is meaningless without the users who read and interpret outputs and add knowledge in it. This makes human capital a vital component of BI process.* » (Gürses et Kunday, 2014, p154).

Pour une meilleure compréhension de ce phénomène, nous nous proposons, d'abord, de commencer par comprendre le concept de veille stratégique ; pour ensuite saisir le rôle de la motivation dans son achèvement.

1.1. BILAN DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATÉGIQUE : ÉTAT DE L'ART

La veille stratégique constitue un processus dynamique faisant intervenir plusieurs acteurs. Ce processus a été abordé de différentes manières par différents auteurs. Nous citons, à titre d'exemple, Harriet (2015) qui l'aborde comme une pratique informationnelle omniprésente dans des sphères formelles et informelles destinée à atteindre les objectifs décisionnels de l'entreprise. Il s'agit d'un cycle de renseignement qui tend à produire des connaissances servant la prise de décision stratégique (Ben Arfa, 2010).

Ce cycle passe par des étapes allant de l'identification et l'acquisition des besoins informationnels, jusqu'à leur traitement et diffusion afin de supporter l'entreprise dans ses orientations (Fuld, 1995).

Dans le même ordre d'idées, Porter (1980) ainsi que Sammon et al (1984) font référence au concept de « *competitive intelligence* » pour désigner ce système informationnel permettant à l'entreprise de collecter, filtrer et interpréter les informations en vue d'organiser la surveillance de l'environnement.

Lesca, (2003, p2), quant à lui, définit la veille stratégique comme étant « *le processus collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise... traquent ... de façon volontariste et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire...C'est une façon pour l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer sa compétitivité durable* ».

¹ Business intelligence

Lesca et Castagnos (2000) présentent la veille stratégique comme étant un processus débutant par une étape de ciblage pour passer à la traque, la sélection, la remontée, le stockage, la création de sens et la diffusion. *Guechtouli (2014)* dénombre quatre phases du processus à savoir l'expression de besoin en information, la recherche et l'acquisition, l'exploitation et la diffusion. Certains auteurs (*Lesca et al, 1997 ; Guilain, 2004 ; Dishman et Calof, 2008 ; Zehira et Moussa, 2015*) ont été synthétiques et se sont limités à un nombre réduit de phases comme *Zehira et Moussa (2015)* qui se sont limités à la recherche, collecte, traitement et diffusion pour décrire le processus de veille. *Cigref (1998) et Lesca (2003)* ont un esprit plutôt analytique et ont abordé la démarche de la veille stratégique d'une manière holistique. *Lesca (2003)* décline le processus en sept étapes : ciblage, traque, sélection, mémoires, remontée, diffusion et animation.

Le tableau suivant recense les différentes phases du processus de veille évoquées dans la littérature.

Tableau 1 : Les phases d'un dispositif de veille stratégique selon différents auteurs

Les auteurs	Les phases du dispositif de veille stratégique
Lesca et al (1997)	Sensibilisation, ciblage, traque, exploitation, organisation
Cigref (1998)	Définition des axes de surveillance, détermination des types d'information, identification des sources d'information, collecte et sélection, traitement et analyse, synthèse et mise en perspective, communication, validation et réajustement
Lesca et castagnos (2000)	Ciblage, traque, sélection, circulation, stockage, création de connaissance, diffusion
Lesca (2003)	Ciblage, traque, sélection, mémoires, remontée, diffusion, animation
Guilain (2004)	Surveillance-collecte-analyse-diffusion
Chouk (2005)	Ciblage, traque, sélection, stockage, diffusion
Tamboura (2008)	Ciblage, traque, sélection, remontée, stockage, création de sens, diffusion, animation
Dishman et Calof (2008)	Planning and focus, collection, analysis, communication, decision
Guechtouli (2014)	Expression of information needs, information seeking/acquisition, information exploitation, results diffusion
Zehira et Moussa (2015)	Recherche, collecte, traitement, diffusion

Nous retenons dans le cadre de notre étude le processus de *Lesca (2003)* qui représente les phases qui ont été le plus souvent évoqués dans la littérature et qui ont fait l'objet de plusieurs publications (*Lesca et Caron, 2003 ; Menif, 2005 ; Chouk, 2005 ; Tamboura, 2008*).

Cependant, dans le but de simplifier notre étude nous n'allons pas traiter toutes les étapes. Nous choisissons un modèle plus réduit et simplifié qui assemble les étapes principales du processus et sur lesquelles le personnel peut intervenir. Nous concentrons donc notre recherche sur seulement trois phases à savoir (1) la traque qui désigne la recherche d'informations sur la partie délimitée de l'environnement (*Lesca, 1997, p 2003*). (2) la mémoire appelée aussi stockage des données collectées pour une utilisation future (*Chouk, 2005*). (3) la diffusion qui représente la circulation de l'information à son utilisateur potentiel (*Lesca, 2003*).

Nous présentons dans ce qui suit un soubassement théorique pour une meilleure lecture de la motivation du personnel envers la pratique de veille stratégique.

1.2. LA MOTIVATION COMME TREMPLIN POUR L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATÉGIQUE

Avant d'étudier le rôle de la motivation dans la veille stratégique nous jugeons bon de définir la notion de la motivation et son rôle moteur dans la performance humaine.

La motivation représente un processus psychologique impliquant les besoins de l'individu qui l'amènent à atteindre des objectifs. Dans ce processus les besoins sont issus de l'intérieur de chaque personne et qui vont les conduire à la recherche des buts qui satisferont ses besoins (*Denjean, 2006*).

Dans cette optique, *Yufei An (2013, p33)* précise qu' « *une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre et le comportement vise à rétablir l'équilibre* ». En effet, la littérature nous met face à de multiples besoins que le personnel cherche à satisfaire. A titre d'exemple, *Maslow (1943)* précise que tout individu au sein de l'entreprise trace une liste des besoins de manière hiérarchique et cherche à les satisfaire par ordre de priorité. *Alderfer (1969)*, quant à lui, avance à travers sa théorie ERG (Existence, Relatedness et Growth) trois besoins, à savoir : les besoins existentiels, les besoins relationnels et les besoins de développement. D'autres auteurs comme *Mc Clelland (1961)* s'appuient sur d'autres besoins fondamentaux à savoir le besoin d'affiliation, le besoin de réalisation et le besoin lié au pouvoir, à la puissance et au désir d'imposer les choses aux autres. (*Yufei An, 2013*)

La satisfaction de ces besoins mène à la motivation. Cette dernière, contribue à la réalisation des performances organisationnelles. En effet, « *Sans motivation, sans ce supplément*

individuel d'énergie, sans cette volonté individuelle de s'engager, de faire face aux imprévus, de pallier les insuffisances du travail prescrit, aucune organisation ne peut aujourd'hui fonctionner ». (Autier et Ramboatiana, 2011, p74)

Plusieurs facteurs entrent en jeu pour déterminer la motivation du personnel envers la veille. (Almeida et al, 2016). Un premier facteur est de type environnemental et organisationnel lié notamment à la structure et la culture qui règne au sein de l'entreprise (Tamboura, 2008). Cette culture, quand elle favorise le travail collaboratif, est de nature à affecter positivement l'implication du personnel dans l'exercice de la veille stratégique (Arnett et al, 2000 ; Almeida et al, 2016). Ces facteurs organisationnels sont conditionnés par le top management qui affecte l'adoption ou la non-adoption du système (Guechtouli, 2014 ; Lee et al, 2016). Jain (1984) le décrit comme un vrai catalyseur. En effet, son soutien et son interaction avec les employés sont essentiels pour appuyer l'implication des acteurs de la veille stratégique. (Lesca et Kriaa, 2003 ; Guechtouli, 2014). Dès lors, il est incontournable qu'en premier lieu le dirigeant soit lui-même fortement impliqué dans le projet de veille stratégique (Chouk et Lesca, 2004). Ceci amène les auteurs à s'intéresser à la motivation du manager (Chouk et Lesca, 2004 ; Chang et al, 2014).

Par ailleurs, Guechtouli (2014) souligne le rôle stimulateur des valorisations financières. Elle précise que la récompense monétaire constitue l'une des systèmes les plus probants pour expliquer le comportement de l'acteur de la veille stratégique (Hannon, 1997 ; Guilian, 2004 ; Aude et Chalus-Sauvannet, 2007 ; Chafik, 2007).

D'un autre côté, Cronquist (2004) précise que les récompenses morales sont plus importantes que les récompenses monétaires. Il souligne que ces incitations suscitent plus le personnel envers l'exercice de la veille stratégique. Ce rôle stimulateur s'explique par le fait qu'il permet d'augmenter et de renforcer l'estime et la réputation du personnel parmi ses pairs (Cronquist, 2004).

Les traits de personnalité affectent, à leur tour, le comportement de l'individu lors de la traque et de l'interprétation des informations (Menif, 2005). L'attention de la personne à l'information est guidée par des perspectives et la perspective se fonde sur les systèmes cognitifs individuels et des mémoires individuelles (Choo, 2016).

Par ailleurs, par référence à la théorie des besoins de Mc Clelland (1961) la perception de l'individu que l'accomplissement de sa tâche lui permet de satisfaire certains besoins détermine son comportement (Yufei An, 2013).

Le personnel n'est, en effet, motivé par la pratique de veille stratégique que si elle lui permet de se développer et se réaliser au sein de l'entreprise (*Lesca et Dourai, 2004*).

De leur côté, *Hannon (1997)* et *Guechtouli (2014)* se sont interrogés sur l'impact du système d'évaluation de la performance sur le comportement du personnel. Il en ressort que, quand l'individu est promu à un échelon supérieur dans la hiérarchie suite à une évaluation de ses efforts en terme de pratique de la veille stratégique il sera enclin à s'impliquer davantage dans le projet *Guechtouli (2014)*.

Le tableau suivant reprend l'essentiel des stratégies de motivation envers la pratique de la veille stratégique évoquées dans la littérature.

Tableau 2 : Les facteurs d'implication dans la veille stratégique selon différents auteurs

LES AUTEURS	LES STRATÉGIES DE MOTIVATION ENVERS LA VEILLE STRATÉGIQUE
<i>Lesca et Dourai (2004) ; Tamboura (2008)</i>	Le système de récompense monétaire
<i>Lesca et Kriaa (2004) ; Cronquist (2004) ; Guechtouli (2014)</i>	Le système de récompense morale
<i>Hannon (1997) ; Guechtouli (2014)</i>	Le système de gestion de carrière
<i>Cronquist (2004) ; Chang et al (2014) ; Guechtouli (2014) ; Lee et al (2016)</i>	L'environnement organisationnel

A la lumière de ces constats théoriques, l'exploration du comportement de l'individu lors de l'exercice de la veille stratégique reviendrait à identifier l'effet de l'environnement organisationnel sur la prédisposition du personnel à adopter le dispositif. Son comportement est intimement conditionné par le système de gestion de carrière, de celui des récompenses monétaires ainsi que morales adoptés par l'entreprise.

Nous présentons dans ce qui suit le cadre méthodologique de notre recherche.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

En suivant les préconisations de *Thiéart et al (2014)*. Nous inscrivons le positionnement épistémologique de cette recherche dans une logique interprétativiste. La connaissance est faite à partir des interprétations des significations et des motivations des acteurs des entreprises opérant dans le secteur de télécommunication. De surcroît, pour appréhender la

motivation du personnel envers la pratique de veille stratégique, une démarche exploratoire a été préconisée. Cette démarche est recommandée d'autant plus que les travaux concernant la motivation du personnel de la veille sont encore en nombre limités (*Guechtouli, 2014*).

Nous ne cherchons pas, dans notre étude, à établir des règles générales. Nos ambitions résident plutôt dans l'exploration des facteurs qui incitent le personnel à s'impliquer dans la veille stratégique dans un contexte particulier celui du secteur des télécommunications. Nous nous inscrivons, dès lors, dans une démarche abductive. Cette dernière permet la production de connaissances nouvelles, à partir des faits, et grâce à des allers-retours entre la théorie et le terrain (*David, 1999*). Elle permet également de repérer des régularités qui à travers le test peuvent acquérir le statut de loi (*Ben Arfa, 2010*). .

Ces données, ajoutées à l'objectif de notre étude exploratoire, rendent la méthode de recherche qualitative plus adaptée à notre étude (*Wacheux, 1996*).

Les études de cas multi sites constitue la méthode d'accès au terrain la plus adaptée à notre recherche ; et ce, selon les préconisations de (*Miles et Huberman, 2003*). Cette méthode porte en effet sur des dynamiques et des processus et permet de répondre aux questions du comment et du pourquoi (*Wacheux, 1996*) dans une situation particulière (*Dumez, 2011*).

Notre choix a porté sur un échantillon de deux cas du secteur des télécommunications.

Nous avons effectué dix entretiens, qui en moyenne ont duré quarante cinq minutes, auprès de dix cadres intermédiaires. Ces derniers représentent « *le maillon* » entre la direction et les employés (*Bouquet, 2006*). Il s'agit du chef d'équipe qui pilote les activités partagées entre les membres et les incite à l'échange et au partage des connaissances (*Tebourbi et Saïd, 2010*).

Le choix de la méthode d'échantillonnage s'est fondé sur un choix raisonné reposant fondamentalement sur le jugement. Cette méthode nous a permis de choisir de manière précise et selon des critères théoriques notre échantillon (*Thietart et al, 2014*). De surcroît, pour le premier cas, nous avons commencé notre étude à Gafsa (ville minière du sud tunisien) en raison de la proximité de notre lieu de recherche. La majorité des répondants de cette entreprise ont mentionné la présence des traqueurs terrains dans l'entreprise mère à la capitale. En raison de ce constat nous nous sommes déplacés à la capitale Tunis dans le but d'enrichir nos résultats et de mener des entretiens auprès des agents terrains. Pour le deuxième cas, étant donné l'existence d'un siège à la capitale et des points de vente sur toute la Tunisie, l'étude a été menée uniquement à Tunis.

Dans le but d'accroître la validité interne des données trois méthodes de collecte des données ont été utilisées. Le recueil s'est fait selon une triangulation entre les entretiens semi-directifs,

l'observation non participante et la documentation. Nous avons élaboré un guide d'entretien contenant une liste des questions et des thèmes que nous avons trouvés dans la littérature et qui sont pertinents par rapport à notre problématique. Lors des interviews, nous avons demandé aux différents intervenants la permission d'être enregistrés afin d'éviter la perte ou la déformation de leurs propos tout en leur garantissant l'anonymat. Les entretiens que nous avons menés ont été enregistrés et retranscrits immédiatement. La retranscription a été faite pour procéder à une analyse de contenu des entretiens (*Wacheux, 1996*).

Afin de nous permettre de faciliter l'analyse, le codage des entretiens s'est fait au moyen du logiciel Nvivo 10. Dans le but d'identifier les facteurs qui motivent le personnel à pratiquer la veille stratégique nous nous sommes basé sur un dictionnaire des thèmes pour faire la codification et qui a été établie à partir de la littérature et des éléments ressortis du terrain (*Bardin, 2007*). Le dictionnaire des thèmes nous permet d'étudier les données via un cadre conceptuel précis et sa construction résulte d'un processus des allers retours entre le corpus des données collectées et la littérature (*Brillet et al, 2012*). Le dictionnaire des thèmes a été élaboré autour de deux grandes catégories issues de notre état de l'art. La première porte sur l'état des lieux des pratiques de veille stratégique au sein de l'entreprise et la deuxième catégorie résume les facteurs qui incitent les employés de l'entreprise à pratiquer la veille stratégique.

Selon les préconisations de (*Miles et Huberman, 2003*), chaque cas a été traité comme un cas unique (analyse intra-cas) puis une analyse inter-cas a été faite afin d'approfondir la compréhension de la pratique de veille stratégique au sein des deux entreprises. Nous avons commencé par identifier au sein d'un même entretien les thèmes abordés par un même répondant. Pour ce faire, nous avons effectué pour l'analyse intra-cas une analyse verticale en passant en revue des thèmes établis dans un même entretien. Par la suite nous avons fait une analyse horizontale pour analyser comment chaque thème a été abordé par différents répondants. L'analyse inter-cas nous permet de mettre en exergue les convergences et divergences des pratiques dans les deux cas retenus (*Miles et Huberman, 2003*). Nous présentons dans ce qui suit une analyse des résultats obtenus.

3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Pour une meilleure lisibilité des résultats, les pratiques observées dans les deux cas retenus sont présentées en deux axes principaux. Il s'agit de l'axe des pratiques de veille et celui des facteurs qui incitent les employés de l'entreprise à s'impliquer dans le dispositif.

3.1. ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE VEILLE STRATÉGIQUE AU SEIN DES DEUX CAS

Nous explorons dans cette partie les similitudes et les divergences des pratiques de veille stratégique ainsi que les attitudes du personnel envers cette pratique.

3.1.1. Homogénéité des pratiques de collecte des informations

La comparaison des pratiques de collecte des données au sein des deux entreprises fait apparaître plusieurs similitudes. Cette homogénéité se manifeste par la concordance des sources et des domaines de recherche des données. Les deux entreprises donnent une place importante voire primordiale à l'internet pour se procurer des informations. En effet, l'utilisation intense de cette source s'explique par la richesse d'information qu'elle procure.

Les deux sociétés perçoivent l'environnement comme étant turbulent et l'accès rapide aux informations est incontournable. C'est pour cela qu'internet constitue pour eux le meilleur moyen pour avoir l'information au moment opportun. Il ressort que, les deux entreprises accordent un intérêt majeur à la veille concurrentielle. Cette ressemblance est expliquée par *Renaud (2009)* comme étant « *l'isomorphisme* » qui caractérise les firmes opérant dans un environnement incertain. Dès lors, nous considérons qu'il y a une homogénéité des pratiques de collecte des données qui se traduit par un comportement mimétique (*Mouricou, 2010*). Ce comportement peut être expliqué par la similitude des problèmes et enjeux rencontrés par les deux entreprises.

3.1.2. Divergence de la phase de stockage des informations :

Nous constatons une divergence au niveau de la phase de stockage des informations. Il en ressort que l'information n'est stockée avant d'être diffusée que dans une des deux entreprises retenues. Dans le second cas, la phase de stockage est éliminée du dispositif. Cette négligence s'explique par le fait que l'entreprise considère qu'une information stockée devient obsolète et n'apporte, dès lors, aucune valeur ajoutée (*Leymarie, 2011*).

3.1.3. Quasi similarité de la phase de diffusion des informations :

La diffusion dans les deux entreprises passe par plusieurs étapes. On a pu préciser à partir des discours des répondants, une étape de préambule consistant en un envoi de l'information par mail suivi par une réunion immédiate en cas d'alerte sérieuse pour traiter l'information. Le point de divergence réside dans le fait qu'une des deux entreprises contrairement à l'autre dispose des serveurs pour un partage collectif des informations entre plusieurs ordinateurs. Ceci est dans le but de s'assurer que tous les employés accèdent à l'information. Un traitement collectif est incontournable pour donner du sens aux informations collectées. En effet, des réunions sont organisées au cours desquelles les membres créent collectivement des significations aux informations suivi par une réunion finale pour remonter l'information aux personnes concernées. *Lesca (2003)* précise que l'objectif de la création du sens est de transformer « *des signaux faibles* » en « *forces motrices* ». Dans le même état d'esprit *Maurel (2010)*, partisan de l'approche de « *sense-making* », précise l'intérêt d'utiliser la méthode pour une meilleure appréhension de l'information. Cette connaissance produite à partir d'une création du sens de l'information constitue le fondement sur lequel s'appuient les décisions pour les orientations stratégiques de l'entreprise (*Maurel, 2010*)

3.2. LES DÉTERMINANTS DES COMPORTEMENTS DES CADRES INTERMÉDIAIRES ENVERS LA PRATIQUE DE VEILLE STRATÉGIQUE

Nous passons dans cette partie en revue les facteurs qui déterminent les comportements des cadres intermédiaires des deux entreprises envers la pratique de veille stratégique de façon à mettre en lumière les points communs mais aussi les divergences entre les deux entreprises.

3.2.1. Les répercussions du système de récompense monétaire

L'analyse inter-cas n'a fait que ressortir des points de divergence au niveau de l'impact du système de récompense monétaire sur la prédisposition du personnel à pratiquer la veille. Nous constatons que le système de récompense monétaire n'incite les acteurs à pratiquer la veille que dans un seul cas où la rémunération est fondée sur les compétences et non pas sur le poste occupé. Ce clivage est expliqué par la nature du secteur (*Gacha, 2015*). La rémunération, en effet, dans le secteur privé est liée au mérite et l'employeur n'est pas contraint par des règlements pour gérer la masse salariale (*Holcman, 2007*). En revanche, dans l'entreprise publique, la récompense monétaire est dictée par les fondements de la fonction publique (*Holcman, 2007*). Cette uniformité a été évoquée par *Pochat (2007)* qui explique que les entreprises de secteur public appliquent une forme d'égalité à tous les

employés. Cet auteur souligne que « *La rémunération, notion qui jusqu'à présent symbolise la valeur du travail, ne prend pas en compte le mérite donc la réelle capacité du fonctionnaire* » (Pochat, 2007, p196). Ce manque de récompense monétaire liée au mérite a eu des effets négatifs sur le comportement du personnel et a fait engendrer chez lui l'immobilisme et le défaitisme (Pochat, 2007). Dans le sens où, l'égalité entre les employés ne fait que provoquer la démotivation qui à son tour engendre l'inaction et la passivité du personnel.

3.2.2. Les répercussions du système de récompense morale

L'analyse comparative montre que les deux entreprises font attention à la reconnaissance des efforts des employés. Cet intérêt commun à ce système de récompense explique l'importance de ce dernier dans la détermination du comportement du personnel. A ce propos Cronquist (2004, p14) affirme que « *This might even be more important than differentiated salaries* ».

Les répondants précisent qu'ils reçoivent un feedback de la part de leur hiérarchie et montrent bien leurs envies de voir le fruit de leurs efforts. A ce propos, (Almeida et al, 2016) explique que les employés ont besoin de connaître les résultats de leurs efforts pour maintenir leur motivation.

Par référence à la théorie des attentes de Vroom (1964), l'individu adopte un comportement en faveur de l'entreprise quand il perçoit que ses efforts vont conduire à une récompense de valeur (Chang et al, 2014). L'analyse inter-cas révèle que si le personnel n'arrive pas à avoir la récompense morale qu'il souhaite avoir en contre partie de ses efforts, il sera enclin à se démotiver. Cette démotivation le conduira à ne plus s'investir dans la pratique de veille stratégique. Pour combler ces lacunes Bass et Avolio (1997) renvoient à la notion de « *récompense contingente* ». Dans le sens où la récompense doit dépendre de l'effort de chaque personne. Ceci se fait en récompensant aux niveaux de performance atteints pour chaque effort.

L'analyse montre que l'absence d'une rétroaction conduit le personnel à penser qu'il n'est pas à l'affût de la performance qu'il a réalisé de son effort. En effet, l'absence de compliment affirme que le personnel ne reçoit pas la récompense qu'il souhaite avoir. Ceci ne fait que provoquer chez lui un comportement de démotivation. Dans ce même état d'esprit, Simone (2015) traite le processus cognitif fondé sur l'idée que les gens les plus motivés sont ceux qui croient que leurs efforts vont conduire à de bonnes performances. Cette motivation n'est maintenue que si ces performances réalisées leurs permettront d'avoir des récompenses

souhaitées. La non-vérification de cette condition inhibe le personnel à s'impliquer dans la pratique de la veille stratégique. Pour combler ces lacunes, les deux entreprises considèrent la récompense morale comme tremplin à la motivation de son personnel.

3.2.3. Les répercussions du système de gestion de carrière

La pratique de la veille stratégique permet au personnel de se développer au sein de l'entreprise. Ce développement se manifeste par des perspectives d'évolution de carrière. Ces progressions représentent, en effet, une bonne manière pour l'entreprise pour reconnaître l'effort de son employé. Ce constat a été vérifié par *Lévy-Leboyer (2006)* qui précise que les évolutions de carrières sont perçues par le personnel comme des réelles récompenses. Un point de divergence est ressorti dans les deux entreprises retenues. En effet, la gestion de carrière du personnel de l'entreprise privée se fait suite à une évaluation de ses compétences. L'entreprise publique suit, à son tour, une procédure quasi automatique applicable pour tout le monde. Cette procédure est basée notamment sur l'ancienneté et qu'après quelques années de service le personnel sera promu à l'échelon supérieur. *Pochat (2007)* précise que ce phénomène porte préjudice à la motivation. Cet auteur affirme que «*l'égalitarisme est aux antipodes de la motivation*» (*Pochat, 2007, p196*). Dès lors, il s'avère que l'égalité entre les employés est interprétée par ces derniers comme étant injuste. Contrairement au sens propre du mot, elle est perçue comme une pratique inégale. En effet, si l'effort du personnel n'est pas rémunéré à sa juste valeur, ce dernier se sentira lésé «*Ce principe de l'égalitarisme développe paradoxalement des inégalités* » (*Pochat, 2007, p196*). *Yufei An (2013)* explique ce principe en faisant référence à la théorie d'équité d'*Adams (1963)*. En effet, le personnel se démotive quand il reçoit une rétribution équivalente à celle d'un autre salarié de référence alors que sa contribution est supérieure (*Yufei An, 2013*).

En effet, l'égalité prédispose l'irresponsabilité du fonctionnaire de l'État (*Pochat, 2007*). Ceci nous amène à dire que les pratiques managériales dans le secteur public peuvent entraver la motivation du personnel. Cette démotivation peut, à son tour, augmenter le taux du turnover comme précise certains répondants de l'entreprise interrogée. *Pochat (2007)* propose une nouvelle gestion publique pour combler ces lacunes. Cet auteur appelle à des ajustements des techniques ressources humaines des entreprises publiques consistant à s'investir davantage dans le recrutement, l'accompagnement et la formation des employés. D'ailleurs dans ce sens, *Pochat (2007, p195)* propose de «*changer les mentalités en procédant à des recrutements*

plus variés, du personnel provenant du monde de l'entreprise, du monde associatif ou de toute forme d'expériences pouvant servir la chose publique »

3.2.4. Les incidences de l'environnement organisationnel

L'analyse comparative nous a permis de constater la présence d'une culture participative qui favorise l'échange et le travail en équipe. L'observation nous a permis de constater que les portes des bureaux des employés restent ouvertes. Ceci permet une aisance dans le partage de l'information. Les managers peuvent développer cette culture d'interaction et d'échange entre les membres en multipliant les occasions de rencontres formelles de partage d'informations (Almeida et al, 2016). Ces rencontres encouragent l'apprentissage collectif et permettent d'éviter tout comportement de réticence de la part des employés (Almeida et al, 2016).

En effet, un climat de travail convivial stimule la motivation du personnel (Yufei An, 2013 : Lee et al, 2016). L'environnement organisationnel selon ces auteurs se définit aussi par le style de management adopté. En effet, le manager joue un rôle important dans la détermination du comportement du personnel (Lee et al, 2016). Il ressort que ce dernier, dans les deux entreprises, trouve un certain plaisir au travail quand on lui confie la tâche et l'objectif en lui laissant une liberté dans la manière avec laquelle il va l'atteindre.

A ce propos, Yufei An (2013) explique qu'un environnement organisationnel supportant l'autonomie de la personne développe chez elle un sentiment d'autodétermination. Cette réalisation ne fait que renforcer sa motivation. Par ailleurs, l'analyse révèle que l'attitude du manager peut porter préjudice à la motivation du personnel. En effet, ne donner que des ordres et imposer des idées ne favorise en aucun point la créativité. Dans ce même état d'esprit, Vandendriessche (2007) explique qu'un manque de liberté accordé au collaborateur peut conduire à sa démotivation.

3.2.5. Les traits de personnalité comme déterminants du comportement du personnel

L'analyse révèle que les motivations individuelles sont différentes et ces différences sont fortement liées à la singularité de chaque personne. En effet la personnalité peut renoncer comme elle peut préserver la motivation de l'individu (Lévy-Leboyer, 2006). Il ressort que la curiosité guide l'attention des cadres intermédiaires vers la recherche des nouveautés (Menif, 2005). Si une personne s'implique dans la veille plus qu'une autre c'est parce qu'elle a plus de « *tolérance à l'ambiguïté* » que les autres. Les personnes moins curieuses préfèrent se conformer à des tâches répétitives et simples (Menif, 2005). Lesca (2003) propose des

formations à la curiosité active. Ces cessions suscitent les personnes à avoir plus de tolérance à l'ambiguïté. La finalité de ces formations est d'impliquer le personnel dans la pratique de veille stratégique. Dans ce même état d'esprit, *Lesca et Dourai (2004, p115)* expliquent que « *la formation permettra de développer l'esprit d'ouverture et de curiosité de ces personnes afin qu'elles soient aptes à identifier le caractère anticipatif d'une information* ». Par ailleurs, l'analyse des entretiens montre la présence de facteurs internes qui déclenchent le comportement. L'envie intrinsèque pousse l'individu à surveiller l'environnement (*Almeida et al, 2016*). Il s'avère que le personnel recherche les nouveautés parce que cela lui permet de bénéficier d'un certain confort mental. *Lévy-Leboyer (2006)* préconise d'« *Identifier les traits de personnalité qui permettent de prévoir la manière dont l'individu se motive et surtout ce qui contrarie sa motivation* ». La prise en considération des traits spécifiques à chaque personnel permet à l'entreprise de savoir influencer son comportement et lui mener à exercer davantage des efforts (*Lévy-Leboyer, 2006*).

3.2.6. La recherche de la satisfaction des besoins comme déterminante du comportement de l'acteur de veille

- **Le besoin de réalisation de soi :**

L'analyse comparative nous a montré que le personnel s'implique dans un dispositif de veille stratégique pour combler son besoin de réalisation de soi. En effet, la veille stratégique permet à son praticien d'être grandement reconnu parmi ses pairs. Cette reconnaissance développe chez lui un sentiment de réalisation (*Yufei An, 2013*). *Lesca et Dourai (2004, p123)* soulignent que l'épanouissement du personnel au travail le pousse à s'impliquer davantage dans la veille. Ces auteurs précisent que « *l'épanouissement de soi découle ainsi d'une mosaïque de réalisations de soi et s'insère dans le processus plus global de développement personnel* ». Dès lors, les entreprises doivent montrer à ses employés que l'exécution d'un projet de veille stratégique est favorable à leur épanouissement (*Lesca et Dourai, 2004*).

- **Le besoin d'appartenance au groupe :**

L'analyse comparative nous permet de constater que le personnel se réfugie auprès de la pratique de veille stratégique pour éviter d'être retiré et de ne pas se retrouver au sein du groupe. Il en ressort que ce dispositif permet à l'individu d'ajuster son comportement en fonction du comportement du groupe. *Lévy-Leboyer (2006)* fait référence au « *conformisme* » vis-à-vis des normes du groupe pour expliquer le comportement du personnel. L'auteur

précise, en se basant sur la théorie des besoins de *Mc Clelland (1961)*, que les personnes animées par le besoin d'affiliation sont ceux qui accordent un intérêt primordial aux avis des autres. Se conformer au groupe environnant leur permet, en effet, de répondre à ce besoin (*Lévy-Leboyer, 2006*). Le conformisme se manifeste chez les personnes qui éprouvent un fort désir d'être accepté par le groupe.

Le tableau suivant présente une récapitulation des résultats empiriques.

Tableau 3 : Récapitulation des résultats empiriques

LES FACTEURS DE MOTIVATION ENVERS LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATÉGIQUE	LES LOGIQUES SOUS-JACENTES
La récompense monétaire	Récompense liée au mérite et non dictée par des conventions collectives.
La récompense morale	Envie de voir le fruit de ses efforts.
La gestion des carrières	Effort valorisé à sa juste valeur et non en procédant à l'égalité injuste des pratiques managériales.
L'environnement organisationnel	Favorisant son autodétermination. Supportant son autonomie.
La personnalité	La curiosité et le degré de tolérance à l'ambiguïté comme déterminants de son action.
La satisfaction des besoins	Propulsion dans des voies de réalisation de soi. Conformisme vis-à-vis des normes du groupe.

A la lumière des résultats présentés ci-dessus, et dans le but d'apporter un meilleur éclaircissement de nos apports, nous avançons les propositions de recherche suivantes :

Proposition de recherche 1 : la récompense monétaire ne renforce la motivation du personnel dans la pratique de veille stratégique qu'au sein de l'entreprise privée.

Proposition de recherche 2 : la récompense morale constitue un facteur de motivation des employés envers l'exercice de la veille stratégique.

Proposition de recherche 3 : la politique choisie en matière de gestion des carrières affecte la motivation du personnel dans le dispositif de veille stratégique.

Proposition de recherche 4 : la motivation des employés est renforcée dans un environnement favorisant leurs autonomies.

Proposition de recherche 5 : la motivation envers la pratique de veille stratégique est renforcée par la curiosité et la tolérance à l'ambiguïté des employés.

Proposition de recherche 6 : la satisfaction des besoins d'appartenance et de réalisation de soi stimulent la motivation des employés envers la pratique de veille stratégique.

CONCLUSION

L'objet de ce travail de recherche a porté sur l'identification des facteurs motivant les cadres intermédiaires travaillant dans le secteur des télécommunications à s'impliquer dans un dispositif de veille stratégique. Le corpus théorique développé dans ce papier permet d'entériner le rôle du capital humain dans la réussite du dispositif de veille stratégique de l'entreprise. De surcroît, l'investigation menée dans les deux cas du secteur des télécommunications a révélé que la veille stratégique est une pratique assez développée dans les deux entreprises étudiées. Une concordance dans l'exercice de la veille stratégique a été identifiée. Cette ressemblance s'explique par « *l'isomorphisme* » qui amène les deux entreprises à pratiquer la veille stratégique de la même manière (Renaud, 2009). La similitude des problèmes et des enjeux amènent les entreprises à adopter un comportement mimétique (Mouricou, 2010).

Cette recherche a mis en évidence la récompense morale comme une des meilleures manières de valorisation et de reconnaissance de l'effort étant donné son rôle important dans la détermination du comportement du personnel (Cronquist, 2004 ; Guechtouli, 2014). Il ressort ainsi que le système de récompense monétaire n'incite que les acteurs de l'entreprise privée à pratiquer la veille. Ce rôle stimulateur est expliqué par l'influence que peut exercer l'employeur dans la détermination des salaires des employés (Holcman, 2007). L'entreprise publique, contrairement à l'entreprise privée, applique une forme d'égalité entre les employés. Cette égalité porte préjudice à la motivation de son personnel (Pochat, 2007). « *L'égalitarisme* » Pochat (2007, p196) pratiqué par l'entreprise publique, qui suit une procédure quasi automatique pour la gestion des carrières de ses employés, ne fait que démotiver le personnel. Ce phénomène n'a pas de place dans l'entreprise privée là où généralement l'effort du personnel est valorisé.

Une nouvelle gestion de l'entreprise opérant dans le secteur public devrait être mise en place. Elle consiste à réviser le fonctionnement du management de leurs ressources humaines (Pochat, 2007). La « *récompense contingente* » (Bass et Avolio, 1997) s'avère une solution pertinente dans la mesure où la récompense doit dépendre de l'effort et du comportement de chaque personne. Le manager doit prendre en considération la performance atteinte par chaque personnel afin de valoriser l'effort à sa juste valeur (Bass et Avolio, 1997). Pour y arriver les managers peuvent accorder une récompense au « *best contributor* » (Guechtouli, 2014). En effet, l'employé qui fournit des informations considérées comme intéressantes par

la direction devra être élu et récompensé. La récompense selon *Guechtouli (2014)* peut être un petit cadeau comme un flash disque, un courriel de remerciement ou sous forme d'affichage pour que le « *best contributor* » sera reconnu par toute l'entreprise.

De surcroît, il s'avère que le personnel est motivé par la pratique de veille stratégique dans un environnement supportant son autonomie et favorisant son autodétermination (*Yufei An, 2013*). Le manager doit, dès lors, adopter un style managérial qui accorde un degré de liberté à son personnel (*Vandendriessche, 2007*). Les traits de personnalité sont à leurs tours déterminants du comportement de l'acteur de veille (*Choo, 2016*). La curiosité et le degré de tolérance à l'ambiguïté de chaque personne conditionne son implication dans le dispositif.

Par ailleurs, le personnel s'implique dans l'exercice de la veille pour combler certains besoins. En effet, il s'est avéré que cette pratique constitue une manière d'explorer des nouvelles approches en sortant du lot ce qui provoque chez la personne un sentiment de réalisation de soi (*Lesca et Dourai, 2004*). Par ailleurs, le personnel se réfugie auprès de la pratique de veille stratégique afin de retrouver sa place au sein du groupe et combler dès lors son besoin d'affiliation. Ceci se traduit par le « *conformisme* » vis-à-vis des normes du groupe (*LévyLeboyer, 2006*). Ce « *conformisme* » se manifeste chez les personnes qui veulent être admise par les autres membres de l'entreprise.

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1963), toward an understanding of inequity, *Journal of abnormal and social psychology*, 67: 5, 422-436.
- Almeida, C. F., Lesca H. et Canton A. (2016), Intrinsic motivation for knowledge sharing-competitive intelligence process in a telecom company, *Journal of knowledge management*, 20.
- Alma'aitah, M. A. (2013), the role of business intelligence tools in decision making process, *International Journal of Computer Applications*, 73: 13.
- Amabile, S. et Guechtouli M. (2008), Veille et sélection de l'information : intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents, *Finance contrôle stratégie*, 11 : 3, 189-215.
- Andria, A. et Chalus-sauvannet M. C. (2007), Le rôle de la veille stratégique sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI, *XVI^{ème} conférence internationale de management stratégique*.
- Arnett, D. B. Menon A. et Wilcox J. B. (2000), Using competitive intelligence : antecedents and consequences, *competitive intelligence review*, 11 : 3, 16-27.
- Autier, F. et Ramboatiana S. (2011), Crise de la motivation : Pour un renouvellement de l'approche gestionnaire, *Annales des Mines- gérer et comprendre*, 2 : 104, 73-84.
- Bass, B.M. et avolio B.J. (1997), Full range leadership development: Manuel for the multifactor leadership questionnaire, *Mind garden, red wood city*.
- Bardin, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Quadriage, Puf, Paris.
- Ben Arfa, H. (2010), De la réalité des pratiques d'intelligence économique : perceptions d'acteurs au sein de laboratoire pharmaceutiques, thèse de doctorat en science de gestion, IHEC Carthage, Tunis.
- Ben Arfa, H. (2010), L'intelligence économique en action au sein de laboratoire pharmaceutique : une investigation à travers ses fonctions, communication au congrès annuel de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2-4 Juin.
- Brillet, F. et al (2012), Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?, *Gestion* 2000, 29 : 5, 69-88.
- Bouquet, B. (2006), management et travail social, *revue française de gestion*, 125-141.

Chafik, R. (2007), Étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'intelligence économique, Mémoire en sciences de gestion, Université Hassan II, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chock.

Chang, Y. W., Hsu P. Y. et Wu Z. Y. (2014), Exploring managers intention to use business intelligence: The role of motivations, Behavior and information technology, 273-285.

Chalus-Sauvannet, M. C (2015), la veille au service de la réflexion prospective, 14 et 15 rencontres sur la prospective des métiers : prospective du management et des formes de gouvernance : nouveaux enjeux, rupture de paradigme, impacts RH organisationnels territoriaux, Décembre, Paris.

Chouk-Kamoun, S. et Lesca H. (2004), proposition de facteurs clés de succès pour l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI : Cas d'une PMI tunisienne, VSST, 25-29 Octobre, Toulouse.

Choo, C.W. (2016), the inquiring organization - How organizations acquire knowledge and seek information, Oxford University Press, New York, NY.

Cigref, (1998), veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, Cigref, Septembre.

Cronquist, B. (2004), Enabling knowledge workers commitment to organizational Intelligence activities, Management learning: The journal for managerial and organizational learning, the 5th European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, University of Innsbruck, Austria, 3: 18, 67-78.

David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion, communication au congrès annuel de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS), 26-28 Mai, Chatenay-Malabry

Denjean, M. (2006), la motivation, document de transfert CEDIP, Montpellier

Dishman, P. L. et Calof J. L. (2008), Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy, European journal of marketing, 42, 766-785.

Dumez, H. (2011), Qu'est ce que la recherche qualitative ?, Le libellio a'AEGIS, 7 : 4, 47-58.

Fuld, L.M. (1995), the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors, John Wiley, New York.

Gacha, F. G. (2015), Les facteurs de motivation du personnel du secteur privé : une réflexion a partir de la gestion des carrières à la société ivoirienne de banque, European scientific journal, 11 : 32.

- Guechtouli, M. (2014), how can HRM support your business intelligence system? , Working paper, department of research, IPAG business school, Paris France
- Guechtouli, M. (2014), Management de l'information et veille stratégique : principaux freins et difficultés rencontrés sur le terrain, working paper, department of research, IPAG business school, Paris France.
- Guilain, A. (2004), les fondements de la réussite d'un projet de veille stratégique, Colloque internationale V.S.S.T, 25-29 Octobre, Toulouse.
- Gürses, H. et Kunday Ö. (2014), The moderating role of human capital on the relationship between business intelligence capabilities and business intelligence success, European journal of business and management, 6:12.
- Guechtouli, M. (2014), Competitive intelligence system in organizations: difficulties identified by experience feedback, working paper, department of research, IPAG business school, Paris France.
- Hannon, J. M. (1997), Leveraging HRM to enrich competitive intelligence, Human resource management, 36: 4, 409-422.
- Harriet, L. (2015), L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, Gestion et management, université de Bordeaux.
- Henry, V. (1998), Outils de veille stratégique : essai et typologie, DEA en sciences de l'information et de la communication, École nationale Supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.
- Holcman, R. (2007), Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines, revue française d'administration publique, 123, 409-421
- Jain, S. C. (1984), Environmental scanning in U.S. corporations, Long range planning, 17: 2, 117-128.
- Kamoun-Chouk, S. (2005), Veille anticipative stratégique : Processus d'attention à l'environnement application à des PMI Tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université pierre Mendès-France de Grenoble.
- Lee, J. C., Shiue Y. C. et Chen C. Y. (2016), Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement, computers in human behavior, 54, 462-474

Lesca, H. (1997), veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 27p.

Lesca, H., Blanco S. et Caron-Fasan M. L., (1997), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : proposition d'un modèle conceptuel et premières validations, communication au congrès annuel de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS), Montréal Canada, 25-27 juin.

Lesca, H. et Castagnos J. C. (2000), Signaux faibles et méthode cible, IX^{ème} conférence internationale de management stratégique, Perspective en management stratégique, 24-25-26 Mai. Montpellier.

Lesca, H. et Caron-Fasan M. L., (2003), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : Cas d'une PME du secteur bancaire, La revue des sciences de gestion, Direction et gestion n 203, Sept-Oct., 55-68.

Lesca, H. et Kriaa S. (2003), Veille stratégique, exploration de la fonction Animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique, 3^{èmes} journées internationales de la recherche en sciences de gestion, Association Tunisienne des sciences de gestion, Gammarth, 20-22 Fév.

Lesca, H. et Kriaa S. (2004), Comment l'animateur pourrait stimuler les traqueurs de terrain à faire remonter leurs informations. Proposition d'un dispositif d'aide à distance (A à D) : exemples d'application, colloque AAAF2004, 5p

Lesca, H. (2003), Veille stratégique : La méthode L.E.Scanning, chapitre 1 : Ancrages, Edition EMS.

Lesca, H. et Dourai R. (2004), Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : Une approche par la notion d'épanouissement de soi, Facef pesquisa, 7 : 2, 110-125.

Lévy-Leboyer, C. (2006), la motivation au travail : Modèles et stratégies, Paris, Éditions d'organisation, groupe eyrolles.

Leymarie, A. (2012), la diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'institut national de l'environnement industriel et des risques, mémoire de fin d'étude en ingénierie documentaire.

Maurel, D. (2010), Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, études de communication, revues.org, université Lille 3

Menif, S. (2005), Problématique de la recherche d'informations d'origine « Terrain » dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université pierre Mendès-France de Grenoble.

Miles, M. et Huberman M. A. (2003), analyse des données qualitatives, 2^{ème} édition Boeck université, Bruxelles.

Mouricou, P. (2010), stratégie et imitation : proposition d'une typologie des pratiques d'imitation concurrentielle, communication au congrès annuel de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS), Luxembourg.

Payaud, M. (2003), Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique, communication au congrès annuel de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS), les Côtes de Carthage.

Phanuel, D. (2009), A quelles conditions peut on espérer une synergie entre intelligence stratégique et management des ressources humaines dans les PME-PMI ?, congrès AGRH, septembre.

Pochat, L. (2007), La mobilité dans la fonction publique : formation, compétences, performance, synergies pays riverains de la baltique, 4,191-206

Porter, M.E. (1980), Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free press

Renaud, A. (2009), Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, management et avenir, 344-362.

Sammon, W., Kurland, M., et Spitalnic, R. (1984), Business competitor intelligence: Methods of collecting, organizing and using information, New York Wiley.

Simone, D. S. (2015), expectancy value theory: Motivating healthcare workers, American international journal of contemporary research 5: 2, April.

Tamboura, B. I. (2008), Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis, institut supérieur de gestion.

Tebourbi, N. et Said K. (2010), Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : Une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil, Management et avenir, 36, 54-76.

Thietart, R. A. et al (2014), Méthode de recherche en management, 4^{ème} édition, Dunod.

Vandendriessche, F. (2007), Diriger sans imposer, Eyrolles, Éditions d'organisation.

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitative et recherche en gestion, Economica, Paris.

Yufei An, (2013), Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale ABBÉ GRÉGOIRE, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action.

Zehira, M. T. et Moussa B. (2015), les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique : cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia, Algerian business performance review, 8.